**Выполнила. Савина Т.Н. Доклад.**

**Управленческие ситуации.**

**«Как выбрать правильное решение»**

 Возникающие  ситуации  являются результатом различных взаимодействий, происходящих в механизме, структуре и процессе управления, и связаны со статикой и динамикой внешней и внутренней среды производственной организации.  Ситуации  могут иметь как внешний, так и внутренний источник, то есть являться результатами нарушения взаимодействия подсистем производственной организации между собой и с внешней средой. Управленческая   ситуация  – это характеристика сложившегося состояния производственной организации и ее звеньев, которое с точки зрения субъекта управления может быть удовлетворительным или неудовлетворительным. В последнем случае ситуация становится проблемной, она характеризует реальные несовпадения желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта. Таким образом, проблемная ситуация выступает с одной стороны как совокупность целей субъекта (их полная совокупность или какая-либо часть), а с другой – как состояние субъекта, объекта и внешней среды. Одна и та же проблемная ситуация может быть сформулирована как различные проблемы. Каждая из таких проблем ориентирует систему управления на совершенно разные пути и методы преодоления исходной проблемной ситуации. Управленческие ситуации могут быть - простыми и сложными, хорошо просматриваемыми и с трудом поддающимися анализу. Следует учитывать, что отдельный участок управления в организации находиться в системе общей управленческой ситуации, которая включает состояние организации и людских ресурсов, уровень основных задач и проблем развития.

 Каждую ситуацию можно разделить на отдельные элементы (переменные и постоянные) по степени их влияния на достижение основных целей и задач. Руководитель должен уметь быстро и чётко выделить существенные, важные элементы проблем.

Состояние выполнения намеченного плана (в настоящие время - за прошлый период); потенциал кадров, производительность труда; состояние материально-технической базы, её возможные изменения;

цели и задачи управления на конкретном участке, их перспектива;

 соотношение между материальными ресурсами и поставленными целями и задачами; масштабы оперативного простора, возможность его чёткого фиксирования и вероятных изменений; основные факторы регулирования; временные условия (сроки, ход производства) и другие ограничения,

положение руководителя (авторитет, престиж);окружающая среда.

Проблемы как задачи, требующие решения, являются составным элементом управленческой ситуации. Элементы структуры проблемы:

 предмет (т.е. «В чём суть проблемы?»);объект (т.е. «Где возникла проблема?»); субъект (тот, кто связан с проблемой, её социальный, интеллектуальный элемент);связи (т.е. «С чем связана проблема?»);

цель решения проблемы (т.е. «Для чего необходимо решать проблему ?»).

Проблемы различаются по содержанию, уровню решения, временному фактору, используемым методам. Проблемы также бывают планируемые и непланируемые.

 Выбор альтернативы, собственно и есть принятие решения. Он предлагает оценку каждого из вариантов, его приоритетности по отношению к другим вариантам. С одной стороны, теоретически желательно проанализировать как можно больше вариантов для того, чтобы выбрать действительно самый лучший. Число фактически сравниваемых вариантов формируется в результате отсечения заведомо недопустимых, не отвечающих объективным требованиям проблемы или ситуации. Так из числа допустимых исключаются те, которые уступают другим, а затем те которые выявляют неконкурентоспособность на первом этапе оценки.

 **1 ситуация**. На открывшуюся вакансию претендуют три человека, чьи документы соответствуют требованиям. Но при интервью один из кандидатов проявляет «неадекватную реакцию» на обычные вопросы типа: «Готовы ли Вы ущемить свои интересы ради выигрыша команды в целом?» Тем самым он исключается из дальнейшего отбора, поскольку людей набирают для командной работы. Оставшиеся допустимые варианты должны быть сравнены между собой, оценены в сопоставимых критериях.

Каждый из вариантов обладает определёнными характеристиками, содержание которых зависит от объёктов принятия решения.

Подбор альтернатив может осуществляться как руководителем единолично, так и с привлечением консультантов. Решение этого вопроса зависит от характера проблемы, объективных условий, влияющих на принятие решений и субъективных характеристик руководителя.



**2.ситуация**. К числу факторов, препятствующих формированию положительного психологического климата, относятся конфликты, или "климатические возмущения", в педагогическом коллективе.  Конфликты, возникающие в педагогических коллективах, по своей природе являются конфликтами межличностными, так как отражают ситуации взаимодействия людей, при которых они или преследуют несовместимые цели деятельности, или по-разному понимают способы и средства их достижения.
Конфликты могут быть следствием различных причин. Причины межличностных конфликтов в педагогическом коллективе в основном связаны с нарушением взаимосвязей, установленных в процессе совместной педагогической деятельности. Это могут быть связи делового характера, возникающие между воспитателями, руководителями по поводу самой педагогической деятельности. Логика разрешения конфликтов складывается из следующей последовательности действий: предупреждение конфликта; управление конфликтом, если он уже возник; принятие оптимальных решений в конфликтной ситуации; разрешение конфликта. На этапе предупреждения конфликта важно выяснить, почему данный человек поступает именно таким образом. Руководителю педагогического коллектива нельзя оставаться безразличным к намечающемуся конфликту, поэтому он может вывести участников конфликта на открытый контакт, на совместный анализ и обсуждение сложившейся ситуации. На этапе управления конфликтом руководитель проводит индивидуальные беседы, обеспечивает психологическую подготовку каждого участника конфликта к предстоящей встрече, общению. Если конфликт не удается остановить на начальном этапе, разрабатывается тактика и стратегия его разрешения. Это осуществляют заведующая или его заместители, при необходимости принимается коллективное решение. Оно может быть связано с тем, что конфликтующим членам коллектива создаются такие условия, чтобы они некоторое время не контактировали между собой или эти контакты были ограничены. Эффективное управление – это всегда управление по обстоятельствам, или ситуационное управление. Формирование такой внешней среды, в которой люди, совместно работающие в группах, могут достичь поставленных целей, предполагает применение знания в какой-то практической проблеме для того, чтобы достичь наилучших результатов в данной ситуации. Но это не означает, что руководителю не надо знать концепции, основных положения, принципы, теории и методы управления.

Именно в этом и заключается сущность управления – применение знаний к

существующим реальностям для достижения желаемых результатов.

**Заключение.** Умение принимать решения необходимо для реализации управленческих функций, поэтому процесс принятия решений является основой теории управления.