

## РОЗДІЛ 12

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ (СТРАТЕГИИ, ТЕХНИКИ И МЕТОДЫ)

---

*Н.Ф. Будиянский*

Для эффективной деятельности любой организации необходима постановка определенных целей (задач). Задачи, которые ставятся внутри организаций, обычно называют управленческими. Лицом, ответственным за решение задач организации, является руководитель.

Основное содержание его деятельности реализуется через решение управленческих задач на всех этапах выполнения управленческих функций, решение задач управления предполагает установление сложных отношений многоуровневого порядка между различными элементами разнообразных задач. Ими могут быть задачи, относящиеся к разряду экономических, технических, технологических, психологических, социально-психологических и пр.

Прежде чем перейти к психологическому анализу решения управленческих задач, обратимся к основным сведениям, относящимся к психологии решения задач, не относящихся прямо к разряду

управленческих. Что такое задача в психологическом понимании слова?

В психологии под задачей обычно понимается цель, данная в определенных условиях, которая достигается путем определенного преобразования этих условий [1].

Задача включает в себя: требование: (цель), условия (известное) и искомое (неизвестное), которое формулируется в вопросе [1].

Когда определяется термин «задача», то имеется в виду проблема, означающая объект мышления, в решении которой мышление рассматривается как особая деятельность. В психологии термин «решение задачи» употребляется в трех различных смыслах:

- 1) решение как план (способ, метод) осуществления задачи;
- 2) решение как процесс осуществления требований задачи, как процесс выполнения плана решения;
- 3) решение как результат выполнения плана;

Таким образом, когда говорят о решении задачи, то имеется в виду процедура разрешения проблемной ситуации. Можно говорить об общих закономерностях, присущих мышлению человека независимо от характеристики мыслительных операции, которые по-разному проявляются в соответствии со спецификой самой задачи.

Когда решаются задачи, то при этом проявляются самые общие закономерности мышления, такие как логические, интеллектуальные.

При сравнении логического и интеллектуального хода решения задач оказывается, что они не совпадают полностью. Это является основанием к тому, чтобы говорить об объективной и субъективной логике решения задач. Анализ несовпадения объективной и субъективной сторон решения задач самого широкого плана позволяет сделать предположение о том, что используемая информация не соотносится полностью с объективной информацией. Это относится и к управленческим задачам в равной мере.

Отмечено несовпадение приводит психологов к мысли о том, что в процессе решения задачи не сразу усваивается вся содержащаяся в ней информация, а добывается в ходе этого решения [2].

Управленческие задачи можно с известной долей достоверности отнести к разряду творческих задач и рассматривать их не только как развитие решения, но и как развитие самой проблемы. При анализе задач следует иметь в виду, что всякое решение возникает под углом того, что требуется решить.

Что касается мышления, то оно никогда не возвращается в точности к тому пункту, в котором оно уже однажды находилось, в чем, в частности, и усматривается его диалектический характер. С позиций системного подхода гипотеза о смысловом регулировании содержательного плана мышления дает возможность рассматривать мыслительный процесс решения задач, включая и управленческие, как сложную многоуровневую и полифункциональную систему, осуществляемую посредством изображения системообразующих связей между составляющими ее элементами [3].

Предвосхищение и прогнозирование в мышлении является и поучением целеполагания в этой деятельности.

Цель и задача, как о том уже говорилось, 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 [3].

Предметным предопределением принципа решения задач является внутренняя направленность субъекта, результатом чего является обеспечение в ряде случаев нахождения нужного принципа решения.

Необходимой предпосылкой успешного решения задач является рефлексия, т.е. осознание ее значимых аспектов, а также попытки включения их в определенные отношения и оценка их смысла. Успешность поиска решения задач может находиться в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки актуальности значимости задач.

В процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Можно выделить как наиболее типичные определенные стили мышления руководителей, несмотря на большое их разнообразие:

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

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

3. Рецептный 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. Специфику их мы усматриваем в следующем:

- а) эти 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 тп.)

При рассмотрении управленческих задач следует выделить определенные критерии, по которым могут быть расклассифицированы эти задачи. Согласно эмпирическим данным, полученным в нашей работе с руководителями различных управленческих звеньев, стало возможным использовать следующие критерии в оценке управленческих задач:

1. *Содержательный критерий*. Согласно этому критерию, все управленческие задачи могут быть разделены на значимые и мало значимые (в их противоположном значении).

2. *Критерий выполнимости задач*, на основании которого все управленческие задачи могут быть разделены на решаемые и не решаемые.

3. *Критерий знания руководителя о задачах*. Согласно этому критерию все задачи управления делятся на входящие в сферу компетенции руководителей и не входящие в эту сферу.

4. *Критерий степени оценки функциональных затрат*. В соответствии с ним все задачи управления делятся на легкие и трудные [4].

Легкими задачами бывают текущие производственные задачи, например, контроль за соблюдением техники безопасности. К разряду трудных относятся задачи прогнозирования, моделирования, стратегического планирования и т.п.

При решении управленческих задач каждый руководитель использует систему своих субъективных оценок относительно решения той или иной задачи.

Кроме того, каждый руководитель имеет определенную систему представлений об иерархии задач, которые нужно решать.

В соответствии со сформировавшимися представлениями о задаче руководитель оценивает, какие задачи:

- 1) нужно решать в обязательном порядке;
- 2) какие в исключительных случаях можно не решать;
- 3) какие из задач можно полностью проигнорировать.

Границы этих зон задач по своему существу определяют реальный объем управленческой деятельности по выполнению нормативно закреплённых функций. Области решения задач и их допустимые отклонения могут меняться в зависимости от количества и степени значимости задач [5].

В своей работе мы исходили из гипотезы о существовании двух экстремальных зон значимости управленческих задач: чрезвычайно значимых и малозначительных (задач второстепенной важности).

Существенно, что в содержательном плане значимые задачи могут перейти в свою противоположность, согласно диалектике их взаимоотношений, если они не могут быть решены в нужное время по ряду причин.

Для каждого руководителя организации, какой бы она ни была, самым важным является установить четко степень значимости управленческих задач, выбрав самые неотложные для первоочередного решения. Такая стратегия является самой целесообразной и необходимой.

Однако практика управленческой деятельности свидетельствует о том, что такая стратегия не всегда выбирается руководителями. В реальности имеет место и другая стратегия, которая заключается в том, что руководители не разделяют задачи управления на две категории: значимые и малозначимые задачи. Такой подход приводит к тому, что руководители берутся за решение многих задач и на деле не могут их реализовать. Наличие этих двух противоположных тенденций в управленческой деятельности сводится к тому, что:

- а) руководители считают все задачи, связанные с функционированием производства, значимыми;
- б) руководители выделяют для решения только часть управленческих задач, самых важных и значимых.

Рассматривая теоретические вопросы решения задач управления, можно отметить, что для каждого уровня управления, существуют различные зоны актуальных задач, включающие проблемы разной степени сложности. Существенно, что с изменением уровня руководства меняется неизбежно соотношение актуальных и неактуальных проблем.

Многие управленческие задачи имеют соподчиненные задачи. Для решения трудно выполнимой задачи нередко необходимо решить значительное количество других задач. К таким задачам, например, можно отнести решение кадровых вопросов, например, реорганизация предприятия, хозяйственно-правовых и др.

Анализ управленческой деятельности руководителей показывает, что в ней имеются различного рода трудности: объективные и

субъективные. Наличие трудностей в управленческой практике не всегда дает возможность руководителю выбрать правильную стратегию решения задачи, что часто приводит руководителя к ошибкам в принятии решений.

С чем бывает связан неправильный выбор стратегии решения задач? Как правило, это бывает обусловлено недооценкой или, наоборот, с переоценкой сложности решаемых задач. В подобных ситуациях руководитель не может правильно соизмерить свои управленческие возможности с теми, которые требуются для оптимального решения. Кроме того, руководители неправильно оценивают возможности последствия своих решений.

Знание руководителя о существующих трудностях в решении задач еще не означает, что он знает, как можно их устранить. Во многих случаях подобные трудности могут устраняться лишь в течении длительного времени всем ходом процесса производства, например, как это бывает на практике в связи с созданием и внедрением инноваций, а также в связи с перераспределением материально-технических, финансовых, трудовых, кадровых и других ресурсов. Такие явления усугубляются нестабильности экономики.

В процессе преодоления трудностей в решении управленческих задач можно отметить одну существенную особенность. Некоторые трудности, которые, по представлениям руководителя могут быть ликвидированы благополучно, не воспринимаются им как актуальные, трудности такого рода обычно решаются в рабочем порядке и не становятся для руководителя большой проблемой.

Отсюда следует, что для снятия актуальности проблемы, т.е. устранения трудности ее решения, необходимо создание условий для решения задачи. В связи с возможностью устранения трудностей в решении управленческих задач можно выделить два вида этих трудностей:

- 1) выходящие за пределы компетенции руководителя (например, большое число незапланированных вызовов в другие инстанции, проблема взаимоотношений с вышестоящим начальством, каждый из которых дает самостоятельные 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 на практике решать задачи различной трудности. Существуют проблемы, актуальные для любого уровня управления организацией. 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, то 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 некоторая часть важных задач выпадет из поля зрения руководителя.

В процессе решения различных задач управления руководитель выбирает те или иные стратегии и тактики. У каждого руководителя в его индивидуальном управленческом опыте формируются субъективные представления о задачах. При оценке управленческих задач руководители исходят из определенного личного осмысления и создавшейся конкретной ситуации.

Для нормального функционирования организации руководители должны принимать эффективные решения и, следовательно, выбирать правильные стратегии и тактики решения задач. Для выбора адекватной стратегии руководитель должен не только правильно оценить саму управленческую ситуацию, но также должен правильно соотносить перспективы и текущие задачи.

Выбор управленческой стратегии всегда отвечает на следующие вопросы:

1) правомерно ли ставить в данный момент конкретной ситуации конкретную управленческую задачу и нужно ли ее решать? Здесь мы

опять сталкиваемся с взаимодействием двух критериев: содержательного и временного; 2) имеются ли условия для реализации поставленной задачи; 3) обязательным или необязательным является решение данной управленческой задачи.

Недооценка перспективных задач связана с тем, что нарушается адекватность оценки значимости задачи во времени ввиду ошибочной оценки самого момента. Наряду с этим, в выборе определенной стратегии имеет также существенное значение оценка руководителем сложности решаемых задач, которая может как недооцениваться, так и переоцениваться.

В случае недооценки сложности решаемой управленческой задачи руководитель ошибочно может отнести ее в разряд малозначимых, второстепенных, в результате чего данная задача вовремя не решается. В ряде случаев отсрочка в решении управленческих задач приводит к нарушению необходимой последовательности в решении этих задач. Это имеет определенные последствия. И выражаются они в том, что из общей иерархической системы задач выпадает необходимая часть.

Но возможной является и недооценка сложности решаемых задач. Следствием этого является вытеснение из зоны актуальной значимости части управленческих задач. В подобных случаях руководитель берется за решение второстепенной значимости.

Опыт управленческой деятельности руководителей показывает, что чем больше субъективные оценки руководителей будут совпадать с объективной важностью задач, тем больше вероятность выбора им наиболее эффективных стратегий решения задач.

Таким образом, стратегия имеет прямое отношение к самой постановке задачи, т.е., ее выбора в качестве первоочередной с учетом конкретности управленческой ситуации.

В своей управленческой деятельности руководитель постоянно использует определенные тактики. В отличие от стратегии, под тактикой подразумевается выбор способа или средств достижения цели (задачи). В тактике по существу заключено противоречие между тем, что хотел бы сделать руководитель, и тем, что в соответствии с

действительностью он может сделать. Т.е. здесь соотносится желаемое и действительное в деятельности руководителя.

Помимо того, при выборе определенной тактики решения той или иной задачи управления почти всегда, хотя и в разной степени, дело заключается в выборе не только средств достижения цели, но также и в *корректировке* самой цели.

При выборе определенных тактик в решении конкретных управленческих задач каждый руководитель так или иначе исходит из определенных критериев. Такими критериями являются:

- а) правильная оценка значимости задач;
- б) правильная временная оценка изменения значимости задач;
- в) правильная оценка соотношения перспективных и текущих задач;
- г) правильная оценка сложности задач.

Возникает естественный вопрос: от чего зависит выбор той или иной тактики? Этот выбор зависит от следующих факторов:

1. Индивидуального опыта управленческой практики руководителя.
2. Объективных требований управленческой ситуации
3. Личностных особенностей руководителя.

Выбор определенной тактики избирателен. В зависимости от занимаемой должности, уровня компетентности, субъективных возможностей руководителей складывается индивидуальное представление руководителя об актуальной значимости конкретных управленческих задач. Это то – что называют индивидуальной управленческой концепцией руководителя [5]. Предпочтение в выборе той или иной тактики в решении задач характеризует психологию самого руководителя.

Важным фактором, определяющим психологический механизм выбора тактик, связан с характеристикой того, насколько необходимой и важной представляется для руководителя поставленная цель (задача).

При решении одной и той же управленческой задачи разные руководители могут выбирать разные тактики. Например, при решении непрофильных задач, а также задач, условно относимых к

«чужой» области, руководитель может выступать за проявление инициативы, риска, предприимчивости.

Если же идет речь о решении задач внутриотраслевого характера, т.е. того, что значит как «его задачи», то руководитель в этом случае будет поступать по-иному. В этом случае он старается не рисковать, лучше переждать там, где это, конечно, возможно. По существу в тактике формируется расхождение между заявляемой руководителем установкой на выполнение данной задачи и реальными конкретными действиями. Это противоречие будет тем больше, чем больше будет отмечаться разрыв между поставленными целями и возможными средствами их достижения.

В противном случае это противоречие будет меньше, если руководитель находит средства для реализации хотя бы части поставленных задач. Для ликвидации такого рода противоречия необходимо, чтобы поставленные цели и вероятность их решения были бы адекватны друг другу.

В определенном смысле можно говорить о соотношении тактик и стратегий в решении управленческих задач. При этом важно отметить, что эти задачи строятся таким образом, чтобы жесткость целевых установок могла бы обеспечиваться гибкостью второстепенных, т.е. подчиненных задач. В таком случае, чем жестче первые, т.е. наиболее важные задачи, тем более гибкими и оперативно изменчивыми должны быть вторые, т.е. второстепенные задачи.

В основе выбора различных тактик решения управленческих задач могут лежать различные психологические причины. К числу таких причин относятся:

- 1) ориентация на достижение успеха в деятельности;
- 2) высокая самооценка и стремление к самореализации;
- 3) высокий уровень сформированности положительных социальных установок;
- 4) стремление выделиться, быть впереди других руководителей.

Во многих ситуациях руководитель вынужден работать в условиях определенной степени конфликтности внутри организации. Причем эта конфликтность может наблюдаться как по горизонтали

так и по вертикали. И в любом случае руководитель должен придерживаться определенной стратегии поведения. В психологической литературе имеются описания возможных стратегий поведения в условиях конфликта.

Прежде чем выбрать конкретную стратегию в решении управленческой задачи, руководитель выбирает для себя общую позицию, или стратегию, т.е. своеобразный способ выхода из создавшейся ситуации, в которой он оказался по своей воле или по воле иных лиц: руководителей, которые стоят над ним, коллег или подчиненных. В такой интерпретации стратегий поведения в условиях конфликтной деятельности различные формы социального поведения руководителей приобретают вид следующих стратегий.

### **1. Стратегия противоборства** (соперничества).

Данная стратегия характеризуется тем, что руководитель стремится завоевать командную роль, диктовать своим партнерам предлагаемую им позицию выхода из ситуации в соответствии со своей индивидуальной мотивацией, воздействовать на мнения деловых партнеров и достигнуть в конечном счете успеха в деятельности.

Если охарактеризовать эту стратегию поведения в целом, то можно заметить, что она исходит из положительной мотивации достижения успеха, В основе ее выбора лежат следующие психологические причины:

- высокая степень произвольной активности;
- мотивация достижения успеха в деятельности;
- осознание своей значимости в собственных глазах и в глазах деловых партнеров;
- стремление подчинить своему влиянию своих партнеров.

Такая стратегия в поведении руководителя, конечно, способствует достижению успеха, но не за счет согласия во мнениях, а наоборот, за счет принижения интересов деловых партнеров. В такой стратегии часто игнорируются интересы другой стороны.

### **2. Сотрудничество или кооперация.**

В основе действия этой стратегии лежит стремление, как в первом случае, достигнуть успеха в деятельности, т.е. положительная

мотивация. Но в отличие от первой стратегии, она основывается на получении положительного результата при учете не только собственных интересов, но также и интересов деловых партнеров. Выбор стратегии сотрудничества основывается на действии следующих психологических причин:

- высокой степени положительной произвольной активности;
  - стремлении достичь успеха в деятельности;
  - действия положительных социальных установок;
- умения считаться с интересами своих деловых партнеров и стремления пойти им навстречу; умения избегать конфликтных мнений в процессе групповой дискуссии.

Наряду с действием указанных двух стратегий поведения руководителей, в управленческой практике часто применяется стратегия компромисса.

**3. Стратегия компромисса** характеризуется установкой руководителя найти способ решения управленческой ситуации, которая исходит из стремления достигнуть нормализации во мнениях со своими деловыми партнерами, ориентируясь, главным образом, на установление добропорядочных человеческих отношений.

В этом случае руководитель выбирает среднюю позицию между явным противоборством и сотрудничеством. Данная стратегия не может рассматриваться, с нашей точки зрения, только как пораженческая, хотя и не является в полном смысле результативной. Во всяком случае, она нацелена больше на установление человеческих контактов, чем на решение самой управленческой задачи. В основе выбора этой стратегии могут лежать следующие психологические причины:

- положительная мотивация на достижение некоторого согласия;
- стремление установить с деловым партнером контакт;
- привычка считаться с мнением других людей;
- стремление уйти от конфликтов;
- стремление уйти от рискованного принятия решений;
- боязнь ответственности за принятие (или непринятие) решения.

В практике управления наблюдается действие и другой стратегии уход (или избегание).

**4. Стратегия ухода (или избегания)** предполагает уход от ответственности за реализацию и постановку управленческой цели. Нередко такая стратегия принимается в тех случаях, когда руководитель проявляет определенную некомпетентность в сфере управленческой деятельности независимо от того, осознает он свою некомпетентность или нет. Будь то осознанно или интуитивно, руководитель стремится исключить из зоны актуальной значимости данную управленческую задачу (цель). В основе выбора этой стратегии лежат следующие психологические причины:

- боязнь принятия ( или равно непринятия) управленческой цели;
- неспособность решить вопрос, связанный с выбором средств решения;
- боязнь ответственности и наказания;
- мотивация избежать неуспех в деятельности;
- неспособность придти к деловому соглашению с партнерами.

Следует отметить, что в управленческой практике, наряду с этой стратегией решения управленческих задач выделяется еще одна: это стратегия приспособления или умиротворения.

**5. Стратегия приспособления или умиротворения** характеризуется тем, что руководитель не проявляет ни активности, ни заинтересованности в достижении положительных результатов при осуществлении цели. По своему существу для данной стратегии характерна индифферентная позиция руководителя в отношении решения управленческой задачи. Она направлена, главным образом, на то, чтобы избежать конфликтных отношений с другими руководителями и вышестоящими начальниками. Выбор такой тактики возможен в связи с действием следующих психологических причин:

- боязнь и неспособность принимать ответственности за решения в нужное время;
- боязнь принятия на себя ответственности за решения и их последствия;

- боязнь наказания за отрицательные результаты труда;
- стремление уйти от ситуации;
- отсутствие положительной мотивации достижения успеха.

Выбор той или иной стратегии в решении управленческих задач зависит не только от конкретной ситуации, но также и от типологии самих руководителей. Так, например, руководитель с явно выраженными лидерскими качествами, обладающий харизматическими чертами, вряд ли будет выбирать нерезультативные стратегии ухода или приспособления. Скорее всего такой руководитель выберет стратегию противоборства, а том случае, если ему это не удастся, он выберет стратегию сотрудничества и будет стремиться не идти на компромисс.

Руководитель со склонностью к коллегиальным формам решения управленческих ситуаций не пойдет на прямой конфликт, а постарается избежать его. Такой руководитель будет избегать стратегии противоборства. Можно сказать, что зная характер взаимодействия данного руководителя, а также его ориентированность либо на цель, либо на отношения с людьми, можно с определенной долей уверенности сделать прогноз относительно выбора им определенной стратегии в решении конкретной управленческой задачи. С другой стороны, сама стратегия, которую выбирает руководитель в процессе решения управленческой задачи, может характеризовать его личностные качества [5].

Имеющиеся научные данные [5; 6] относительно выбора тактик в решении конкретных задач управления показывают, что по склонности выбирать ту или иную стратегию всех руководителей условно можно разделить на две большие группы:

- 1) ориентированные на себя;
- 2) ориентированные на других людей.

В группе руководителей, ориентированных на себя, четко выделяются две тенденции. Одна из них свойственная прирожденным лидерам. Такие люди всегда убеждены в своей правоте. Чаше всего они оказывают мощное давление на своих коллег и подчиненных и не признают своих ошибок. Что касается другой



тенденции в группе руководителей, ориентированных на себя, то она прослеживается у людей, отягощенных внутренними конфликтами. Такие руководители стремятся все сделать сами за своих подчиненных, непомерно торопятся, часто не успевают делать необходимое, но другим не могут поручить сделать нужные действия.

В группе руководителей, ориентированных на других людей, на коллектив, также просматриваются две тенденции: харизматическое воздействие на других людей, стремление вести за собой подчиненных, а другая сводится к безоговорочному подчинению руководителей групповым решениям.

Таким образом, руководители, ориентированные на себя, склонны чаще всего при принятии управленческих решений выбирать «агрессивную» стратегию – противоборство, а руководители, ориентированные на других, т.е. ведомые в большей степени, ориентируются на другую стратегию – сотрудничество или компромисс. Не исключен в таком случае выбор и нерезультативных стратегий: ухода и приспособления.

Как известно, на любой стадии управления принимаются определенные 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 более желание реализовать их [7].

Интересную мысль приводит также ученый Р.Ликерт относительно мотивационной силы принятия решений. Он пришел к закономерности, согласно которой мотивация в сфере исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений [8].

В ряду мотивационных факторов можно также выделить положительное отношение работающих личности руководителя, а

также его этической позиции. Если подчиненный в чем-то провинился, руководитель должен критиковать не личность своего работника, а его конкретные поступки. Так, например, реакция работника на слова «Вы – разгильдяй» будет совсем иной, чем на слова «Вы запустили свое дело!». К тому же руководитель обязан щадить самолюбие подчиненных.

Решение управленческих задач осуществляется в условиях двух различных видов отношений:

- 1) «руководство – подчинение»;
- 2) «партнерство».

В первом случае руководитель сам принимает решение, а в условиях партнерства решение принимается коллективно, т.е. людьми, собранными в творческие группы (специалисты, эксперты, наблюдатели).

Управленческая практика показывает, что принимаемые решения могут быть как индивидуальными, так и коллективными. В психологии управления существует точка зрения, согласно которой индивидуальное решение признается лучшим по сравнению с коллективным, поскольку в коллективном решении часто имеет место решение скорее как результат компромисса, а не всесторонней проработки проблемы. С нашей точки зрения, такая позиция не всегда является справедливой.

В настоящее время возникает множество проблем, требующих коллективного принятия управленческого решения. Во многих случаях бывает не просто определить, какого решения требует данная управленческая ситуация: коллективного или индивидуального. А эффективность принятия обоих видов решения во многом зависит от условий, определяющих ее, а также от содержания и степени сложности решаемых проблем. Для некоторых управленческих ситуаций наиболее приемлемым оказывается коллективное принятие решений.

Следует отметить, что существует определенный круг проблем, связанных непосредственно с процессом функционирования производства, где часто достаточно индивидуальных решений.

Однако сложные управленческие проблемы, включающие социальные, психологические, социально-психологические, нравственные аспекты, в которых в различной степени проявляется человеческий фактор, требуют комплексного рассмотрения. Поэтому в таких случаях коллективные решения являются необходимыми.

Чаще всего коллективные решения принимаются в иерархически организованных группах, имеющих различную формальную структуру. Принятие коллективных решений в различных группах производится по-разному. Так, например, в группе, именуемой «дирекцией», где наблюдается определенная степень доминирования руководителя над подчиненными, принятие решений будет проводиться иным образом по сравнению с группой, где имеют место равноправные отношения.

Мотивация принятия решений в этих двух группах также будет разной, в первом случае, где наблюдается зависимость «руководство - подчинение», принятие решений в значительной степени будет детерминироваться побуждениями, лежащими в основе поведения самого руководителя. Во многих случаях мотивационными воздействиями, исходящими от руководителя, являются: *стремление к власти, стремление показать свое профессиональное превосходство над подчиненными, реализация лично значимых субъективных целей.*

Мотивы поведения подчиненных, участвующих в принятии решений, будут совсем другими: *стремление уступить руководителю, не навлекать на себя гнев, не выслушивать упрёки в свой адрес, стремление не показать свою некомпетентность по ряду вопросов.*

В группе с равноправными отношениями, такими, например, как экспертные группы, состоящие из отдельных специалистов, отношений подчинения уже не наблюдается. В таких группах имеются условия для уравнивания реализации интеллектуального потенциала. В них, как правило, проявляется подлинно творческий дух.

Мотивация отдельных личностей, участвующих в принятии коллективного решения в этих условиях, будет также отличаться от

мотивации, свойственной группе, где наблюдаются отношения «руководство — подчинение», в группе экспертов каждый специалист стремится самореализовать свои интеллектуальные возможности, что является высшим уровнем проявления мотивационных образований человека.

В коллективном принятии решений каждый участник экспертной группы исходит из своей индивидуальной мотивации и использует свои субъективные оценки значимости решаемых задач. При этом могут возникать также психологические явления, как стремление оценить свое индивидуальное мнение по решаемой проблеме как единственно правильное, не требующее дальнейшего обсуждения.

Однако при обсуждении сложных управленческих проблем и целей сталкиваются различные мнения и оценки. У отдельных участников экспертных групп, имеющих достаточно четкое представление о возможных способах решения задачи, могут возникать различного рода сомнения и недовольство по поводу того, что другие члены творческой группы высказывают прямо противоположные точки зрения.

В некоторой степени это можно объяснить тем, что об одной и той же проблеме у различных людей имеется разного рода информация. Это часто является причиной того, что одна и та же управленческая ситуация понимается людьми по-разному. Наличие различных решений вызывает неизбежное столкновение мнений экспертов.

В связи с рассмотренной проблемой можно отметить некоторые существенные особенности принятия коллективных решений:

а) в некоторых случаях, связанных с характером решаемых проблем, коллективное принятие решения может оказаться более эффективным по сравнению с индивидуальным. Причиной этого может быть то, что в коллективе легче преодолеваются стереотипы мышления. В этом случае возникает новое решение, и участник его не боится идти на риск, исходя из положительной коллективной мотивации достижения успеха в деятельности. Это легко просматривается при принятии коллективного решения по методу

мозгового штурма, как известно, цель коллективного принятия решений – рождение новых идей, способов решения. Метод мозгового штурма как раз и направлен на создание творческой дискуссии, на преодоление инерционности мышления. Указанный метод 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 или близкого к нему 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. Многие исследования по вопросам управления показывают, что по сложным проблемам с большей степенью неопределенности 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, и принимается оно на основе положительной коллективной мотивации.

В отличие от разногласия, которое тормозит принятие решения, согласие способствует в выборе оптимального управленческого решения. Противоположные мнения обычно приводят к росту нервно-психического напряжения, конфликтам, имеющим отрицательные последствия для личности и реализации принимаемого решения. В этой связи для оценки качества принимаемого решения важным является принятие во внимание степени согласованности этого решения [6; 9].

Наряду с положительными моментами коллективного управленческого решения, отметим 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, которые часто играют положительную роль, поскольку дают возможность преодолеть противостояние различных позиций и подходов. Однако может иметь место и другое: компромиссы отражают и неудачу в получении оптимального решения и способствуют принятию другого, менее оптимального решения, но удовлетворяющего наибольшее число дискутируемых по данному вопросу.

Такой 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 в этом является стимулирование в выработке наилучшего при учете мнения большинства;

г) возможным является принятие такого решения, за которое выступали самые активные участники групповой дискуссии, не являющиеся вовсе наиболее компетентными по данному вопросу;

д) в силу различия мотивационных образований, проявляющихся в разнообразии установок, интересов, стремлений, желаний и др., часто возникает состояние неудовлетворенности и напряжения. При этом каждый участник дискуссии хочет, чтобы признали непременно его точку зрения [10].

С позиций коллективной мотивации в принятии решений участники этой дискуссии должны быть заинтересованы в том, чтобы выявить наибольшее количество возможных решений, из которых можно выбрать наиболее эффективное. Однако в процессе выбора коллективного решения по существу происходит деперсонализация предлагаемых вариантов решения. При таком поиске должно формулироваться возможно большее количество доводов «за» и «против» по каждому из видов решений.

Часть участников выработки коллективного решения, высказав значимую для них точку зрения, пренебрегают мнением других лиц.

Это – один из возможных случаев обособления в ходе дискуссии, которое называют условно «диалогом глухих» [10].

В целях создания положительной коллективной мотивации необходимо вовлечь в дискуссию других членов коллектива, а также поддержать высказанные ими суждения и аргументацию в пользу принятия определенного вида решения. Однако некоторые участники дискуссии пытаются уйти от обсуждения, в основе такого поведения могут лежать различные индивидуальные мотивы, например: желание задеть другого человека, стремление уйти от критических замечаний в свой адрес и т.п. Выдвигая ту или иную позицию по обсуждаемой проблеме, каждый участник дискуссии гораздо лучше понимает свою собственную точку зрения по сравнению с чужой.

Руководя дискуссией по коллективному принятию решения, руководитель может воздействовать на подчиненных следующими способами:

- а) путем оказания прямого воздействия на членов групп и
- б) путем воздействия на него через группу в целом.

Понятно, что руководитель, который активно «уходит» от группы, не может оказывать на нее эффективного воздействия. И, наоборот, чем больше он считает себя членом группы, тем сильнее оказывается его воздействие на ее членов [6].

То, о чем говорилось выше, в основном касалось проблемы мотивации принятия управленческих решений. Обратимся теперь к вопросу о самом управленческом решении, его сути и особенностях. Принятие решения, как и обмен любой информацией, является составной частью всех функций управления. Везде, где речь идет о постановке целей организации и поисках средств их решения, там имеет место принятие решений.

По своему существу управленческое решение – это выбор альтернативы, т.е. способа решения. Принятие решений отражается на всех без исключения функциях управления. Оно является существенной и неотъемлемой частью общей работы каждого руководителя. Как известно, уровни управления бывают разными, поэтому существуют различия в принятии решений. Каждое решение

отвечает на ряд вопросов. Одним из видов решений является организационное решение. Это – выбор, который должен сделать сам руководитель для того, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой им должности.

Цель организационного решения – осуществление в конечной инстанции той цели, которая ставится перед всей организацией. Наиболее эффективным организованным решением является такой выбор, который будет на самом деле реализовываться и внесет наибольший вклад в достижение конечных целей.

Отмечают запрограммированные и незапрограммированные решения. При запрограммированных решениях число возможных альтернатив ограничено. В отличие от них, незапрограммированные решения обычно находят место в ситуациях, которые можно назвать неопределенными, неструктурированными. Такие управленческие ситуации связаны с неопределенностью выбора средств достижения целей. К незапрограммированным решениям могут, например, относиться такие, как цели организации улучшить процесс управления, мотивацию ее работников и т.п. Т.е., выбор средств решения этих проблем может быть очень разнообразным и неоднозначным [11].

Процесс принятия решения характеризуется тем, что его нельзя рассматривать отдельно от всего хода управления. И любые решения, которые принимаются в рамках организации, имеют, естественно, свои последствия, как положительные, так и отрицательные. Известный специалист в области проблем управления Р.Кац приводит мысль, согласно которой каждое управленческое решение должно «уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будет иметь негативные последствия для каких-то его частей» [11]. По этой причине организацию следует рассматривать с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. Как уже говорилось в самом начале курса, решение управленческих задач – психологический

процесс, где не всегда срабатывает логика или интуиция. В самом ходе решения переплетаются и социальные установки, и личностные переменные, и интуиция, и эмоции.

Теоретики современного менеджмента склонны рассматривать по отдельности интуитивные и рациональные решения. Так, 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» того или иного выбора, альтернативы. По утверждению американских ученых, многие управленческие решения руководители принимают именно интуитивно [11].

Наряду с указанными решениями, в практике управления имеют место также решения, основанные на суждениях. Они отличаются от предыдущих решений тем, что основываются на имеющихся знаниях или прошлом опыте. В подобных ситуациях руководитель выбирает альтернативу, которая когда-то уже была успешной и, как ему кажется, может быть таковой и в этой 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, как это имеет место в действительности, невозможно. Учитывая это, можно сказать, что для принятия решений в ситуациях действия человеческого фактора недостаточно одних только суждений. Если руководитель будет ориентироваться только на суждения, он не сможет увидеть новую альтернативу.

## Литература

1. Психологический словарь. М., Политиздат, 1983.
2. Гурова Л. Л. Психологический анализ решения задач. Воронеж, изд-во Воронежского Университета, 1976.

3. Брушлинский А. В. Мышление: процесс, деятельность, общение. М., Наука, 1982.
4. Асеев В. Г. Личность и значимость побуждений. М., ИПРАН, 1993.
5. Уразаева (Розанова) В.А. Психология решения управленческих задач, М, АНХ при СМ СССР, 1989.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть I-III. М., Ника, 1992.
7. Кунц Г., О Д'оннелл С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1. Пер с англ., М,5 Прогресс, 1981.
8. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. Пер. с польск., М., Прогресс, 1973.
9. Перлаки И. Нововведения в организациях. Пер. со словацк., М. Экономика, 1980.
10. Ю. Земфир К. Удовлетворенность трудом. Пер с рум., М., Политиздат, 1983. 11.
11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер с англ., М., Дело, 1992.