

НОМ
Коллектив авторов

Тема 10. Психологическая природа принятия решений

Принятие решения как мыслительная задача. Компоненты принятия решения. Психологические механизмы поиска решения. Типичные ситуации, в которых руководитель должен принимать решения: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Подходы к принятию решения: интуитивный, основанный на суждениях, рациональный. Психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений: личностные особенности руководителя и его подчиненных. Коллективные формы принятия управленческих решений: собрание, совещание, переговоры и т.п. Деловая игра как способ принятия управленческих решений. Виды деловых игр. Процедура и способ анализа проведения игры.

Литература:

1. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие.- М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 1999. - 352 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999. - 480 с.
3. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»)
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом 8-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2010. - 224 с.

Принятие решений составляет суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию. Управленческое решение

представляет собой обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем. Это процесс выбора из множества имеющихся альтернатив (целей, способов действия и проч.) наиболее предпочтительной. Поэтому принятие решения выступает как процесс, требующий организации и управления.

Решение задач управления основано на установлении сложных отношений многоуровневого порядка между различными их элементами. Ими могут быть нерядоположные задачи, относящиеся к разряду экономических, технических, технологических, психологических, социально-психологических и прочих.

Когда говорят о решении задачи, имеется в виду процедура разрешения проблемной ситуации. Можно говорить об общих закономерностях, присущих мышлению человека независимо от характеристики мыслительных операций. Когда решаются задачи, при этом проявляются самые **общие закономерности мышления.**

Мыслительный процесс решения задач, включая и управленческие, есть сложная многоуровневая и полифункциональная система. Предвосхищение и прогнозирование в мышлении является и изучением целеполагания в этой деятельности. Цель, или задача есть **предвосхищение** будущего, но еще не достигнутого результата, и в этом смысле мышление как **прогнозирование** есть всегда целеполагание, хотя целиком и не сводится к нему

Предметным предвосхищением решения задач является внутренняя направленность субъекта, в результате чего обеспечивается нахождение нужного решения. Необходимой **предпосылкой** успешного решения задач является рефлексия, т.е. осознание значимых аспектов, а также попытки включения их в определенные отношения. **Успешность** поиска решения задач находится в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки актуальной значимости задач

В процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Выделяются наиболее типичные **стили**

мышления руководителей, несмотря на большое их разнообразие (по Ф. Пейну и Андерсону).

1 Системный стиль, при котором упор делается на определение метода решения задачи (проблемы). В такой ситуации делается попытка расчленить проблему на ее отдельные компоненты.

2 Интуитивный стиль, характеризующийся большой степенью осознания проблемы в целом и стремлением использовать различные методы решения задачи.

3. Рецептивный стиль, для которого характерно сосредоточение на отдельных деталях проблемы.

4. Перцептивный стиль, при котором проявляются стремления к установлению отношений между различными частями проблемы.

Управленческие задачи имеют свои характерные черты. Специфика их заключается в следующем:

а) задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия,

б) в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения,

в) отсутствуют четкие алгоритмы решения,

г) задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Можно выделить три основных **типа управленческих задач**.

1. Задачи концептуального плана (стратегические задачи, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием).

2. Задачи, связанные с технико-технологической стороной функционирования производства (созданием и внедрением новой техники, технологии и пр.)

3. Задачи, связанные с действием человеческого фактора (кадровые вопросы, учет социально-психологического климата в коллективах и т.п.).

Для успешного решения управленческой задачи необходимо создание условий. Трудности в решении управленческих задач определяются двумя видами:

1) выходящие за пределы компетенции руководителя (например, большое число незапланированных вызовов в другие инстанции, проблема взаимоотношений с вышестоящим начальством, каждый из которых дает свои задания и т.п.)

2) связанные с объективными обстоятельствами самого производства, например, наличие большой текучести кадров, территориальная удаленность объектов управления, противоречивость законодательных актов, а также указаний и требований вышестоящих инстанций и т.п.

Каждому руководителю приходится решать задачи различной трудности. Существуют проблемы, актуальные для любого уровня управления организаций. Но с изменением уровня руководства меняется соотношение актуальных и неактуальных проблем.

Непосредственной задачей каждого руководителя является оценка любой управленческой ситуации. В случае, если руководитель переоценит или недооценит управленческую ситуацию и связанные с ней задачи, выбор правильной стратегии для решения этих задач будет зависеть от адекватности оценки всей ситуации в целом. Следствием неправильной оценки управленческой ситуации может быть то, что часть важных задач выпадет из поля зрения руководителя.

На любой стадии управления принимаются управленческие решения. Научными исследованиями подтверждено, что участие в принятии решений является чрезвычайно важным мотивационным фактором. С точки зрения известных исследователей проблем управления Г. Кунца и С. О'Доннелла, участие подчиненных в планировании должно быть максимально широким, поскольку этим обеспечивается наилучшее понимание планов, а также большее желание реализовать их.

Интересную мысль приводит также Р Лайкерт относительно мотивационной силы принятия решений. Он пришел к выводу, что мотивация в сфере исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений.

Выделяют три подхода к принятию решений: **интуитивный** (внутреннее озарение; свойственен для руководителей высшего звена), **основанный на суждениях** (выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – здравым смыслом; дешевый и быстрый способ, но подходит лишь для повторяющихся ситуаций и смещает решения руководителя в сторону уже знакомых ему направлений) и **рациональный** (обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и не зависит от прошлого опыта).

Под интуитивным решением понимается выбор, сделанный только на основе ощущения, что он является правильным, и нет четкого объяснения такому выбору. В случае принятия интуитивного решения руководитель не пытается взвешивать свои доводы "за" или "против". По утверждению американских ученых, многие управленческие решения руководители принимают именно интуитивно.

Решения, основанные на суждениях, отличаются тем, что основываются на имеющихся знаниях или прошлом опыте. В таких случаях руководитель выбирает альтернативу, которая когда-то уже была успешной и, как ему кажется, может быть таковой и в данной управленческой ситуации.

Самыми сложными управленческими ситуациями являются такие, где действует человеческий фактор. В содержание человеческого фактора вплетаются мотивационные, личностные и иные субъективные переменные. Предвидеть действие этих переменных в их сложных сочетаниях невозможно. Для принятия решений в ситуациях действия человеческого фактора недостаточно одних только суждений – рациональное решение оказывается в данном случае одним из лучших подходов.

Рациональное решение проходит ряд его этапов

а) диагноз проблемы,

- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений,
- в) выявление альтернатив,
- г) окончательный выбор

Процесс выработки рационального решения можно представить следующим образом. Анализ проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение. В качестве задач могут фигурировать снятие остроты ситуации; ее полное изменение, когда проблема перестает существовать как таковая, и проч. При этом вносятся коррективы в действующее решение или разрабатывается новое (что требует гораздо больше сил и средств).

На практике здесь существует три подхода:

- частичное решение, результат которого в той или иной степени удовлетворяет всех;
- разрешение, предполагающее выбор оптимального варианта, наилучшего из возможных;
- снятие (устранение) проблемы через изменение общей ситуации.

После того как становится ясно, что именно нужно делать, оценивается возможность и целесообразность работы над решением в данных условиях. При этом исходят из объема предстоящей работы, наличия готовых решений или их фрагментов; имеющихся кадровых, технических и финансовых ресурсов; ожидаемого эффекта и т. п. Например, если проблема «на излете», ее вообще вряд ли стоит решать.

Если ресурсы ограничены, возникает задача определения приоритетности решения отдельных частей проблемы, чтобы в случае невозможности работы над всеми вопросами одновременно в первую очередь заниматься наиболее важными. Одновременно составляется график последующих работ и определяются ответственные за них лица.

Поскольку обычно разрабатывается несколько путей решения, возникает потребность в критериях отбора окончательного варианта. Последние зависят от характера задач и делятся на необходимые и достаточные.

Необходимые критерии имеют характер жестких ограничений, переступить которые недопустимо. Они позволяют отделить приемлемые варианты решений от неприемлемых. Обычно в основе таких критериев лежат правовые, технические, экологические и иные сходные с ними нормы и нормативы, например, предельно допустимый уровень загрязнения окружающей среды, технические условия эксплуатации, требования законодательства.

Желательные критерии дают возможность сделать выбор лучшего варианта решения из оставшихся. Они отражают иной класс требований, среди которых, в частности, можно назвать эргономические (обеспечение удобства и комфорта для работника) и социальные (защищенность, безопасность). Но главными требованиями являются экономические (уровень затрат, прибыльность и проч.). Желательные критерии могут исходить из степени достижения целей, наличия ресурсов и т. п. По возможности они должны иметь количественное выражение.

Следующим этапом цикла принятия рационального решения являются формулировка его различных вариантов и выбор наилучшего. На практике желательно, чтобы таких вариантов было не менее трех.

При разработке вариантов решения учитывается степень их соответствия политике организации, ее традициям, этическим ценностям.

В качестве базового обычно рассматривается последний вариант, а остальные приводятся в сопоставимый с ним вид по следующим аспектам:

- затратам времени;
- масштабам;
- качеству;
- издержкам;
- степени освоенности объекта;
- уровню обеспеченности информацией для принятия решения;
- характеру риска и неопределенности;
- условиям использования и проч.

Но даже при наличии нескольких альтернатив практически невозможно найти решение, не имеющее отрицательных последствий и устраивающее в полной мере всех, однако это не должно препятствовать его принятию.

При отборе вариантов необходимо заранее оценить возможные побочные (в том числе негативные) последствия их реализации (выигрыши и потери, новые возможности и проблемы, дополнительные обязанности).

Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет отвечать стоящей задаче.

На практике речь идет либо об устранении, ограничении или нейтрализации того, что не желательно, но существует, либо о приобретении того, что желательно, но отсутствует. Считается, что нейтрализация предпочтительнее устранения, поскольку избавление от нежелательного вовсе не означает приобретение желательного. Кроме того, при удалении объекта могут нарушиться какие-то неизвестные связи, в результате чего положение не только не улучшится, но даже может ухудшиться.

Часто решить проблему можно путем расширения области решений, превращения неуправляемых факторов в управляемые, их взаимной нейтрализации.

Возможности решать проблемы, несмотря на множество альтернатив, в тот или иной момент ограничены недостатком ресурсов, опыта, установками руководства. Поэтому в зависимости от ситуации реагируют лишь на незначительную их часть, а остальные игнорируют.

С точки зрения альтернативности выделяют несколько видов решений: безальтернативные, бинарные, многовариантные и инновационные.

Безальтернативное решение имеет место в том случае, если из существующего положения есть только один выход. Это характерно для простых стандартных ситуаций, называемых на управленческом языке закрытыми. Например, больным с высокой температурой дают жаропонижающее. Однако большинство проблем являются открытыми, т. е. допускающими более одного

варианта решения, и если их не обнаружено, речь может идти о слабой проработке ситуации.

Об этом же свидетельствует и использование так называемого бинарного варианта, предполагающего два противоположных подхода к решению (или — или), что крайне затрудняет выбор.

Поэтому наиболее предпочтительна разработка многовариантного решения, предполагающего возможность выбора из достаточно большого числа альтернатив (идеально 5—7). Как свидетельствуют опросы, половина руководителей всегда разрабатывают только один вариант решения, 35 процентов – два; 9 процентов – три и лишь 4 процента – более трех вариантов.

Однако может случиться так, что ни один из вариантов не даст желаемого результата, и тогда можно попытаться выработать так называемое инновационное решение. Делается это на основе искусственного комбинирования отдельных, наиболее подходящих и не противоречащих друг другу характеристик тех решений, которые были в целом отклонены.

Поскольку такой подход носит во многом механистический характер, удовлетворительный результат здесь получить довольно сложно, а порой и невозможно. Если же он и достигается, то не всегда бывает близок к оптимальному, поэтому может рассматриваться скорее как временный или как основа продолжения работы в данном направлении.

Если удовлетворительный вариант найти не удастся (например, из-за отсутствия явных преимуществ), принятие решения целесообразно отложить.

За это время может, например, измениться ситуация (стать более определенной или в корне иной), что или облегчит выбор, или потребует подготовки другого решения.

Кроме того, работа бессознательного часто без дополнительных усилий помогает им найти правильный ответ, особенно в ситуации, когда мы отложили решение на время.

Однако иногда задержка ухудшает ситуацию, поэтому в случае затруднений лучше принять предварительное решение (обычно на базе последнего варианта) и затем шаг за шагом его оптимизировать.

Выбор окончательного решения, которое будет реализовываться на практике, происходит путем сопоставления альтернатив. Его можно производить либо по совокупности показателей, либо по критерию, который концентрированно отражает их достоинства и недостатки (им может служить и один из показателей, если остальные различаются незначительно).

При этом сначала отбираются лучшие альтернативы по техническим параметрам, а затем — по экономическому эффекту (из одинаковых выбирается та, что обеспечивает его большую совокупную величину). При равенстве эффектов предпочтение отдается варианту с наименьшими полными затратами или наиболее благоприятному в социальном отношении.

Поскольку на практике варианты решения далеко не всегда удается формализовать и выразить в одном главном показателе, пользуются методом экспертных оценок, объектами каковых могут быть:

1) отдельные характеристики варианта решения. Сравнить варианты легче, если выбранные показатели точно отражают степень приближения каждого из них к требуемому идеальному значению;

2) обобщенный (балльный) показатель. Он ориентируется на искусственный инновационный вариант решения. Главные параметры последнего берутся в качестве эталонных, и им присваивается высший балл (например, 1 или 100 процентов).

Затем эксперты оценивают (в долях единицы или в процентах) роль каждого из элементов решения в достижении стоящей цели. Далее (также в процентах или долях единицы) определяется степень соответствия каждого параметра предлагаемого варианта эталонному.

После этого вступают в действие правила исчисления средневзвешенной величины — оценки тех или иных параметров фактически предлагаемых вариантов решения «взвешиваются» по их вкладу в решение проблемы, и результаты

суммируются. В итоге получается обобщенная экспертная оценка варианта по сравнению с идеальным, наивысшее значение которой и укажет на искомое решение;

3) предпочтительность по тому или иному основанию, например степени достижения целей, и проч.

Если проблема правильно определена, а альтернативы тщательно оценены, а тем более на основе количественных характеристик, принять решение не столь уж и трудно (но, если критерии оценки выбраны ошибочно, создается лишь видимость правильного решения).

Окончательный вариант решения согласовывается с исполнителями и заинтересованными лицами внутри и вне организации, т. е. с теми, кого оно непосредственно затрагивает. Это позволяет обеспечить их активное участие в процессе реализации решения.

В организации все взаимосвязано, и изменения в деятельности одного подразделения влияют на другие. Так как каждое из них имеет собственные интересы, между ними могут возникать конфликты, поскольку все будут стремиться максимизировать свою выгоду и переложить проблемы на других. Кроме того, от исполнителей решение может потребовать нового типа поведения, навыков, переподготовки, большей затраты энергии.

Поэтому каждое подразделение должно знать о принимаемых решениях и заранее определять их выгодность или невыгодность для себя.

Одобрив проект решения, ответственные лица как бы дают гарантии того, что соглашаются с его правильностью и возлагаемыми на них обязанностями и будут их исполнять.

Наконец, после всех согласований происходит утверждение решения руководителем организации или подразделения, который распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты. Считается целесообразным после завершения всех работ по подготовке и принятию решения осуществить их критический анализ для оценки правильности действий и недопущения ошибок в будущем.

Помимо этого, управленческой практике известно принятие двух видов решений: индивидуальных и коллективных. Виды принимаемых решений определяются характером решаемой проблемы. При решении сложных комплексных проблем, связанных с действием человеческого фактора (управление персоналом, комплектование малых групп, кадровые задачи и т.д.), обычно используются коллективные решения.

При решении задач, связанных с технико-технологической стороной функционирования производства, часто достаточно бывает индивидуальных решений.

Коллективные решения принимаются в группах. Им уделяется отдельное внимание в психологии принятия решений и управлении, поскольку в некоторых случаях, связанных с характером решаемых проблем, **коллективное принятие решения** может оказаться более эффективным по сравнению с индивидуальным. В коллективе легче преодолеваются стереотипы мышления. В этом случае возникает новое решение, и участники его не боятся идти на риск, исходя из положительной коллективной мотивации достижения успеха.

Цель коллективного принятия решений — рождение новых идей, способов решения. Метод мозгового штурма как раз и направлен на создание творческой дискуссии, на преодоление инерционности мышления. Он позволяет реализовать положительную коллективную мотивацию и творческий коллективный потенциал,

б) коллективный поиск решения управленческой задачи позволяет рассмотреть гораздо больше возможных вариантов решения. В результате появляется большая вероятность нахождения оптимального способа решения управленческой задачи;

в) в коллективном решении находит место более адекватное отражение существа решаемой проблемы. Разные управленческие задачи имеют ту или иную степень неопределенности. По сложным проблемам групповые (коллективные) оценки ближе к истине, чем индивидуальные,

г) единство мнений, к которому приходят в результате выработки решения, представляет собой положительный мотивационный фактор как для эффективной трудовой деятельности каждого отдельного работника, так и для коллектива в целом.

Коллегиальный способ принятия решения используется в деятельности практически любой организации, независимо от ее организационно-правовой формы и характера деятельности, например в организациях, имеющих форму акционерного общества, на основе коллегиальности действуют общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет), правление, ревизионная комиссия, счетная комиссия. Кроме того, в любой организации при единоличном исполнительном органе, например при генеральном директоре, могут создаваться дирекции, советы, комиссии для совместного обсуждения и решения различных вопросов деятельности организации. Разновидностями таких групп могут быть: дирекция, коллегия, заседания Совета директоров компаний, творческие группы и др. Группы имеют различную иерархическую структуру.

Выделяют следующие коллективные формы принятия управленческих решений: собрание, совещание, переговоры.

Собрание – это совместное присутствие группы граждан в определенном месте для обсуждения разных тем или решения определённых проблем

Деловые встречи (совещания) — одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как показывает практика, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что некоторые руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
- принятие решения.

Совещания классифицируют по следующим основным признакам. По назначению:

- вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
- подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;
- оперативные (диспетчерские). По периодичности (частоте) проведения:
 - разовые;
 - регулярные;
 - периодические.

А также по количеству участников:

- узкий состав (до пяти человек);
- расширенные (до двадцати человек);
- представительные (свыше двадцати человек).

По степени стабильности состава участников совещания:

- с фиксированным составом;
- с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;
- комбинированные.

По принадлежности:

- партийные (и других общественных организаций);
- административные;
- научные и научно-технические;
- объединенные.

Чтобы достичь целей, совещание должно быть подготовлено соответствующим образом. Есть несколько обязательных элементов, без которых цели совещания не будут достигнуты

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на нем (такая форма работы, как совещание, более продуктивна, чем другие). Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений. Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант – совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса. Основным критерий отбора участников — компетентность именно в вопросах повестки дня. Определив состав участников, надо назначить день и время его проведения.

Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Наилучший день для совещания — среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Однако пятница — хороший день для проведения текущих совещаний (подвести краткий итог недели и наметить задачи на следующую неделю).

Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

Подготовка участников совещания — последний этап в процедуре деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен заранее знать тематику и задачи совещания, что в последующем будет способствовать эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

Проведение совещания. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 минут. Спустя 50-60 минут у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

Протокол совещания – это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты: достижение цели совещания; решение; исполнители задания и сроки.

Завершающий этап организации проведения совещаний – *подведение итогов*, принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

Переговоры. Основной функцией переговоров является поиск и принятие решения, устраивающего в той или иной степени всех участников и позволяющего оптимизировать конечный результат.

Переговоры различаются по числу и уровню участников, регулярности проведения, кругу обсуждаемых вопросов, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

В зависимости от истинной цели переговоров достигнутое решение бывает:

- конструктивным, влекущим за собой изменение ситуации к лучшему;
- деструктивным, еще более ее ухудшающим;
- пропагандистским, много обещающим, но не содержащим конкретных обязательств;
- камуфлирующим, призванным скрыть истинные намерения сторон;
- умиротворяющим, в задачу которого входит усыпление бдительности заинтересованных лиц.

Второй важнейшей функцией переговоров является информационная, состоящая в том, что участники обмениваются мнениями без принятия какого-то конкретного решения. Сама информация может быть ознакомительной, содержащей сведения общего характера о позиции и взглядах сторон, что особенно важно при первых контактах между ними, и отчетной, необходимой для взаимного контроля над выполнением ранее принятых обязательств.

Существуют две основные разновидности переговоров: позиционные и рациональные.

Предметом первых являются позиции сторон, т. е. субъективные взгляды на решение проблем, которые могут быть как истинными, исходящими из реальных интересов, так и ложными, имеющими в основе амбиции и непонимание. Необходимо четко различать позицию и интересы. Позиция - это комплекс прав, обязанностей и возможностей субъекта в конкретной ситуации, не обязательно совпадающих с интересами, но служащих их внешним выражением. Люди обычно достаточно хорошо осознают свои позиции, стремятся их расширить и упрочить,

что ведет к нарушению баланса сил. В то же время, хотя позицию не всегда удастся отстоять, интересы могут быть соблюдены.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах — мягкой и жесткой. Суть первой состоит в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу. Это в конце концов приводит к принятию неэффективного для них решения.

Суть жестких переговоров — настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны. В целом позиционные переговоры крайне неэффективны.

Во-первых, чем больше оппоненты защищают свою позицию и убеждают друг друга в невозможности ее изменить, тем труднее это сделать на практике, так как они оказываются ею же и связаны.

Во-вторых, отстаивание позиции занимает много времени, требует решения множества мелких вопросов, уводящих в сторону от основной проблемы. Все это уменьшает стимулы к продолжению переговоров. Кроме того, нельзя безоговорочно отстаивать свои позиции в условиях изменения ситуации и расстановки сил.

В-третьих, для отстаивания позиций приходится прибегать к уловкам, силовому давлению. В результате сторона, проявившая больше воли и настойчивости, оказывается победительницей. Это, как уже отмечалось, вызывает напряженность в отношениях, увеличивая цену договоренности.

В-четвертых, в результате позиционных переговоров принимается неоптимальное для всех решение, содержащее в себе немало упущенных выгод. И в этом их главный недостаток.

В процессе рациональных переговоров предметом становятся глубинные интересы сторон. Здесь проблема и интересы отделяются от позиций и личных отношений. Это позволяет на основе объективных критериев совместно разрабатывать различные варианты решения и определять наиболее выгодный для

всех. Совместный поиск не требует предварительного доверия сторон друг к другу, последнее формируется в результате взаимного контроля в рамках общей работы.

Так как целью рациональных переговоров является оптимальное решение, то соотношение уступок сторон, если таковые и приходится делать, не имеет принципиального значения.

Этому в немалой степени способствует и наличие объективных критериев эффективности вырабатываемых решений и процедур их принятия.

О том, что групповая работа удалась, можно говорить тогда, когда результат ее:

- выше результата труда лучшего члена группы;
- лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

Наряду с положительными качествами коллективного управленческого решения, необходимо выделить и отрицательные:

а) блокирование решения, возникающее, когда высказываемые точки зрения не сближаются, а, наоборот, приводят к невозможности принятия нужного коллективного решения,

б) напряженность и конфликтные ситуации, порождаемые процессом коллективной выработки решения из-за столкновения различных точек зрения;

в) компромиссы часто играют положительную роль, поскольку дают возможность преодолеть противостояние различных позиций и подходов. Однако может иметь место и другое: компромиссы приводят к выработке неудачного решения, но удовлетворяющего наибольшее число дискутируемых по данному вопросу. Компромисс является поверхностной и неэффективной формой согласия, поскольку примиряет между собой различные точки зрения, пренебрегая истинным положением дела. Согласуя различные позиции, руководители должны исходить из того, что самым существенным является стимулирование в выработке лучшего решения при учете мнения большинства. Следует учитывать, что:

а) возможно принятие такого решения, за которое выступали самые активные участники дискуссии, не являющиеся вовсе наиболее компетентными по данному вопросу,

б) в силу разнообразия установок, интересов, стремлений, желаний часто возникает состояние неудовлетворенности и напряжения. При этом каждый участник дискуссии хочет, чтобы признали именно его точку зрения.

В процессе поиска коллективного решения происходит деперсонификация предлагаемых вариантов. В таком случае должно формулироваться возможно большее количество доводов "за" и "против" по каждому варианту решения.

Часто участники, высказав свою точку зрения, пренебрегают мнением других лиц. Это – один из возможных случаев обособления в ходе дискуссии.

К факторам, влияющим на принятие решений, относятся:

1. Система ценностей руководителя (его приоритеты: максимизация прибыли или польза обществу);

2. Поведенческие ограничения руководителя (психологические и личностные особенности руководителя, принимающего решение);

3. Среда принятия решения. Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия

– определенности (в точности известен результат каждого из вариантов выбора),

– риска (результаты вариантов выбора неизвестны, но вероятность возможных альтернатив каждого результата известна).

4. Информационные ограничения. Часто информация, необходимая для принятия хорошего решения, недоступна или стоит дорого. Необходимо сопоставлять затраты и выгоду от получения информации;

5. Негативные последствия. Некоторые решения неприемлемы в силу вызываемых ими негативных последствий.

6. Взаимозависимость решений

Особое внимание отводится мотивационным воздействиям, исходящим от руководителя. Они могут быть разными, например, стремление показать свое профессиональное превосходство над подчиненными, ориентация на первенство в отдельной области знаний и обладание информацией; реализация лично значимых для директора целей и т. д.

Ориентированному на успех руководителю свойственна положительная мотивация, высокая произвольная активность, в основе чего лежит стремление реализовать принятое решение.

Параметры выработки установки на успех у руководителей в процессе решения задач управления:

1. Четкое осознание поставленной цели
2. Личностное осмысление цели
3. Четкое представление объективной управленческой ситуации, содержащей заданную цель
4. Продвижение к цели должно иметь место даже при наличии неполной информации
5. Включение системы обратной связи
6. Каждый шаг продвижения к цели должен сопровождаться установкой на получение релевантной информации
7. Уверенность в себе, своих возможностях, способностях
8. Поиск рациональных путей, средств и способов достижения цели
9. Умение адекватно оценивать себя и объективную управленческую ситуацию.

Руководитель с положительной мотивацией проявляет самостоятельность и уверенность в своих действиях, допуская риск в выборе способа решения задачи, он уверен в правильности своих действий. Принимая на себя ответственность и будучи уверенными в своей правоте, такой руководитель ищет адекватные средства для реализации принятого решения.

Противоположный пример представляет собой руководитель, который настроен на избежание неуспеха в своей деятельности, т.е. отрицательно мотивирован. Он не проявляет должной активности, боится действовать в направлении достижения цели. Такой руководитель уходит от ответственности и самостоятельности, т.к. над ним висит страх действовать без указаний «сверху». Он боится неудачи и не принимает риска. С одной стороны, он боится принимать решения, а с другой, из-за страха неудачи не хочет его реализовывать. Он пытается уйти от ошибки и наказания

Таким образом, характер мотивации к деятельности у руководителя влияет на его готовность: а) принимать (или не принимать) управленческое решение, если речь идет об индивидуальном решении и б) определить свое место в группе, когда принимается коллективное решение

В практике управления встречаются несколько **типов руководителей**, различным образом относящихся к принятию решений:

1. Лидер, который стремится к достижению успеха в деятельности, считает себя призванным вести за собой исполнителей решения. Не боится риска, положительно мотивирован, активен. Считает себя значимым в своих собственных глазах и глазах своих подчиненных

2. Руководитель, ориентированный больше на себя, чем на группу исполнителей, стремится к индивидуальному принятию решений. Действует с оглядкой, к риску относится слишком осторожно, уходит от него.

3. Отрицательно мотивированный руководитель, уходящий от самостоятельности, риска. Он боится принимать решения. Как правило, «прячется» за группу, пытаясь сбросить с себя бремя ответственности. Не любит принимать решения, пытаясь решать проблемы с помощью группы. Он не является лидером.

4. Руководитель, неспособный к активной работе. Он имеет невротические тенденции в поведении. Старается не идти на контакты ни с руководством, ни с подчиненными. Ему хочется уйти полностью от ситуации, где нужна активность,

самостоятельность, риск и т.п. Профессионально он становится непригодным к управленческой работе.

Оценивая управленческую цель, руководитель всегда исходит из субъективной логики в оценке значимости проблемы, а также возможных последствий принятия решений. Он принимает цель только тогда, когда считает ее значимой. В процессе работы он стремится создать у своих подчиненных положительное отношение к работе, пытается мотивировать всю группу.

Руководитель воздействует на своих подчиненных двумя возможными способами: а) оказанием личного влияния на членов группы и б) воздействием на каждого отдельного подчиненного через группу.

Руководитель, который "уходит" от группы, не может эффективно работать и воздействовать на своих подчиненных. Чем больше он причастен к работе группы, тем сильнее его воздействие на отдельных ее членов и группу в целом.

Деловая игра является прекрасным обучающим способом принятия управленческих решений. В деловой игре отражаются реальные взаимосвязи ситуации, которые имели место в прошлом, наблюдаются сейчас или могут образоваться в будущем. Деловая игра является моделью реальной трудовой деятельности человека. В деловой игре воспроизводится, в их существенных компонентах, деятельность того или иного работника и социальная ситуация, в которой эта деятельность развертывается.

Деловые игры уже доказали свою эффективность среди различных категорий работников предприятий.

Существуют различные **виды деловых игр**: "мозговой штурм", инновационные, иммитационные, организационно-деятельностные, организационно-коммуникативные, организационно-мыслительные и другие.

Инновационная игра – деловая игра, базовым процессом которой выступает отрыв от прежнего понимания производственной ситуации и порождение нового знания, действия, метода, технологии и т.п. Главная специфика инновационной игры – творческий поиск новых путей, креативность. В ходе такой игры минимизируется звено критической оценки творческих продуктов, поскольку

ведущая направленность игры заключается в порождении как можно большего числа нетривиальных, неожиданных проектных решений, направленных на снятие существующих (или прогнозируемых) проблем. Как правило, критическая оценка творческих продуктов инновационной игры осуществляется после ее окончания специально создаваемой аналитической группой из числа наиболее компетентных и опытных специалистов. Одной из наиболее популярных форм инновационной игры является “мозговой штурм”, который акцентируется на создание банка новых нестандартных проектных идей, без конкретизации этих идей в рамках "мозгового штурма".

Имитационная игра – вид деловой игры учебного характера, в основе которой заложен процесс повторения, воспроизводства ("имитации") ранее зафиксированных действий, с целью их освоения.

Организационно-деятельностная игра – вид деловой игры, конструирующий модель взаимодействия деятельностных персонажей (в рамках организации, предприятия и т.п.) в постановке проблем с ориентацией на осуществление развития деятельности, коллектива организации и т.п. Основной акцент организационно-деятельностной игры состоит в организации критериально-обеспеченной рефлексии моделируемой на сцене производственной ситуации межперсонажного взаимодействия. Каждый ролевой персонаж деятельности представлен группой участников, которые самоопределяются к своей позиции в ролевой структуре игры и действуют в ходе игры от имени этой позиции. В ролевую структуру включаются реально существующие и наиболее важные, с точки зрения темы игры, деятельностные позиции (например, "группа управленцев", "группа экономистов", "группа маркетологов" и т.п.).

Организационно-коммуникативная игра – одна из разновидностей деловой игры, моделирующая производственные коммуникативные взаимодействия, с целью повышения уровня организованности коммуникативных процессов и развития коммуникативных качеств участников. Орг-коммуникативная игра, как правило, включает в себя следующие ролевые группы участников: группа "ЗА"

(тезис); группа "ПРОТИВ" (антитезис); группа "Арбитр" и группа "Организатор коммуникации".

И наконец, *Организационно-мыслительная игра* – вид деловой игры, демонстративно конструирующей логико-мыслительные процессы, характерные для моделируемой деятельности, в целях их критического переосмысления и совершенствования. Принципиальным отличием орг-мыслительной игры от орг-деятельностной является то, что в ролевую структуру игры вводятся такие мыслительные позиции, которые явно не представлены в моделируемой деятельности (например, группа "субъекта мысли" (эмпирический аспект); группа "предиката мысли" (теоретический аспект) и т.п.); группа "концептолог"; группа "проблематизатор" и т.п. За счет демонстративного взаимодействия на сцене ролевых групп появляется возможность добиться экстерииоризации (внешней представленности) внутренних и скрытых мыслительных процессов с целью их коррекции.

После окончания игры проводится ее обсуждение, выясняется, почему принимались те или иные решения, к каким результатам они привели, каким стратегиям отдавалось предпочтение. Следует обратить внимание на необходимость рефлексии игры и своего поведения в ней руководителю.