

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Серкина А.А., Куликова В.В., Заярная И.А.
Дальневосточный федеральный университет (филиал г. Находка)
Находка, Россия

Аннотация: В данной работе рассмотрен, такой аспект вида деятельности руководителя, как управленческое решение, по сути и являющееся основным. Изучены психологические стороны принятия управленческих решений, ошибки при принятии таких решений, увязываемые с характеристиками менеджера. Процесс развития и исполнения управленческих решений представляется в виде целостной системы, и имеет определённую логику и закономерность. Представлены психологические ошибки, связанные с характеристиками менеджера. Дана краткая характеристика методов, использование которых влияет на процесс исполнения управленческого решения. Считается, что в группах существует устойчивая зависимость особенностей процедуры принятия решений от количественного и качественного состава этой группы, именуемый как «эффект состава». Процессом принятия решения можно управлять, если заранее продумать организационно-психологический механизм «запуска» и исполнения решения.

Ключевые слова: управленческое решение, психологические аспекты, руководитель, коллектив.

MANAGERIAL DECISION AS A PSYCHOLOGICAL PROCESS

Serkina, A.A., Kulikova V.V., Zayarna I.A.
Far Eastern Federal University (branch in Nakhodka)
Nakhodka, Russia

Abstract: In this paper, this aspect of the activity Director, as a management decision, and in fact is the primary. Studied the psychological side of decision-making errors when making such decisions, tailored to the characteristics of the Manager. The process of development and implementation of managerial decisions is presented in the form of an integrated system, and has a certain logic and regularity. Presents psychological errors associated with the characteristics of the Manager. A brief description of the methods, the use of which affects the process of performance management solutions. It is believed that in groups there is a strong dependence of the characteristics of the decision-making procedure from the quantitative and qualitative composition of this group, referred to as the "composition effect". The decision-making process can be managed if you plan for organizational and psychological mechanism of "start" and execution.

Key words: managerial decision, psychological aspects, manager, team.

Управленческое решение лежит в основе деятельности руководителя. Создавая направление, содержание и форму труда сотрудников предприятия, управленческое решение складывается под воздействием множества факторов. В частности на него может повлиять положение дел на предприятии, состояние и потенциал трудового коллектива, кадровое обеспечение и пр. Поскольку процесс принятия управленческого решения сопряжен с творчеством и неординарностью, он слабо поддаётся исследованию. Немаловажной причиной также является то, что многие фазы принятия решений, в большей степени, скрыты от непосредственного наблюдения.

В современных подходах к разработке управленческих решений на технологически развитых предприятиях немаловажное место занимает психология, которая позволяет с максимальным эффектом производить взаимодействие между управленцем и подчинёнными, организовывать деятельность сотрудников так, чтобы работники были удовлетворены в

большей степени не столько вознаграждением за труд, сколько самим процессом труда. С этой целью нужно наполнить труд менеджера существенным психологическим содержанием, наличие которого — не простое пожелание, а обязательное требование для управленцев.

В программу подготовки менеджеров практически по всем специальностям включается такой предмет учебного плана, как «Психология управления».

Процесс формирования и реализации управленческих решений можно представить в виде целостной системы, имеющей логику и закономерность. В этом случае речь ведется об осознанно принятых решениях. Большинство авторов научных работ рассматривают именно подобные решения в качестве предмета исследования.

Практика показывает то, что человек довольно часто принимает такие решения, когда сознание находится в стрессовом состоянии и реализует их в жизнь, не до конца осознавая структуру процесса подобной деятельности. Поскольку процесс принятия решений сопровождается ограниченной рациональностью выбора, являющейся следствием недостаточной возможности оперативной обработки информации, осуществление оптимальных альтернатив решения становится невозможным, особенно если этот факт подкрепляется неблагоприятным воздействием эмоционально-личностных факторов

С точки зрения психологии процесс принятия управленческих решений рассматривается как волевой акт, имеющий определенный результат в виде сформированной цели и выявленных средств её достижения. Подобный процесс можно реализовать с применением традиционно выделяемых психических подходов, среди которых когнитивные, эмоциональные, волевые, мотивационные. Выполняя в психике руководителя регулятивную функцию, он отождествляется с процессами целеполагания, планирования, прогнозирования и пр.

В процессе разработки управленческого решения менеджер последовательно осуществляет ряд психологических операций. В частности, он мысленно продумывает альтернативные варианты решения, письменно формулирует решение, доводит это решения до сотрудников, призванных исполнять принятое руководителем решение.

В научной литературе выделяют ряд психологических аспектов управленческого решения:

- решение как процесс от незнания к знанию;
- восприятие решений исполнителем: оно должно быть психологически обоснованным и понятным;
- взаимодействие людей, участвующих в процессе принятия решения (те, кто готовит решение, чьи интересы оно затрагивает, и кто его исполняет);

- личностный профиль решения: совокупность индивидуальных особенностей руководителя;
- программа деятельности исполнителя.

Каждое управленческое решение нацелено не только на организацию подчиненных, но и формирование психологии исполнителей данного решения. Деловые и личностные качества управленца ярко проявляются в процессе выработки решения.

Ученые выделяют ряд психологических условий, которые способствуют исполнению принятого решения. Во - первых, немаловажным условием является прогнозирование путей решения задач и соотнесение этих задач с фактическими условиями реализации. Во-вторых, необходимо составить информационное описание «слагаемых», которые необходимо учитывать в процессе выработки решения. В – третьих, важно подключить к формированию решения группу менеджеров, вовлекая их в мозговой штурм.

Руководителей, принимающих управленческие решения, делят на две группы: менеджеры с внешней стратегией принятия решения и менеджеры с внутренней стратегией принятия решения. В основу такого деления положен характер самооценки менеджером собственных данных. Менеджер с внутренней стратегией придерживается мнения о том, что эффективность управленческого решения предопределяет компетентность, интеллект, способность и воля менеджера. Такой руководитель проявляет высокую активность в формировании информации, действует конструктивно в экстремальной ситуации, непоколебим под давлением постороннего мнения.

Менеджер с внешней стратегией убеждён, что его достижения или провалы связаны с влиянием внешних обстоятельств. Эти управленцы пассивны, и придерживаются мнения о том, что формирование дополнительной информации в области принимаемого решения не что иное, как лишняя потеря времени. Если на такого менеджера будет оказано давление извне, то он откажется от своей позиции, в стремлении избежать риск и ответственность.

Психологическая подготовка к принятию управленческого решения формирует такую концепцию, при которой менеджер не должен допускать крайностей, которые присущи двум выше представленным стратегиям.

Принятие управленческого решения, как правило, сопровождается различного рода объективными или психологическими ошибками. К числу первых можно отнести излишнее количество принятых решений, повторы решений, противоречие новых решений прежним целям и задачам, нереальные сроки исполнения и пр. Психологические ошибки прежде всего связывают, с характеристиками менеджера:

- переоценкой успеха решения;
- апелляцией к собственному опыту;

- привычкой принимать решение по шаблону, инертностью мышления;
- недооценкой рисков;
- принятием решения, исходя из субъективного желания;
- стремлением доказать свою правоту;
- давлением неудач.

Существует пять методов, использование которых влияет на процесс исполнения управленческого решения. Среди них метод:

- 1) «убеждения», основанного на разъяснении, объяснении задания, доброжелательности;
- 2) «побуждения», основанного на доверии, уважении, психологии стимулирования;
- 3) «увещевания», основанного на просьбе, уговаривании, обещании;
- 4) «принуждения», основанного на безоговорочном требовании, приказе, властном распоряжении;
- 5) «понуждения», основанного на официальных рекомендациях и указаниях.

В зависимости от того какова степень сочетания доверия и требовательности руководителя осуществляется выбор какого-либо из представленных выше методов. Чем выше степень требовательности, тем категоричнее обращение менеджера. И наоборот, чем выше уровень доверия, тем в менее категоричной форме может быть обращение менеджера.

Важное по значимости место в процессе разработки совместных управленческих решений занимает «эффект состава». Под эти понимают устойчивую зависимость особенностей процедуры принятия решений в группе от количественного и качественного состава этой группы.

Учеными установлено, что создание слишком малых и слишком больших по размерам групп отрицательно сказывается на решениях, принимаемых этими группами. Наиболее эффективными признаны группы, состоящие из четырех - восемь человек. Подобная оптимальная величина вариативна и в зависима от структуры группы, её зрелости, компетентности её членов и характера решаемых задач.

Выявлено, что степень продуктивности процесса разработки решения падает не только в неоднородных группах, но и в максимально однородных группах. При создании максимально однородных групп на принимаемые управленческие решения негативно влияет отсутствие нужного разнообразия подходов, мнений, альтернатив. Помимо этого, однородность группы служит предпосылкой проявления корпоративной замкнутости. Действие эффекта «состава» влияет в итоге на такие важнейшие параметры совместных решений, как время их разработки, качество и эффективность.

Решения принимаются не только на сознательной основе, но и в значительной степени на подсознательном уровне. Человек далеко не всегда знает, почему он поступил так, а не иначе, хотя каждый свой поступок вполне внятно может объяснить.

Зачастую люди рассуждают не рационально, а занимаются рационализацией, то есть оправданием собственных заблуждений. При этом они не осуществляют анализ обстоятельств, а поддаются стереотипам, которые помогают заблуждаться.

Это происходит в результате стремления личности считать себя хорошей. Из-за этого люди оправдывают любые поступки, защищая себя от понимания и выявления фактических мотивов собственных действий. З. Фрейд достаточно полно описал механизмы психологической защиты. По мнению ученого, существует множество психологических защит. Однако в этом множестве выделяется ряд классических. Среди них:

1. Рационализация.
2. Репрессия.
3. Регрессия.
4. Отрицание.
5. Изоляция.
6. Реактивные образования.
7. Проекция.
8. Сублимация.

Психологические защиты находят свое проявление в различных процессах решения проблем, внедряются в эти процессы, затрудняя их, а иногда и искажая их. Но это, как правило, индивидуальные проблемы, которые можно преодолеть, подстраховать коллективным мнением. Другое дело — когда искажающее влияние, причем, совершенно сознательно, оказывают конкретные люди.

Сложнейший процесс принятия решения обеспечивается не только мыслительной деятельностью, но и всей личностью человека, с его знаниями, умениями, жизненным опытом, а также межличностными отношениями, в которые он включён.

В заключении можно сказать, что каждый руководитель в определённой мере должен быть и психологом, ибо правильный стиль руководства, благоприятная обстановка на работе, культура управленческого труда способствуют повышению качества и эффективности труда, оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение руководителя, его умение управлять подчинёнными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют росту производительности труда, развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика учит, что руководители,

сумевшие добиться здоровых отношений в коллективе, наладившие прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добиваются лучших результатов в работе.

Таким образом, процесс принятия решения, являясь важным элементом в системе управления, обладает сложным с психологической точки зрения содержанием. Специфика принятия управленческого решения зависит от использования руководителем той или иной стратегии. Процессом принятия решения можно управлять, если заранее продумать организационно-психологический механизм «запуска» и исполнения решения.

Список литературы

1. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2015. – 215 с.
2. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: Недра, 2016. – 196 с.
3. Психологические аспекты принятия управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://manme.ru/psixologiya/psixologicheskie-aspekty-prinyatiya.html> (дата обращения 08.11.2017).
4. Психология принятия управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://works.doklad.ru/view/P-EIC7ITVQ/2.html> (дата обращения 07.11.2017).
5. Социально-психологические аспекты процесса принятия управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.org/6-43257.html> (дата обращения 08.11.2017).
6. Управленческое решение как психологический процесс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.studio/osnovyi-menedjmenta/upravlencheskoe-reshenie-kak-psihologicheskij-15807.html> (дата обращения 06.11.2017).