

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

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 большее желание реализовать их [2].

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 [3].

В ряду мотивационных факторов можно также выделить положительное отношение работающих к 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).

* Кандидат психологических наук, доцент, ОНУ им. И. И. Мечникова.

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 решений 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 воздей-

ствиями, 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 упреки 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 такие 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 рассматриваемой 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 участники его не боятся идти на риск, исходя из положительной 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-психологического 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 (1; 4).

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 обсуждаемых по данному вопросу.

Такой компромисс является поверхностной и неэффективной формой согласия, пренебрегая истинным положением дела. Согласно различным позициям, 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 [5].

С позиции 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 глухонемых” [5].

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;
- 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 [1].

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, 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 становится перед всей организацией. Наиболее эффективным организационным решением является такой выбор, который будет на самом деле реализовываться и внесет наибольший вклад в достижение конечных целей.

Отмечают запрограммированные и не запрограммированные 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 движения 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 [6].

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, затрагивающее все предприятие, будет иметь негативные последствия для каких-то его частей” [6]. 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 реше-

ния руководитель не пытается взвешивать свои доводы "за" или "против" того или иного выбора, альтернативы. По утверждению американских ученых, многие управленческие решения руководителя принимают именно интуитивно [6].

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 суждениях, он не сможет увидеть новую альтернативу.

Литература

1. *Ладинов И. Д.* Практический менеджмент. Часть I-III. — М.: Ника, 1992.
2. *Кунц Г., О'Доннелла С.* Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1981.
3. *Ковалевский С.* Руководитель и подчиненный: Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1973.
4. *Перлаки И.* Нововведения в организациях: Пер. со словацк. — М.: Экономика, 1980.
5. *Земфир К.* Удовлетворенность трудом: Пер. с рум. — М.: Политиздат, 1983.
6. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.