

УДК 658

Гайдамашко И.В., Сысоев В.В., Конюхов Н.И.
Московский государственный областной университет

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ

I. Gaydamashko, V. Sysoev, N. Konuhov

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF MANAGERIAL DECISION MADE BY THE HEAD

Аннотация. В статье рассматривается психолого-акмеологический подход в оценке деятельности руководителя по принятию управленческих решений в проблемных ситуациях, требующих выбора альтернативных возможностей развития организационных отношений в коллективе. Проведенный анализ эмпирических исследований позволил определить ряд факторов, которые проинтерпретированы как отдельные линии поведения руководителя, а именно: личная продуктивность руководителя при принятии решений, использование официальных отношений через их конкретизацию, воспитательная направленность руководителя, оперативность в руководстве, самокритичность, стиль руководства, демонстрация деятельности, волевое руководство.

Ключевые слова: руководитель, модели поведения, управленческое решение, проблемные ситуации, организация.

Abstract. The article deals with psycho-acmeological approach in assessing the Head's activity in making management decisions. The author describes only the decisions made in problem situations, which require seeking for alternative opportunities for the staff's relations development. The analysis of empirical research allowed to determine a number of factors, which are interpreted as a number of separate lines of the Head's managerial behavior, namely: the Head's personal productivity as a manager in decision making; the use of formal relations in terms of their specification; the educational orientation of the Head's management activity; the management efficiency; self-criticism; the Head's style of leadership; his ability to demonstrate managerial activities; the strong-willed style of leadership.

Key words: the head, behavioral model, managerial decision, problem situations, organization.

Наиболее активно проблема принятия эффективных управленческих решений исследуется именно в русле комплексного и интегративного психолого-акмеологического подхода, который рассматривает процесс деятельности в совокупности различных его проекций, как на объектную, так и на субъектную плоскости [1;2;3;5;6;8;10;11].

Теоретическую основу такого подхода составляют общие идеи субъектности, активно разрабатываемые в последнее десятилетие в нашей стране в русле психологического-акмеологического подхода (К.А. Абульханова-Славская, О.С. Анисимов, А.А. Асеев, А.А. Деркач, Г.С. Михайлов и др.).

Объектом субъектно-акмеологического изучения поведения руководителя в процессе принятия решения является его систематическая деятельность по принятию управленческих решений в проблемных ситуациях, требующих выбора альтернативных возможностей развития организационных отношений в коллективе. По своей сущности эта деятельность представляет постижение и реализацию руководителем объективной возможности влиять на ход событий в проблемных ситуациях, а по структуре - отражение и реализацию системы критериев принятия решений. Применение этой системы в последовательности проблемных ситуаций проявляется в виде целостных, устойчивых, целенаправленных линий поведения руководителя в процессе принятия решений [7].

В этой деятельности руководитель, формируя и реализуя способность влиять на ход событий в проблемных ситуациях, учится адекватно принимать решения и становится отно-

сительно независимым по продуктивности в процессе принятия решений от частных характеристик ситуации и личностных свойств.

Исследования показывают, что «полный цикл решения» образован достаточно инвариантной последовательностью специфических этапов, на каждом из которых активность субъекта предстает в разных проявлениях, а именно:

- субъект должен самостоятельно распознать, вычленять ситуации из общего «потока» своей активности;

- распознанная ситуация принятия решений репрезентируется субъектом в форме специфического образования – «субъективного представления о задаче принятия решений»;

- ни один компонент ситуации выбора реально не задается в готовом виде;

- реализация принятого решения также предлагает сложную и развернутую активность субъекта, и здесь основную роль начинает играть феномен ответственности;

- необходимым проявлением активности субъекта, определяющим собой заключительные стадии процессуального развертывания принятия решений, выступает феномен компенсации неудачных (и неправильных) решений. Он обуславливает обратимость большинства типов решений.

Для оптимизации процесса решения управленческих задач используются коллективные формы работы [9]. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т. е. отражение и осознание того, что происходит в совместной деятельности. Рефлексируются роли партнеров, их отношения между собой, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи.

Руководители должны владеть навыками совместной деятельности в процессе принятия решения, умением использовать групповой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Преимущество группового принятия решения заключается в лучшем понимании существа проблем и путей их решения, более

быстром и «гладком» воплощении принятых решений в управленческую деятельность: сами приняли – самим выполнять; эффективном взаимодействии в установлении атмосферы сотрудничества; росте самосознания, самоутверждении членов коллектива; возможности оптимально совместить цели индивида, группы, организации в целом.

Особые сложности для субъекта деятельности возникают при необходимости осуществить выбор между эмоционально привлекательным и рациональным способами разрешения противоречий. В этом случае на первый план выступают требования к волевым качествам личности.

Анализ проведенных эмпирических исследований позволил определить ряд факторов, которые оказались возможным проинтерпретировать как отдельные линии поведения руководителя, так, в частности:

1. личная продуктивность руководителя при принятии решений, характеризующаяся деловой направленностью, выраженной в относительно постоянном выборе тех вариантов решения, которые приводят к полезным результатам; конструктивным отношением к возникающим противоречиям;

2. использование официальных отношений через их конкретизацию, способность руководителя опознать проблемную ситуацию даже с параметрами напряженности как предусмотренную официальными нормами и найти нормативные способы ее решения; поддержанием и подчеркиванием официальной дистанции, способствующей определению позиции руководителя; через его склонность и умение использовать атрибуты власти;

3. воспитательная направленность руководителя, которая характеризуется сдержанностью принятия решений и неприменением экспрессивных воздействий, вовлечением подчиненных в процесс принятия решений посредством делегирования полномочий; стремлением отдавать предпочтение мерам убеждения при воздействии на подчиненных; готовностью руководителя принимать ответственность;

4. оперативность, в руководстве детерминируемая ориентацией на конкретное решение, позволяющее руководителю абстрагироваться от опосредующих моментов проблемной ситуации; установки на невмешательство в работу других исполнителей, основанной на предположении о том, что и руководителю не будут мешать в самостоятельном принятии решения; практической направленностью конкретных шагов по осуществлению решений;

5. самокритичность характеризующаяся переживанием проблемной ситуации, переходящим в самостоятельную фазу деятельности; апелляцией к авторитетным членам коллектива; осторожностью в выборе альтернатив поведения, выражающейся в поиске примирения, сглаживания возникающих противоречий; умением сочетать в своей деятельности коллективные формы воздействия на подчиненных с официально установленными принципами единоначалия. «Самокритичность» положительно влияет на «личную продуктивность» руководителя при принятии решений, пока не превращается в самокопание;

6. стиль руководства, определяемый ориентацией на систему авторитетов и профессионалов; стремлением избегать официальных санкций и форм воздействия на подчиненных; поиском способа уйти от возникновения конфликта. Линия поведения характеризуется стремлением руководителя использовать авторитет власти как личный авторитет;

7. демонстрация деятельности, детерминируемая стремлением использовать права статуса; апелляцией к официальным нормам и процедурам принятия решений; подчеркиванием формальной стороны процесса принятия решений, демонстрацией собственной активности; лидерских качеств;

8. волевое руководство определяемое предпочтением метода личного влияния, опорой на личный авторитет; стремлением к самостоятельным и решительным действиям; деловой направленностью.

Анализ иерархии этих положений позволил сделать предположение о существовании

некоторого правила для оценки руководителем проблемной ситуации и выбора альтернативы: сначала сделайте все, что зависит от вас лично («личная продуктивность», «самокритичность», «оперативность в руководстве») – первые три линии поведения; затем используйте атрибуты полномочий («волевое руководство», «демонстрация деятельности», «производственная направленность», «воспитательная направленность») – следующие четыре линии; если этого недостаточно, то используйте систему авторитетов и атрибуты официальной власти («авторитарность в руководстве», «использование официальных отношений») – последние две линии поведения. Практически вырисовывается акмеологическая матрица процесса принятия управленческого решения.

Чем более полным набором линий поведения владеет руководитель, тем выше его продуктивность в процессе принятия решений и вероятность, что принятые им решения будут эффективными, адекватными проблемной ситуации.

В целом линии поведения руководителя представляют собой логически и содержательно связанные выборы руководителем альтернатив поведения в ряде проблемных ситуаций с параметрами напряженности.

Постижение руководителем своей способности влиять на ход разрешения проблемной ситуации характеризуется многомерным анализом, включающим прогноз и оценку последствий выбора альтернатив поведения. На практике такой анализ оказывается чрезвычайно трудным, а иногда – фактически невозможным, так как руководитель принимает решения в условиях острого дефицита времени. Кроме того, все последствия выбора альтернатив развития событий в проблемных ситуациях объективно не могут быть установлены, хотя субъективно оцениваются.

Руководитель, безусловно, производит анализ проблемных ситуаций, так как целесообразно и направленно ведет себя в них. В сознании руководителя представлены не сами возможные выборы, не ближайшие и отдаленные последствия и даже не оценка

предпочтительности каждого, а общая оценка наличия-отсутствия какого-либо целесообразного выбора. Именно эта интегральная, но, в то же время, субъективно окрашенная и лично детерминированная оценка и является достаточно адекватным показателем способности руководителя влиять на ход развития событий в проблемной ситуации самой высокой степени сложности. Руководитель может выбирать эффективные линии поведения в конкретных ситуациях, если предположить, что у него имеется адекватная, формирующаяся и реализующаяся в деятельности система их оценки и разрешения. Объективно она может быть описана как совокупность частных критериев принятия решений, находящихся между собой в координационно-субординационных отношениях.

Содержание каждого критерия проявляется как линия поведения, представляющая собой единство условий, целей, способов и эффектов. Линия поведения обобщает его особую точку зрения на проблемные ситуации, фиксирует особый способ их разрешения, предвосхищает частный эффект принятия решения.

Овладение адекватной системой критериев принятия решений делает продуктивность руководителя относительно независимой от характеристик ситуации и ставит ее в зависимость от его личностного потенциала (профессионализм личности). Если он лично видит и реализует даже незначительную объективную возможность, то его решения успешны и при недостатке ресурсов.

Способность к принятию решений, таким образом – это продукт целенаправленной, сознательной работы руководителя по овладению процессом принятия решений [4].

Психологическая сложность овладения процессом принятия решений состоит в том, что последствия выбора альтернатив зачастую не представлены в наглядной форме, руководитель не успевает осознать, почему он принял это, а не иное решение. Адекватное отношение к процессу принятия решений формируется, если процесс принятия решений выступает для руководителя объек-

том внимания, и он имеет возможность и желание осмысливать возможные и реальные последствия собственных решений.

Как показано выше, на выбор линии поведения руководителя при принятии решений влияет целый ряд факторов.

Во-первых, это личность самого руководителя: индивидуально-психологические особенности его личности (темперамент, характер), жизненный опыт, его ценностные ориентации, акмеологическая стратегия жизни.

Во-вторых, это свойства самого решения, и, в частности, степень структурированности проблемы.

В-третьих, информационные ограничения. Известны ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно добыть на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она «стоит» и стоит ли ее получать. Если выгоды от полученной информации выше расходов на нее, то информацию следует приобретать.

В-четвертых, среда принятия решения, т. е. в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно также и время принятия решения.

В-пятых, взаимосвязанность решений. В организации все решения, некоторым образом, взаимосвязаны. Принятие единичного важного решения может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия.

В-шестых, отношение подчиненных к принимаемым решениям. На выбор поведения при принятии решения влияет зрелость подчиненных, степень их участия в решении проблем, их одобрение или неприятие решения, наличие у подчиненных стимула к достижению общей цели, вероятность возникновения разногласий относительно предлагаемых решений.

Исходя из ситуационных характеристик, Г.С. Михайловым [10] сформулирована система условий, обеспечивающих верный выбор модели поведения руководителя при выработке и принятии решения.

Информационное условие: если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями (велик риск получить решение низкого качества).

Структурное условие: если проблема неструктурированная, то процедура выработки решения должна обеспечить не только получение информации, но и экономичный и действенный способ сбора и обработки информации. Это становится возможным при вовлечении в этот процесс большого числа людей.

Условие приоритетности одобрения: если одобрение подчиненных очень важно, и оно не обеспечивается при авторитарическом решении и если подчиненным можно доверять. Возможен стиль руководства, обеспечивающий равноправное участие в процессе принятия решений всех членов коллектива, что дает более высокую степень одобрения, не создавая угрозу качеству решения. Другие же стили ведут к ненужному риску, связанному с тем, что решение не будет полностью одобрено или же подчиненные не будут ему привержены должным образом.

Условие справедливости: если согласие подчиненных важно, но неизвестно, будет ли одобрено авторитарическое решение. У ряда подчиненных создается впечатление, что к ним не прислушиваются и несправедливо относятся.

Условие совместимости целей: если подчиненные не одобряют общих целей, которые будут достигнуты при решении проблемы, то велика вероятность того, что решение не будет принято, а отсутствие контроля за реализацией решений ставит его под угрозу срыва или чревато низким качеством реализации.

Условие разногласия: если в коллективе может возникнуть конфликт или существенные разногласия относительно реализации определенного решения, то возможен такой стиль управления, который мог бы предвосхитить и учесть эти разногласия.

Выбор той или иной модели поведения детерминируется ситуацией и личностными

качествами руководителя, его приверженностью тому или иному стилю, при этом на ведущую позицию выходит человековедческая (психолого-акмеологическая) компетентность современного руководителя.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. – М., 2002. – 435 с.
2. Анисимов О.С. Развитие умений принятия управленческих решений, серия психологический тренинг. – М.: РАГС. 2004. – 38 с.
3. Горовой О.В. Влияние психологических факторов на эффективность принятия управленческого решения: Дипломная работа РАГС. 2000. – 72 с.
4. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. – М., 2000. – 533с.
5. Деркач А.А., Михайлов Г.С., Тарасенко С.В. Влияние профессионального самосознания на эффективность принятия решений. – М., 2004. – 192 с.
6. Зазыкин В.Г. Основы акмеологической теории профессионализма в управлении. – М., 2004. – 112 с.
7. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. – М., 1996. – 384 с.
8. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. для вузов.3-е изд.(испр.) – М.: Дело, 2005. – 392 с.
9. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996. 308 с.
10. Михайлов Г.С. Акмеологическая концепция продуктивности принятия и реализации управленческих решений: Автореф. дис... д псих. наук. – М. 2004. – 58 с.
11. Степанов В.Н. Психологические механизмы актуализации и блокирования управленческих решений. – Архангельск, 2002. – 118 с.
12. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 2003. – 544 с.