



# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЯХ

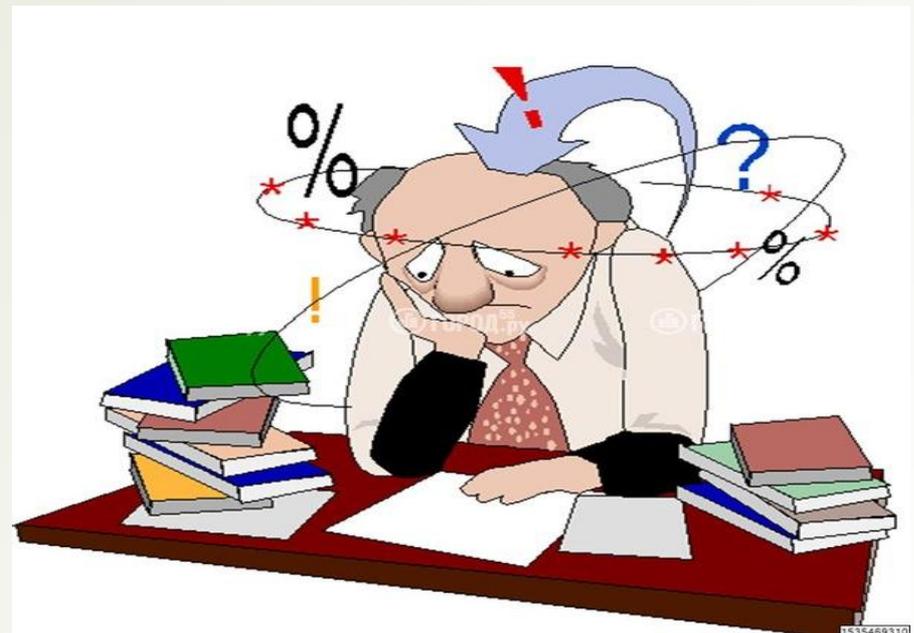
- **Принятие решений** определяется как мыслительный процесс и волевой акт, который охватывает всю деятельность по решению проблемы определения наилучшего или приемлемого способа действия для достижения одной или нескольких целей



- **Высокоструктурированные решения** характеризуются практически отработанной моделью, включающей стандартные процедуры их выработки и обоснования. Алгоритм принятия таких решений в основном известен заранее, и надо лишь приспособить его к решаемой проблеме с учетом присущих ей условий и особенностей. Обычно цели и задачи таких решений либо хорошо известны, либо заданы извне, а лицам, принимающим решение (ЛПР), надлежит сделать выбор способа действия из относительно небольшого набора допустимых вариантов.



- ▣ **Слабоструктурированные решения** характерны для нестандартных проблем, для ситуаций, отличающихся новизной, неопределенностью, требующих творческого подхода. Слабоструктурированные решения характерны для принципиально новых нестандартных проблем, решение которых по аналогии с предыдущими, известными, не приводит к успеху.



- Практически руководителю почти всегда приходится иметь дело со слабоструктурированными задачами. Именно такие задачи возникают в политической, административной сферах. Ошибки при принятии решений в современных условиях обходятся часто дорого и тем дороже, чем выше уровень управления, на котором эти решения принимаются. Следует отметить, что для слабоструктурированной задачи понятие «ошибочное решение» становится нечетким, поскольку наличие многих критериев оценки альтернатив лишает в определенной степени процедуру выбора единственного объективного решения.



- Источниками ошибок при решении слабоструктурированных задач являются ограниченные возможности человека по восприятию больших объемов информации, многоаспектность сравниваемых альтернатив, субъективный характер оценок некоторых критериев для каждой альтернативы, трудность получения исчерпывающего перечня альтернатив.

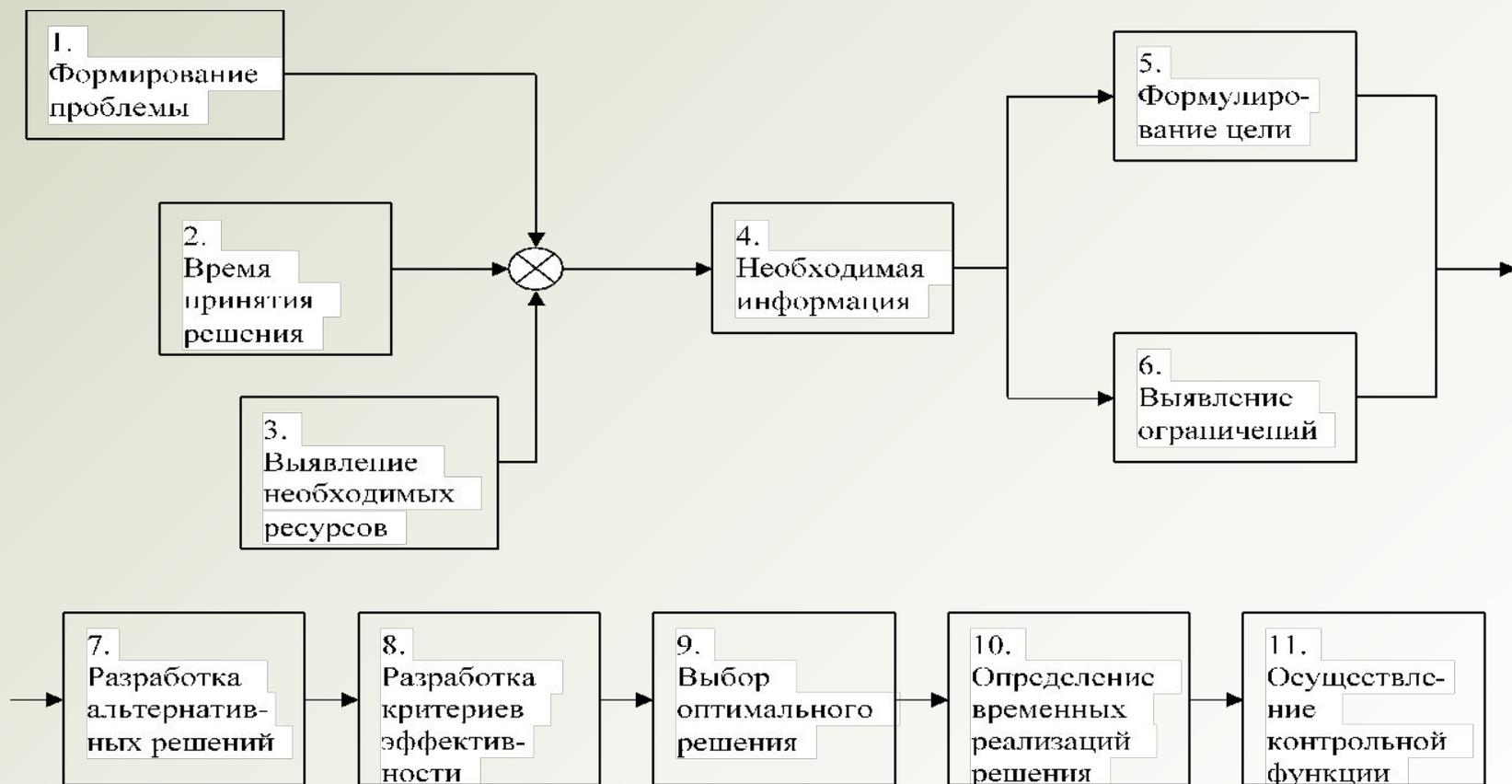


Алгоритм действий при принятии и реализации управленческих решений может быть описан следующим образом.

- 1. Формирование проблемной ситуации, которая описывается содержательно, с привлечением, если это возможно, количественных данных; осуществляется анализ проблемной ситуации.
- 2. Определение имеющегося времени для принятия решения
- 3. Выявление необходимых ресурсов для решения проблемы.
- 4. Сбор необходимой информации по решаемой проблеме.
- 5. Формирование цели решения проблемы, как ожидаемого результата. Это одно из наиболее ответственных действий, так как от того насколько точно и полно определены цели, во многом зависит эффективность решения проблемы.

- 6. Выявление имеющихся мест ограничений, которые осуществляются одновременно с формулированием цели. Ограничения могут быть ресурсными, техническими, временными, финансовыми и т.д. Знание ограничений позволяет при формулировке цели учитывать реальные условия.
- 7. Разрабатывается множество возможных альтернативных решений с осуществлением их неформального обоснования для последующего сравнения и выбора наилучшего.
- 8. Разработка критериев эффективности, для оценки предпочтений альтернативных решений. Предпочтения могут определяться на основе данных технико-экономического обоснования; однако, с точки зрения некоторых целей, предпочтения решений могут осуществляться только субъективно, на основе экспертных оценок.

- 9. Выбор оптимального решения на основе разработанных критериев эффективности.
- 10. Создание условий и определение времени, необходимого для реализации выбранного решения.
- 11. Осуществление контрольных функций.



## Воздействие психологических факторов на выделение проблем, требующих решения

- Проблема способна проявиться в явном виде, когда ее неблагоприятное действие становится видимым, осязаемым, или как потенциальная угроза различных неприятностей. Количество проблем столь велико, что в течение ограниченного времени при недостаточных ресурсах удается справиться только с частью из них. Поэтому подготовке решений должны предшествовать как осознание, так и фильтрация проблем с целью выделения самых важных. Наличие многих конкурирующих проблем, психологически воспринимаемых людьми по-разному, делает задачу выбора той проблемы, к решению которой пора приступить, сложной методологической и прикладной задачей. Поэтому выявление и анализ проблемы является первичной в общей схеме выработки и принятия управленческих решений.

Критерии выделения проблем, нуждающихся в первоочередном принятии решений, можно разделить на две группы.

- ▣ **Объективные критерии** отражают объективную необходимость приступить к поиску путей решения проблемы, обусловленную сложившимися обстоятельствами, наблюдаемыми событиями.
- ▣ **Субъективно-психологические критерии** подчеркивают заинтересованность отдельных лиц для инициирования процесса выработки и принятия решений, придавая ему официальный характер вне прямой зависимости от реального состояния проблемы, а иногда и ее наличия.

Существуют психологические факторы, настраивающие руководителей, ответственных лиц проявлять субъективизм в процессе отбора проблем и установления уровня их важности.

- Во-первых, решение изучаемой проблемы в ряде случаев несет личную материальную или моральную выгоду для рассматривающего ее лица, способствует более полному удовлетворению его индивидуальных нужд и запросов, интересов социальной группы, к которой принадлежит данное лицо или которой оно симпатизирует.



- Во-вторых, ответственные лица иногда склонны выделять и отдавать предпочтение проблемам, успешное решение которых способно приносить в будущем дивиденды тому, кто обратил внимание на проблему как неотложную. Такого рода факторы выступают как ожидания выгод в виде получения и расширения известности, повышения имиджа, повышение в должности, наград.
- В-третьих, лица, вырабатывающие рекомендации об отборе, выборе наиболее важных, неотложных проблем, требующих решения, психологически предрасположены уменьшить риск ошибочных, неудачных рекомендаций. Ведь не исключено, что предложения по выбору проблемы могут не понравиться вышестоящему руководству, либо привести к неблагоприятным для рекомендующего лица последствиям после обнаружения в будущем факта необоснованного выбора проблемы.

- С точки зрения психологических факторов и мотивов, которыми руководствуются лица, принимающие управленческие решения, представляется целесообразным разделить предпочтения, оказываемые вариантам решений на несколько групп.
- **Первая группа** включает варианты и типы решений, основной мотив выбора и принятия которых заключается в стремлении достичь эффективного разрешения проблемной ситуации. При этом мотивация лица, принимающего решения, основывается на следующих критериях:

- полнота решения (устранения, смягчения) исходной проблемы, достигаемый эффект;
- экономическая, социальная, политическая эффективность принимаемого решения (отношение эффекта к затратам на его получение);
- продолжительность периода решения проблемы;
- соответствие решения действующему законодательству;
- предвидимые экономические, социальные, политические, экологические последствия принимаемых решений;
- влияние принимаемого решения по данной проблеме на смежные проблемы, включая возможность возникновения таковых в результате намеченных действий.

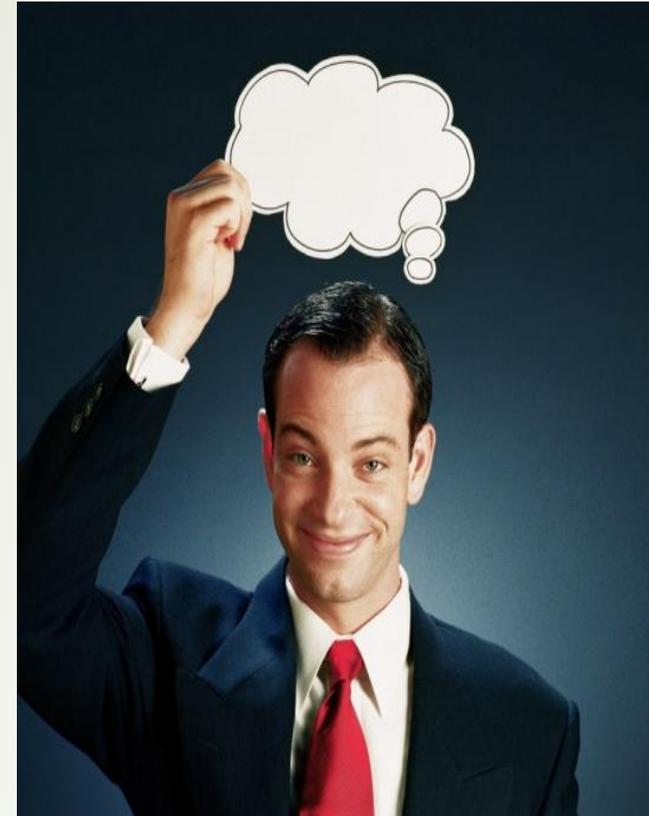


- Мотивы первой группы носят в основном объективный характер в том смысле, что они обусловлены наличием и состоянием проблемы. На мотивах и предпочтениях данного вида сказывается беспристрастное видение проблемы лицом, принимающим решение.



- Вторая группа мотивов и предпочтений отражает стремление лиц, принимающих решение, достичь его наибольшей эффективности, выгоды применительно к себе, к кругу близких лиц и социальных групп при условии одновременного обеспечения максимально возможной безопасности принимаемого решения для себя и приближенных лиц. Основные мотивы выбора и принятия решений сводятся в этом случае к следующим:
  - получение материальных выгод в результате принятия и осуществления данного варианта решения;
  - укрепление своего служебного положения;
  - предотвращение неблагоприятных последствий для себя и своего окружения вследствие выбора и принятия неудачного, не оправдавшего себя рискованного решения;
  - соответствие избираемого решения интересам и предпочтениям вышестоящего руководства;
  - оказание содействия лицам, заинтересованным в том или ином решении, в целях возможности обращения к ним в будущем.

- Важным психологическим фактором принятия управленческих решений является время, затрачиваемое на его выработку. Если говорить точнее, то имеется в виду не сам срок исполнения принятого решения, а его сравнение с предвидимым периодом, в течение которого к лицу или лицам, принявшим данное решение, могут быть предъявлены претензии по поводу его качества. Чем длительнее срок реализации решения по сравнению со сроком предполагаемого пребывания лица, принимающего решение в должности, порождающей ответственность, тем ниже риск. Руководитель, избранный или назначенный на определенный срок, не очень беспокоится о последствиях решений, результаты которых проявятся после этого срока.



# Психологические особенности принятия коллективных решений

- Коллективные решения принимаются в группах. Обычно – это коллектив, дирекция, совет и т. д. Даже первое приближение к характеристике таких групп показывает, что имеет место две их разновидности. Во-первых, это иерархически организованные группы, например, дирекция, где есть руководитель и подчиненные. Во-вторых, группы экспертов, как правило, специалистов по какой-либо узкой проблеме. Здесь нет формальных руководителей, а члены группы не связаны отношениями подчинения



В практической деятельности процедура принятия решений в иерархически организованной группе подчиняется требованиям вполне конкретных принципов – единогласия, большинства, минимизации разногласий и согласования.



- **Принцип единогласия.** При принятии решений имеют место две разновидности единогласия: а) реальное и б) мнимое. Первое представляет творческое обсуждение проблемы и перебор альтернатив возможного решения. Второе – формальное согласие с руководителями и часто не высказанное расхождение с ними.
- **Принцип большинства.** Этот принцип проявляет свое действие в ситуациях с явно выраженными «коалициями», т. е. когда в процессе выработки коллективного мнения соперничают две-три малых неформальных групп. Сюда же относятся и ситуации, когда каждый член группы придерживается какой-то своей позиции. При таком положении дел предпочтительным оказывается голосование. Здесь могут наблюдаться: а) разделение голосов на равные части; б) большинство голосов; в) абсолютное большинство голосов.
- **Принцип минимизации разногласий** имеет место как при принятии решения в иерархически организованной группе, так и в ситуациях с привлечением экспертов. Основными условиями здесь будут: а) оптимальное преобладание мнения руководителя; б) активность участников обсуждения проблемы.

- **Принцип согласования.** Введение данного принципа в систему управления обусловлено необходимостью готовить решения в инстанциях на всех уровнях. В большинстве случаев согласование целесообразно применять на стадии разработки проекта.



- Принятие решения в иерархически организованных группах, когда господствуют отношения «руководитель-подчиненный», всегда имеет место волевое давление руководителя. Такое положение может тормозить творческую инициативу людей, что крайне нежелательно.



- Групповая дискуссия сопровождается рядом психологических явлений, среди которых надо, прежде всего, указать на
- а) групповую деформацию и б) увеличение степени риска.



- **Групповая деформация** (ошибки, расхождения во мнениях, недопонимание и т.д.).
- Происходит из-за особенностей группового мышления.
- Здесь имеют место:
  - а) конформизм мышления, проявляющийся в том, что некоторые лица склонны поддаваться влиянию других, поэтому свои высказывания они стараются подстраивать под мнение ведущего или мнение большинства;
  - б) защитные тенденции – стремление оградить свое «Я» от посягательств со стороны других. Есть люди, которые болезненно переносят критику в свой адрес, поэтому при обсуждении выдвигаемых проблем имеют тенденцию противостоять мнению большинства;
  - в) тенденциозный подбор фактов.
- Это явление есть следствие психологической установки, т.е. устремление к деятельности на основе прошлого опыта, проявляющегося в виде устойчивых стереотипов поведения и мышления. Люди, которым присуща жесткая психологическая установка, будут действовать так, «как их учили». Обычно такие люди не высказывают оригинальных идей.

- ▣ **Увеличение степени риска.** Установлено, что люди, взаимодействующие в группе, имеют тенденцию рисковать, т.е. уровень риска у них значительно выше, чем у человека, одиночно действующего в сходных условиях. В ситуациях принятия решений это объясняется, например, разделением ответственности, так как в любой группе, принимающей коллективные решения, ответственность за эти решения разделяется между участниками. Это уменьшает у отдельных людей боязнь неудач.



- Деятельность руководителя при принятии групповых управленческих решений остается во всех отношениях ключевой. Оценить проблему, руководитель осуществляет поиск исполнителей, т. е. подбирает таких подчиненных, которые обладают качествами, определяемыми требованиями проблемы.



# Задача

- Начальник систематически просит подчиненную сходить в рабочее время то в аптеку за лекарством для тещи, то в магазин за учебников для дочери, то выполнить еще какое-нибудь поручение личного плана. Ей это не трудно, но она чувствует унижительность положения, когда ею распоряжаются, как домработницей. А отказаться не решается – боится «попасть в немилость»
- **Проанализируйте ситуацию. Каковы перспективы ее развития и управления ею?**

# Задача

- Два инженера (мужчина и женщина) работают над блоками одной большой программы. Женщине трудно дается эта работа. Мужчина же, «програмист от Бога», быстро сделал свою часть и поинтересовался, как идет дело, не нужно ли помочь сотруднице. На что она раздраженно ответила: «Какое ваше дело?!» Тот пришел в замешательство и, пробормотав, что никакого дела нет, удалился с оскорбленным видом.
- **Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?**