

Безуглая Галина Викторовна

соискатель, старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Камчатский государственный

технический университет»

г. Петропавловск-Камчатский, Камчатский край

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

***Аннотация:** в статье выполнен психологический анализ управленческих решений, выявлена система влияющих на их принятие факторов, а также определена значимость учёта временных и информационных факторов в ходе разработки управленческих решений.*

***Ключевые слова:** личность, персонал, менеджер, индивидуальные особенности личности, менеджмент, принятие решений, управленческие решения.*

В настоящее время одной из ключевых проблем в науке «психология менеджмента» считается формирование эффективных механизмов разработки управленческих решений, для реализации которых предварительно необходимо выявить все влияющие факторы. В общем случае в современном менеджменте выделяют несколько уровней принятия управленческих решений, причём каждый из них отличается специфическими особенностями их практической реализации.

На первом уровне разрабатываются управленческие решения, которые можно отнести к рядовой деятельности организации. Такие управленческие решения базируются на типовом перечне инструкций, правил и механизмов контроля их реализации. В рамках такого механизма любая появляющаяся в организации проблема сравнивается с типовыми управленческими решениями, по результатам чего можно выбрать заранее предложенное оптимальное решение. На этом этапе основные сложности обычно возникают по причине низкой квалификации персонала организации или вследствие его недостаточной осведомлённости о наличии и особенностях применения таких решений. Таким образом, на

данном уровне от сотрудников организации не требуется применения творческого подхода, поскольку перечень типовых управленческих решений уже заранее разработан и согласован.

На втором уровне процесс разработки управленческих решений осуществляется посредством отбора нескольких вариантов, которые оцениваются на степень соответствия целям организации на основе имеющейся информации. В рамках разработки таких решений сотрудник организации должен выполнить сравнение всех доступных возможностей по решению поставленной проблемы и выбрать тот путь решения, который в наибольшей степени отвечает сформулированным критериям эффективности.

На третьем уровне разработки управленческих решений используется уже комплексный подход, в рамках которого сотрудники формируют рабочие группы и совместно исследуют риски, действующие на процессы решения проблемы. Следует отметить, что такие управленческие механизмы должны отличаться известной степенью гибкости, поскольку сотрудникам следует отходить от типовых решений и использовать элементы творческого подхода. Эффективность подобных управленческих решений обусловлена уже инициативными качествами сотрудника и его способностями по разработке и внедрению нестандартных подходов.

Четвертый уровень разработки управленческих решений можно считать уровнем инновационного развития, и именно такие решения можно считать наиболее сложными и многоаспектными. Это обусловлено тем, в условиях высокой неопределённости, свойственной инновационным рынкам, сотрудники организации должны уметь использовать не только типовые подходы, но применять принципиально новые и креативные идеи. Вследствие этого управленец должен уметь сразу определять, входит ли необходимое управленческое решение в перечень типовых и стандартизированных, или организации требуются принципиально новые подходы. По результатам этого сотрудник должен точно оценить перспективное решение проблемы и выявить особенности его влияния

на будущую деятельность данной организации. По результатам разработки такого управленческого решения организация может заранее определить траекторию своего развития на новых рынках. Следует отметить, что заранее определить оптимальность такого управленческого решения зачастую просто невозможно, поэтому участвующим в его разработке и реализации сотрудникам следует заранее учитывать все экономические и управленческие риски [2].

В ходе принятия управленческих решений следует учитывать, что они должны способствовать реализации современным функциям управления, которые сформировались в ходе выделения управленческой деятельности в отдельную разновидность психологии менеджмента и сегодня представляют собой специфическую форму взаимодействия участников управленческих процессов.

В настоящее время в российской и иностранной литературе по проблематике теории управления выделяется несколько направлений. Чаще всего в практической деятельности организаций используется административное управление, в соответствии с положениями которого функции управления интерпретируются как функции конкретного управленческого сотрудника, при этом эти функции не увязываются с деятельностью других сотрудников и подразделений организации. В последние десятилетия получило широкое распространение процессное управление, которое является противоположностью административного управления и согласно ему функции управления можно считать эффективными только в том случае, если они являются в полной мере взаимосвязанными с другими сотрудниками и подразделениями организации [3].

Функции управления как научное явление исследуются в разных школах современного менеджмента, причём подходы к их пониманию дифференцируются от исключительно научного до полностью интуитивного. Однако все школы сходятся во мнении, что функции управления следует анализировать в форме субъект-объектного взаимодействия. Одним из первых исследователей функций управления был Файоль А., который в начале XX в. сформировал их общую систему в рамках разработанной им общей теории операций. Разработанная данным исследователем классификация предусматривает выделение технических,

финансовым, учетных, коммерческих, страховых и административных функций управления. При этом последнюю функцию управления Файоль А. ещё дополнительно классифицировал на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию [11].

Функция планирования представляет собой выявление общего направления развития организации, в ходе которого формируются планы и прогнозы эффективности взаимодействия данной организации с разнообразными субъектами из внешней среды. При этом саму организацию следует рассматривать с позиций ресурсного подхода, то есть как совокупность разнородных ресурсов, включая как персонал, так и такие материальные ресурсы как активы, оборудование и денежные средства. Функция контроля позволяет реализовать в организации исследование эффективности деятельности её персонала. По результатам данного исследования руководство организации или её структурных подразделений может разработать как меры мотивации, так и штрафные санкции. Функция координации предполагает комплексную интеграцию управленческой деятельности персонала организации в рамках единой системы. Функция мотивации неразрывно связана с функцией контроля и по результатам её реализации в организации формируются системы морального и материального стимулирования, а также предлагаются мероприятия по профессиональному развитию и самореализации персонала.

Также в современной психологии менеджмента используются научные исследования Файоля А. в области конфликтологии и практической психологии. В рамках данных исследований указанный учёный изучал аспекты психологической компетентности управленческих сотрудников, которые обязаны обладать не только знаниями об управленческой науке, но и наработанными компетенциями, выносливостью и интеллектом [11, с. 47].

Процесс управления современной организацией предполагает необходимость постоянной разработки, оценки и принятия множества управленческих ре-

шений на разных уровнях структуры управления. Качество таких решений в значительной степени определяет не только эффективность менеджмента, но и общую эффективность функционирования организации [6].

В общем случае управленческое решение представляет собой выбор наиболее оптимального решения проблемы, доступный из нескольких вариантов. Соответственно, психология управленческого решения основана на осознании данной проблемы, а также в последующем анализе вариантов её будущего решения, соответствующего целям развития данной организации.

С точки зрения психологической науки именно руководитель является тем лицом, которое непосредственно принимает управленческие решения. В рамках данного подхода обычно выделяют четыре разновидности управленческих решений: рациональные, компромиссные, интеллектуальные и интуитивные, которые в дальнейшем необходимо охарактеризовать.

Рациональные решения диктуются сложившейся ситуацией и окружающими факторами, то есть такие решения изначально реализуются в некоторых рамках. Подвидами рациональных решений являются: решения по возможностям, решения по обязательствам и последовательные решения. Решения по возможностям основаны на том, что управленец в принципе может сделать. Иллюстрацией этого является цитата из кинофильма «Кавказская пленница», где один из героев говорит: «Имею желание купить дом, но не имею возможности. Имею возможность купить козу, но не имею желания». Решения по обязательствам определяются практическими условиями договоров или прочих обязательств. В 1939 году фашистская Германия напала на Францию. Верная своим союзническим обязательствам, Англия объявила войну Германии. Затем в войну вступили США. Война в Европе стремительно превращалась в Мировую. Последовательные решения реализуются согласно определенному алгоритму действий. В этом случае деятельность начинается ранними решениями, однако процесс нельзя остановить, не доведя его до логического конца.

Компромиссные решения также связаны с определенным ограничением желаний и свободы маневра руководителя. В числе таких решений: консенсусные,

с минимальными отрицательными последствиями, вынужденные. Консенсусные решения представляют собой уступку партнеру, в ответ на встречную уступку. Руководителю нередко приходится принимать не то решение, которое хочется. Надо делать встречные шаги по отношению к оппонентам, либо неблагоприятным обстоятельствам.

Решения с минимальными отрицательными последствиями диктуются будущими обстоятельствами, которые возникнут в результате реализации принятого решения. Отрицательные последствия могут касаться одного либо нескольких объектов. При принятии решения следует позаботиться о том, чтобы отрицательную часть результата свести к минимуму.

Вынужденные решения отличаются наибольшими ограничениями для руководителя, поскольку они практически не оставляют возможности для достижения какого-либо компромисса [5].

Интеллектуальные решения обусловлены наличием у руководителя наработанного опыта и современных знаний. Обычно наибольшая эффективность отмечается у тех управленческих решений, которые базируются на знаниях. Однако и управленческие решения на основе опыта могут отличаться высокой эффективностью, хотя они чаще всего являются консервативными, поскольку базируются на ретроспективных оценках.

Инновационные решения представляют собой противоположность решений, базирующихся на опыте. Сущность таких решений является отход от учёта наработанного опыта и стремление взглянуть на прикладную управленческую ситуацию под другим углом зрения, что позволит в перспективе разработать для организации некое «новшество», которое собственно и является инновацией.

Интуитивные решения могут быть реализованы в случае, если руководитель обладает развитой интуицией. Такой тип решений дополнительно классифицируется на креативные решения, подсознательные решения и «озарения». Первые базируются на творческом подходе, вследствие чего разработать их может только сотрудник с нестандартным мышлением. Вторые являются следствием

подсознательных мыслительных процессов, то есть проистекают из глубины сознания сотрудника. Зачастую в ходе появления таких решений сотрудник не может их чётко аргументировать, однако он уверен в их эффективности. Наконец, озарение можно считать некой «вспышкой» в сознании, после которой сотруднику мгновенно становятся понятными ранее неизвестные явления и процессы. В зарубежной управленческой практике такие решения именуется «инсайтами». Примером подобного решения в фундаментальной науке может служить открытие Д.И. Менделеевым периодической таблицы, которая по легенде ему приснилась. Однако следует иметь в виду, что данный человек был выдающимся учёным с гигантскими знаниями по химии, то есть имел наработанный опыт и долго обдумывал проблемы периодизации химических элементов.

Руководители, которые предпочитают полагаться преимущественно на интуитивные решения, обычно советуют настраиваться на «собственную волну». Для этого, реализуя любые решения в области финансового или производственного менеджмента, руководитель должен ориентироваться не на фактическую информацию, а на собственные ощущения и предчувствия. Данный подход имеет право на жизнь, однако он не может быть признан полностью верным. Также в психологии менеджмента иногда классифицирует управленческие решения на следующие виды [1]:

- программируемые решения, которые являются полностью рациональными и базируются на выработке компромисса;
- непрограммируемые решения, к которым относятся вышеуказанные интеллектуальные и интуитивные и решения.

Процесс разработки управленческого решения начинается с оценки проблемной ситуации, для чего управленец должен оценить её характер, динамику развития и специфические особенности. После этого необходимо выбрать критерии эффективности управленческих решений, для чего обычно предлагается некий «эталон», представляющий собой идеальное решение поставленной проблемы. В дальнейшем совокупность вариантов управленческих решений сравнивается именно с этим эталоном, по результатам чего исключаются на первый

взгляд оптимальные, но не способствующие решению проблемы варианты. Итогом процесса разработки управленческого решения является его непосредственная реализация в данной организации и последующий контроль исполнения.

В ходе разработки управленческих решений возникает множество преград и барьеров. Применительно к психологии менеджмента выделяют такие барьеры как избирательность восприятия проблемы, избыточная концентрация на деталях в ущерб решению всей проблемы, а также различные дисфункциональные нарративы. Большинство людей осуществляют деятельность согласно собственной системе оценок, установок и перспективных ожиданий. Данная система выступает своего рода «фильтром», который пропускает только ту информацию, которая соответствует собственным представлениям, остальная же информация отклоняется. Следствием этого является работа управленца только с частью полной информации о проблеме, что является неосознанным и может даже привести к разработке неверных решений.

Для повышения эффективности процесса разработки решений можно предложить ряд рекомендаций. В частности, необходимо осуществлять постоянное отслеживание психологического климата в коллективе, а также проводить работу по повышению управленческих компетенций среди руководителей и сотрудников. Для этого можно проводить семинары по таким темам как «Стили поведения в конфликте в профессиональной среде», «Типология конфликтных личностей»; «Причины возникновения конфликтов и методы их решения». Также управленческим работникам необходимо обоснованно выбирать собственную коммуникационную модель поведения, используя оптимальные стили поведения при разработке управленческих решений, предупреждая появление конфликтов.

При разработке управленческих решений следует учитывать и временной фактор. Управленческий сотрудник должен оценивать доступное время для разработки решения и оценивать его качество в соответствии с отпущенным временем. Также необходимо учитывать, что течение времени само по себе может зна-

чительно изменить ситуацию, что особенно характерно для условий высокой неопределённости, свойственной кризисным явлениям. Также управленец должен умело выбирать оптимальный промежуток времени, который отводится на конкретное решение, поскольку его избыточное удлинение может негативно повлиять на уровень его адекватности текущей ситуации.

Таким образом, любое решение и управленческое решение в частности всегда представляет собой выбор из нескольких вариантов. Психология разработки управленческого решения включает в себя необходимость полного осознания имеющейся проблемы, а также последующий анализ и выбор вариантов её решения. С точки зрения психологии менеджмента именно руководитель и является тем лицом, который реализует эти процессы и осуществляет непосредственное принятие решения. В современной науке выделяют несколько видов управленческих решений, ключевыми из которых являются рациональные, компромиссные, интеллектуальные и интуитивные.

Список литературы

1. Аверченко Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск, 2017. – 150 с.
2. Бирман Л.А. Управленческие решения / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2018.
3. Большой психологический словарь / сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2016. – 672 с.
4. Винокур Т.Г. Говорящий и слушающий: варианты речевого поведения / Т.Г. Винокур. – М.: Наука, 2019.
5. Володько В.Ф. Психология управления / В.Ф. Володько. – Минск: АУ, 2013. – 97 с.
6. Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций / Н.В. Гришина // Вопросы психологии. – 2017. – №1.
7. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений / А.Т. Зуб. – М., 2020. EDN EPUGAU
8. Иванова В.С. Психология управления / В.С. Иванова. – Томск: Изд-во ТПУ, 2021.

9. Карпов А.В. Психология принятия решения в управленческой деятельности / А.В. Карпов, А.А. Карпов, Е.В. Маркова. – М., 2016. EDN XDXBXV
10. Мансуров Н.С. Морально-психологический климат и его изучение / Н.С. Мансуров. – М., 2019. – 235 с.
11. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. – М., 2018.