

Т. П. Авдулова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА**

2-е издание, исправленное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве
учебника и практикума для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим, социально-экономическим и гуманитарным
направлениям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2018

УДК 159.9(075.8)

ББК 88.5я73

A18

Автор:

Авдулова Татьяна Павловна — кандидат психологических наук, доцент, профессор кафедры возрастной психологии факультета дошкольной педагогики и психологии Московского педагогического государственного университета.

Рецензенты:

Марцинковская Т. Д. — профессор, доктор психологических наук, директор Института психологии имени Л. С. Выготского Российского государственного гуманитарного университета;

Марютина Т. М. — профессор, доктор психологических наук.

Авдулова, Т. П.

A18 Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. П. Авдулова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 231 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс).

ISBN 978-5-534-05717-1

В учебнике управление рассматривается как процесс принятия решения и реализации индивидуального стиля руководства. Затронуты такие вопросы, как модели и этапы принятия решения, даны разные подходы к менеджменту, описаны стили руководства и психологические особенности группы, приводятся рекомендации по работе с новыми сотрудниками, представлены современные данные о психологии кадрового менеджмента, гендерном аспекте управленческой деятельности и др.

Материал учебного издания снабжен вопросами и практическими заданиями.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим, социально-экономическим и гуманитарным направлениям, а также для всех интересующихся вопросами психологии управления.

УДК 159.9(075.8)

ББК 88.5я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-534-05717-1

© Авдулова Т. П., 2003

© Авдулова Т. П., 2018, с изменениями

© ООО «Издательство Юрайт», 2018

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Управление как процесс принятия решений	11
Модели принятия решений	11
Этапы принятия решения	15
Принципы принятия организационных решений	21
Психологические сдвиги при принятии решения	25
Пути повышения эффективности принимаемых решений	33
Глава 2. Управление как реализация индивидуального стиля руководителя, личностных особенностей менеджера	46
Личность руководителя и навыки управления	46
Стили руководства	54
Лидерство и управление	64
Потенциал развития личности руководителя	75
Стрессы и эмоциональные реакции	78
Глава 3. Управление как воздействие на сотрудников. Психология кадрового менеджмента	84
Управление персоналом. Человеческий фактор	84
Психологические особенности группы	96
Рекомендации по работе с новыми сотрудниками	104
Основы обучения персонала	111
Делегирование полномочий	113
Обратная связь. Поощрения и наказания	119
Мотивация и удовлетворенность трудом	128
Глава 4. Управление как процесс развития организации	142
Конфликты и их преодоление. Извлечение уроков	142
Сопrotивление изменениям	161
Организационное развитие и организационные отношения	177
Психологический климат. Организационная культура	187
Глава 5. Дополнительные аспекты управленческой деятельности	200
Гендерный аспект управленческой деятельности	200
Этика делового общения и публичных выступлений	210
Психологический аспект переговоров	218
Рекомендуемая литература	226
Новые издания по дисциплине «Социология и психология управления» и смежным дисциплинам	231

Введение

До недавнего времени отношения между предприятием и обществом с точки зрения менеджмента можно было условно описать с помощью трех положений, сформулированных авторитетными в бизнесе людьми.

Первое положение — тезис А. Смита, который утверждал, что общество обслуживается лучшим образом, когда стремления к прибыли осуществляются при минимальных возможных ограничениях со стороны общества, — принцип, известный как *свободное предпринимательство*.

Второе положение принадлежит президенту «Дженерал моторс» Д. Вильсону: *«Что хорошо для «Дженерал моторс», то хорошо для страны»*. Третье положение гласило, что *«дело бизнеса — бизнес»*, или, перефразируя американского экономиста М. Фридмана, требование к организации заниматься чем-либо кроме получения прибыли — *подрывная деятельность*. Однако в настоящее время общество предъявляет к предприятиям много требований и накладывает еще большее число ограничений, тем не менее деловые организации расширяются и продолжают процветать. Акцент со свободного предпринимательства сместился на социальные факторы.

А. Смит, автор «Исследования о природе и причинах богатства народов», создал другое, не менее значимое произведение — «Теория нравственных чувств...». То обстоятельство, что поистине универсальное экономическое учение, заложившее основы классической экономики, и психолого-этическая концепция вышли из-под пера одного автора, может символизировать современные тенденции в развитии менеджмента. Во главу угла ставится человеческий фактор, а в развитии экономики важнейшую роль начинает играть личность менеджера и личность каждого из сотрудников организации. Одной из главных действующих сил на финансовых рынках является психология в самом общем смысле этого слова.

Психология управленческой и организационной деятельности стала самостоятельной дисциплиной относительно недавно, но, интенсивно развиваясь, она уверенно завоевывает позиции. Быстрое развитие новой отрасли знания обусловлено рядом важных причин. Усложнение современной экономики, дифференциация производственных процессов определяют необходимость создания сложных систем управления. «Капитаны индустрии» типа Г. Форда, в чьих руках была сосредоточена вся полнота власти и контроля, вымирают.

Менеджмент — это искусство управлять. Менеджмент оперирует тремя основными факторами: человеческим фактором, финансами

и технологиями (техникой). На первом месте стоит человеческий фактор, люди. Управленческая деятельность в современном мире приобретает все более сложный характер, а в нашей стране, с характерными колебаниями от идеологизации деятельности управленца-бюрократа к упразднению органов управления, деятельность профессионального менеджера становится архисложной. В настоящее время продолжают дискуссии о роли менеджера в процессах управления о важности его профессиональной подготовки. Но уже не вызывает сомнений необходимость психологической подготовки менеджера наряду с его экономическим, юридическим и специальным образованием.

Повышение эффективности работы менеджера определяется не только знанием экономических законов, рыночных факторов, учетом затрат, рациональными методами анализа, но и умением вести деловые переговоры, преодолевать конфликтные ситуации, убеждать. Важной составляющей деятельности менеджера являются знание психологических особенностей коллектива и адекватная оценка самооэффективности.

История развития психологии менеджмента начинается с модели организации, разработанной М. Вебером, и изучения психофизических аспектов трудовой деятельности в системе Ф. У. Тэйлора.

Стимулом к развитию психологического направления в теории организации и управления стали хоуторские исследования Э. Мэйо. Его работы показали, что недостаточно удовлетворять лишь материальные потребности рабочего, не признавая его права на потребности более высокого уровня. Тогда впервые заговорили о существовании внутри организации самостоятельной системы отношений, основанной на человеческом факторе. Оказалось, что эта система играет в жизни людей роль более значительную, чем формальная, бюрократическая система. Промышленности потребовался новый вид специалистов — специалистов по человеческим отношениям.

Развитие психологии управления шло по пути быстрого сближения с практикой, что и обусловило важнейшую характеристику этой отрасли — эмпиризм. Однако развитие теории протекало медленно, и большинство проблем решалось методом проб и ошибок.

Многие концепции развивались по схеме: накопление конкретного опыта → разработка модели → экспериментальная проверка модели → уточнение рамок ее практической применимости.

В качестве базовых наук для психологии управления помимо социальной и общей психологии можно назвать дифференциальную психологию, психологию развития и обучения, этнопсихологию, социологию, теорию информации. Следствием этого становится неизбежный эклектизм психологии управления. Так, проблема принятия решений рассматривается и с точки зрения модели поведения менеджера, и с точки зрения современных достижений теории информации, и с позиции психологии мышления. А из психологии творчества для изучения проблемы принятия решений позаимствованы методы «моз-

гового штурма», а также учитывающий ряд социально-психологических факторов метод «Дельфи».

Будучи новой областью знания, психология управления развивается неравномерно — скачками. На каждом этапе развития появляются новые теории, претендующие на решение всех проблем, однако в каждом случае быстро становится ясно, что концепция эффективна лишь в определенных условиях и способна решать ограниченный круг задач. Психология управления как наука еще развивается и интерес к ней не ослабевает уже в течение нескольких десятилетий, что позволяет надеяться на создание удачных теоретических разработок.

Работать с людьми гораздо сложнее, чем у конвейера или с компьютером. Решение, которое связано с технологиями, останется верным и впоследствии, а решения, обеспечившие успех в работе с людьми сегодня, завтра могут привести к обратному результату.

Человеческий фактор не поддается алгоритмизации, и поэтому менеджеру, даже освоившему целую библиотеку литературы, посвященной психологии управления, каждый раз придется принимать оригинальное решение. Тем не менее житейский опыт не всегда подсказывает правильное решение, а зачастую, наоборот, приводит к недоразумениям и ошибкам. Профессиональный менеджер основывает свои решения на выверенных знаниях и собственных практических наработках. Психологические знания становятся инструментом принятия решения.

Психология управления призвана обозначить грани управленческой деятельности, такие, как диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой системы; психологические особенности личности руководителя, его индивидуальная управленческая концепция, личностные принципы и ценностные ориентации; логика деятельности взаимосвязанных руководителей, способы сопряжения этой деятельности и обеспечения целостного функционирования аппарата управления.

В рамках психологии управления изучается человек в условиях предприятия как координированной, иерархически организованной группы людей, объединенной для достижения некоторых общих целей с помощью разделения труда и функций. Группа людей объединена как формальной структурой, так и неформальной системой отношений между членами организации. Поэтому управленческие воздействия должны прежде всего учитывать психологические особенности групповых процессов, мотивацию участия в трудовой деятельности подчиненных и те уникальные межчеловеческие отношения, которые сложились в конкретном подразделении.

Современная экономика построена на использовании наемного труда, поэтому учет человеческого фактора в процессе принятия решения позволяет осуществлять гибкое и эффективное руководство организацией.

Смена иерархических, вертикальных отношений в организациях влечет за собой необходимость уметь оказывать влияние косвенным

образом: убеждать и доказывать эффективность собственных решений, осваивать новые методы управления персоналом. Работа с кадрами на современном уровне предполагает знание критериев оценки персонала, умение преодолевать психологические барьеры при нововведениях.

Глобализация мирового рынка неизбежно включает и российскую экономику в международные процессы. Уже сейчас менеджерам российских компаний приходится сталкиваться с реальностью таких сторон процесса управления, как делегирование полномочий, комплексное управление качеством, реинжиниринг, организационные трансформации, информационные технологии. В связи с этим чрезвычайно значимым становится приложение научных данных социальной психологии, психологии управления, организационной психологии к практической деятельности менеджера.

В теории и практике управления выделяют три основных подхода к управлению — экономический, органический и гуманистический.

Экономический подход во главу угла ставит техническую подготовку персонала, акцент делается не на управленческой подготовке, а на овладении трудовыми приемами. Взаимодействие строится строго по вертикали, выдерживается принцип единства руководства. Отношения отлажены, как механизм. Контроль осуществляется в необходимых и достаточных пределах, устанавливается баланс между властью и ответственностью. Уровневая организация управления обеспечивает доброжелательные, стимулирующие отношения, благоприятное соответствие между мотивацией и реальной деятельностью. Однако в нестабильной, меняющейся среде этот подход с трудом адаптируется к новым условиям из-за неповоротливой бюрократической структуры. Кроме того, возможности индивидуального развития используются не вполне эффективно.

Органический подход делает ставку на управление; именно в рамках этого подхода сложились концепции «управления персоналом» и «управления человеческими ресурсами», тем самым обозначив новые перспективы кадровой политики. Организация воспринимается как живая система, существующая в окружающей среде, что позволяет ей функционировать органично, как единое целое. Персонал развивается одновременно и в направлении специализации, и в направлении универсализации. Контроль осуществляется не над правилами, а над целями и задачами. Однако подводные камни этого подхода лежат в зоне ответственности, которая может перекладываться на внешние причины, и в зоне человеческого фактора. Ориентация на удовлетворение в рамках организации всех потребностей человека становится самоцелью и порождает дополнительные, зачастую избыточные подсистемы организации.

Гуманистический подход основывается на организационной культуре, ее ценностях, специфических принципах и способах реагирования. Влияние культурного контекста на управление персоналом опре-

деляет дух сотрудничества, взаимозависимости и активное участие в событиях.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, снабжая менеджера знанием, объясняющим многие действия и мотивы человека. Культурологический взгляд помогает создавать организационную действительность, позволяет не только адаптироваться к изменениям, но и менять реальность, основываясь на собственном представлении о ней, на значении, миссии организации.

Эффективное организационное развитие предоставляет возможность менять структуры, технологии и даже ценности, которые определяют принципы совместной деятельности. Однако если предприятие не живет по единым правилам и принципам принятия решения, то оно разбивается на группы, каждая из которых исповедует свои нормы. Важно, насколько сотрудники организации интегрированы в существующую систему ценностей.

Термин «менеджмент» происходит от английского слова *manage* (управлять), в основе которого лежит латинский корень *manus* (рука). Рука менеджера должна быть на пульсе всех процессов управления.

Менеджер может использовать разнообразные рычаги управления. Основные рычаги — это *авторитет, деньги, сила, закон, знания*. Естественно, возможны и другие механизмы влияния, скажем, деньги могут заменяться другими материальными благами, но основу составляют именно эти пять рычагов управления.

Что же в психологии может почерпнуть менеджер для решения проблем эффективности, роста и развития организации в постоянно меняющихся условиях? Менеджер имеет дело с организацией как социотехнической системой, которая объективно включает в равной степени как физические, технические, экономические компоненты, так и субъективные компоненты человеческого фактора. Это живой организм, состоящий из клеток-личностей. Осуществление эффективного управления возможно только при анализе и учете не только объективных предпосылок изменений, но и субъективных факторов. Любое изменение в финансовой политике, маркетинговой стратегии, технологии или на рынках сбыта всегда ведет к изменениям требований к персоналу и руководителям организации. Объективные изменения организации ведут к изменениям в сфере субъективных интересов, целей, отношений между людьми. Профессиональный учет этих факторов обеспечивает эффективность управленческих решений и возможность преодолеть сопротивление изменениям.

Организации подчиняются не только законам рынка и государства, но и законам человеческой группы, в той или иной степени удовлетворяя потребности своих сотрудников, мотивируя их и позволяя им реализовывать собственные цели. Люди являются элементами организации как открытой системы. Ее эффективность зависит от баланса внешних и внутренних процессов, в которые она включена. Менеджер

вынужден одновременно учитывать внешнюю адекватность, т.е. востребованность продукта деятельности организации, и внутренний характер взаимодействия ее элементов, в первую очередь человеческий фактор. *Баланс между внешней эффективностью продукта и внутренней удовлетворенностью целями и интересами членов организации является основной задачей менеджера.*

Каковы те основные психологические проблемы, с которыми сталкивается организация?

- Особенности личности менеджера и стили руководства.
- Основы теории принятия управленческих решений.
- Набор, отбор и обучение персонала.
- Межличностные отношения, управление конфликтами.
- Анализ трудовой деятельности, условий труда.
- Система мотивации и удовлетворенность трудом.
- Коммуникация в организации.
- Внешняя и внутренняя среда организации.
- Организационная культура.
- Этика делового общения.

На анализе этого круга проблем и построен данный учебник и практикум.

В учебном издании содержатся и общепсихологические знания, связанные с проблемами управления, и учебный материал для студентов, осваивающих будущую профессию, и практические рекомендации для руководителей, стремящихся повысить свою квалификацию. Книга призвана помочь современным менеджерам осуществлять эффективное руководство и развивать в себе необходимые способности, качества и умения. Непредсказуемость и сложность современного мироустройства, экономическая нестабильность могут быть успешно преодолены активными, социально ориентированными, способными к инновациям руководителями с твердыми убеждениями и ценностями. Это менеджеры, облеченные не только властью, но и ответственностью.

Изучив материалы данного учебника, студент должен:

знать

- основные этапы и направления развития науки управления, содержание новой управленческой парадигмы;
- основные разделы данной дисциплины: психологическое содержание управленческой деятельности, индивидуальной управленческой концепции руководителя, теоретические основы управленческого взаимодействия, психологические особенности реализации основных управленческих функций, психологию субъекта управленческой деятельности;

уметь

- пользоваться научной и справочной литературой по актуальным проблемам психологии управления;
- применять полученные знания в области практической профессиональной деятельности;

владеть

- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- методиками психологического исследования в сфере управленческой деятельности и взаимодействия;
- навыками постановки и психологического анализа актуальных проблем в сфере управления различными организациями.

Глава 1

УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Модели принятия решений

Конечные продукты деятельности руководителя — решения и действия.

Питер Друкер, американский экономист

Эффективность управленческой деятельности зависит от разнообразных условий и определяется многочисленными факторами. Но независимо от структуры организации, стиля деятельности, от доминирования тех или иных методов управления, влияния личностных особенностей центральным звеном управленческой деятельности является **процесс принятия решений**. На всех этапах руководства менеджер принимает решения. Так, зарубежные специалисты в области организационной психологии считают, что суть управления состоит в «воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия оптимальных решений» [74]. Принятие решений — это главная и определяющая для управления функция менеджера.

С точки зрения психологии, принятие решения — это *волевой акт*, в результате которого формируются конкретная *цель* и *средства ее достижения*. Процесс принятия решений определяется *выбором* того или иного варианта решения из нескольких *альтернатив*. «Словарь практического психолога» (1998) дает следующее определение понятия: «Принятие решений — волевой акт формирования последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности». Принятие решения представляет собой поведение человека в проблемной ситуации, где существуют альтернативные возможности влияния на ход событий. При этом, как правило, ни одна из альтернатив сама по себе полностью не удовлетворяет поставленную цель.

Процесс принятия организационных решений представляет собой именно социально-психологическое явление, так как протекает и осуществляется, прежде всего, в актах общения, в альтернативах взаимоотношений между участниками организационного процесса. Поэтому

и подходить к анализу проблемы принятия решений надо в первую очередь с точки зрения психологии.

Основная часть рабочего времени менеджера уходит на принятие огромного числа самых разнообразных решений. Заветная мечта руководителя — иметь лишние пару часов в сутки, чтобы решить все оставшиеся вопросы. Ключевым в профессии менеджера является опыт решения проблем. Чем выше статус руководителя, тем больше ответственных решений он должен принимать. Ежедневно приходится решать вопросы, связанные с достижением ближайших целей, осуществлением долгосрочного планирования, перестановкой кадров, урегулированием конфликтов и т.д., и т.п. Каждый человек в своей жизни постоянно принимает решения, но в отношении руководителя процесс осложняется высокой и единоличной *ответственностью*. Оказавшись в тисках разнообразных проблем, менеджеры принимают решения, основываясь на собственных практических наработках, не анализируя динамику и структуру этого процесса. Однако эффективность принятых решений во многом зависит от того, как выстраивается логическая цепочка рассуждений, как анализируется аргументация и какие эмоционально-мотивационные факторы влияют на принятие решения. Знакомство с теоретическими знаниями и практическими следствиями позволит обосновать и спрогнозировать содержание принятых решений.

Отечественный психолог Н. А. Скок [97], характеризуя деятельность руководителя в процессе принятия решений, выделяет следующее:

- поведение руководителя в процессе принятия решения является результатом преломления требований общества в индивидуальной специфической деятельности каждого отдельного руководителя, в его психической организации и жизненном опыте;
- процесс принятия решения опосредован социальными установками, нормами и традициями, господствующими в коллективе отношениями, что в значительной степени определяет содержание и стиль принимаемых решений;
- стиль принятия решений и их социальное содержание оказывают определяющее влияние на формирование норм и традиций, ожиданий, социальных установок и межличностных отношений в коллективе;
- характер принимаемых решений, умение разрешать проблемные ситуации позволяют судить о способности человека работать с людьми, выполнять функции руководства в целом.

Принятие решений — это не только интеллектуальная задача, но и ценностно-ориентировочная интегральная оценка альтернатив. Принятие решений занимает главное место в структуре управленческой деятельности, определяя и ее процессуальное, и результативное содержание. Принятие решений включено в управленческую деятельность на всех этапах ее реализации и представлено на всех уровнях организации. Процессы выбора носят полифункциональный характер и обеспечивают реализацию гетерогенных по своему содержанию задач.

Процесс принятия решений в его психологическом аспекте описывается разнообразными подходами, в основе которых лежат положения об определяющем содержании процесса. Акцент может ставиться на альтернативном выборе, на способах учета и анализа информации, внешних и внутренних факторах, определяющих выбор.

В психологии выделены следующие основные **модели принятия решения**: нормативная модель, прескриптивная модель, дескриптивная модель.

Нормативная модель характеризует процесс принятия решения с точки зрения ожидаемой полезности и идеальной возможности удовлетворения персональных целей. Нормативная модель описывает *идеальный процесс принятия решения*. Лучше всего нормативная модель раскрывается с помощью *идеи математического ожидания*. Процесс выбора в этом случае подчинен правилам оценки альтернативных вариантов. Для этого необходимо определить возможные исходы, а также вероятности исходов для каждой альтернативы. Процесс принятия решения описывается математической формулой, учитывающей вероятность каждого исхода, его процентную полезность и сумму произведений вероятностей для выбора в целом. Результатом выбора становится вариант, имеющий максимальную ожидаемую ценность.

Однако не всегда оказывается возможным количественно выразить ожидаемые исходы и их привлекательность. Большое количество вариативных параметров осложняет процесс принятия решения. В этом случае целесообразно обратиться к *теории «многоатрибутной полезности»* (MAUT, англ.) [78], которая предполагает шесть последовательных шагов:

- разбивку решения на независимые параметры;
- определение независимого веса для каждого параметра;
- составление списка всех возможных альтернатив;
- оценку альтернатив по каждому параметру;
- сведение вместе для сравнительного анализа оценок всех альтернатив по всем параметрам;
- выбор альтернативы с наилучшим показателем (по пункту 5).

При этом необходимо выбрать действительно независимые друг от друга параметры и определить «удельный вес» каждой из характеристик.

Прескриптивная модель характеризует процесс принятия решения с точки зрения тех процессов, которые должны определять выбор. Прескриптивная модель описывает *оптимальный процесс принятия решения*. Оптимальное решение предоставляет максимальные возможности для достижения поставленной цели. Фактически принять идеальное решение невозможно, любое управленческое решение будет хуже идеального. Это связано с зависимостью менеджера от целого комплекса факторов.

По оценкам Е. Б. Моргунова [79], основными можно считать следующие факторы:

- усиление конкуренции;
- ограничение времени;
- информационные потоки;
- увеличение цены ошибки;
- увеличение уровня неопределенности;
- изменение рынка;
- изменяющиеся потребности и ожидания потребителя;
- усложнение структуры бизнеса;
- усложнение операционной среды.

Отсутствие времени и информации для анализа всех возможных альтернатив приводит к приемлемому, но не оптимальному решению. Тем не менее системный подход и рациональный характер принимаемых решений, т.е. выбор, подкрепленный результатами объективного анализа, будут способствовать оптимизации управленческих решений.

Дескриптивная модель характеризует процесс принятия решений с точки зрения объективной реальности. Дескриптивная модель описывает *реальный процесс принятия решения*. Эта модель отражает действительное положение вещей, т.е. то, что люди делают, когда решают проблемы.

Одной из стратегий принятия решений в рамках дескриптивной модели является *стратегия исключения по аспектам*. Когда мы выбираем из многих альтернатив, то первоначально целенаправленно сужаем круг выбора, основываясь на отдельных аспектах и не принимая во внимание всего комплекса характеристик. Затем, по мере снижения количества альтернативных вариантов, расширяется поле анализируемых факторов, пока не будет принято окончательное решение. Реальный выбор, таким образом, осуществляется из ограниченного количества альтернатив.

Иллюстрацией дескриптивной модели является и *стратегия ограниченной рациональности*, описываемая психологом Ф. Лютенсом [70]:

- при выборе между альтернативными вариантами руководители стремятся к удовлетворительности, а не к идеальности, основываясь на целях адекватной прибыли, долях рынка и справедливой цене;

- окружающий мир руководители оценивают как по большей части лишенный смысла; мир бизнеса лишь упрощенная модель реального мира; основная задача выбора решения — удовлетворение ограниченного числа критериев, а не получение максимальных результатов, что позволяет принимать решение без оценки всех возможных альтернатив; основной стратегией принятия решений становятся привычка, ограниченные навыки и приемы.

Стратегии реального принятия решений позволяют использовать при выборе альтернативы прошлый опыт, упрощать процедуру решения, сводя ее к стандартным операционным процедурам.

Движущей силой, мотивом деятельности принятия решения является противоречие между существующими альтернативами выбора и неудовлетворительностью каждого конкретного исхода по отноше-

нию к цели. Это противоречие формирует ситуацию принятия решения и возможности влиять на ход событий.

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните психологическое содержание процесса принятия решения.
2. Что следует учитывать, на что ориентироваться, характеризую деятельность руководителя в процессе принятия решения?
3. Опишите основные модели принятия решения.

Этапы принятия решения

Здесь, знаешь ли, — сказала Королева, — приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Ну, а если хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать, по крайней мере, вдвое быстрее!

Льюис Кэрролл

Принято выделять три основных типа решений, принимаемых в компаниях. Это оперативные, управленческие и стратегические решения.

Оперативные решения вездесущи и занимают большую часть времени менеджера. «Текучка» может заслонить все остальные вопросы, съедая основную энергию руководителя. Оперативные решения направлены на распределение ресурсов и увеличение эффективности их использования. Основные оперативные решения относятся к сферам увеличения прибыли от текущих операций, маркетинговой стратегии, вопросов ценообразования.

Управленческие решения направлены на определение полномочий и обязанностей персонала, структурирование ресурсов организации, отслеживание информационных и производственных потоков. К сфере управленческих решений относятся и проблемы финансирования, приобретения оборудования, обучения персонала.

Стратегические решения в первую очередь ориентируют компанию в окружающей среде и связаны с внешними проблемами организации: завоевание новых рынков, поиск новых сфер деятельности, перспективы и направления развития компании.

Профессионализм менеджера балансирует между принятием решений всех трех типов. Значительное влияние на этот процесс оказывает внешняя среда; тенденции ее изменения ставят акцент на стратегических или оперативных решениях. Так, если продукция компании пользуется устойчивым спросом, технология остается стабильной, изменения среды протекают медленно, то организация концентрируется на оперативных решениях, а программы, рассчитанные на длительную перспективу, обсуждаются редко. Если же изменения во внешней среде протекают бурно, скачками, то организация должна стать стратегом и обдумать стратегические вопросы изменения, чтобы обеспечить выживание.

Принятие решений может основываться на *агрессивной политике* организации. Чем выше изменчивость среды, тем агрессивнее будут принимаемые решения, позволяющие преуспеть в какой-либо области и выдержать конкуренцию. Однако степень агрессивности решений должна четко соответствовать изменениям окружающей среды, в противном случае организацию ждет банкротство. Уровень агрессивности решений менеджера может отставать от требований среды, тогда изменения будут запаздывать и компанию ждет крах. Вместе с тем уровень агрессивности может превышать изменчивость среды и менеджер поплатится за ошибку. Примером может служить выпуск новой продукции, к которой рынок еще не готов. Так, Г. Дж. Кайзер выпустил новую модель малолитражного автомобиля задолго до того, как рынок изменился настолько, чтобы автомобиль стал пользоваться спросом. Творчество, агрессивность опередили изменения и спрос.

Уровень агрессивности решений менеджера и *способность к быстрой реакции* определяют перспективы компании. В зависимости от интенсивности этих двух факторов возможны различные варианты развития организации (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Соотношение уровня агрессивности решений и способности к быстрой реакции организации

	Уровень агрессивности	Способность к быстрой реакции		Характеристика организации
Выраженность фактора	+	+	→	сбалансированная
Невыраженность фактора	–	–		сбалансированная
Смешанная позиция	+	–		не сбалансированная
Смешанная позиция	–	+	→	не сбалансированная

При низкой степени агрессивности и медленном реагировании на изменения «неповоротливая» компания минимизирует расходы на маркетинг и рекламу. Агрессивная, гибкая организация, наоборот, будет увеличивать расходы на рекламу, сбыт товаров, новые разработки и исследования. Помимо сбалансированных вариантов развития организации существуют компании, не уравновешенные по степени агрессивности и внутреннему потенциалу развития. Это может быть высокоагрессивная компания, ставящая своей целью завоевание новых рынков, но не имеющая потенциала для формирования новых производственных линий. Или организация, ориентированная на новые разработки, но ограниченная консервативным управленческим аппаратом. Принимаемые менеджером решения должны соответствовать балансу между изменениями среды, агрессивностью (чтобы не отстать от конкурентов) и потенциалом организации.

Организация представляет собой динамичную, «живую» систему. Для принятия решения необходимо в первую очередь учитывать инфор-

мацию о происходящих процессах, об изменениях анализируемого параметра во времени. Так, для прогнозирования победы кандидата на выборах не достаточно знать его наличествующий рейтинг [41]. Важен не уровень популярности сам по себе, а динамика ее роста — превышает ли она динамику роста рейтинга конкурентов. Но ограничиваться прямым сравнением не следует, важно оценить и спрогнозировать ответные ходы и действия конкурентов. Принятие решения будет тем более эффективным, чем больше сценариев действий конкурентов проработано (т.е. чем больше проанализировано альтернатив). Выигрывает тот предвыборный штаб, который имеет варианты действий на тот случай, если все проанализированные и спланированные сценарии не срабатывают.

Процесс принятия решения может стать эффективнее, если менеджер, во-первых, опирается не только на свои силы, но и на мнения других людей, использует развернутые технические ресурсы; во-вторых, исходит из системного подхода к решению проблем; в-третьих, применяет широкий набор методов, наиболее соответствующих конкретным ситуациям; в-четвертых, осознает и целенаправленно организует данный процесс на всех его этапах.

Принятие решения предусматривает следующие этапы: осознание необходимости принятия решения; обеспечение информационной базы решения; формулирование гипотетических вариантов действий; оценка преимуществ выработанных вариантов (оценка альтернатив); принятие решения; реализация решения; контроль за ходом реализации решения и внесение необходимых корректив.

Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

Осознание необходимости принятия решения. Первый шаг на пути принятия решения — систематизированная оценка проблемы, выделение ее из общего контекста. Надо суметь увидеть проблему, осознать ее, согласиться с ее существованием. Формируется мотивация решения проблемы, а мотивация — главный источник активности. Этот момент необходимо отметить особо, так как именно актуализация потребностно-мотивационных структур как условие развертывания решения задач часто опускается. Процесс принятия решений — деятельность всегда полимотивированная. Выделяя для себя проблему, менеджер связывает ее с целой группой мотивов: это и потребность решить проблему, чтобы увеличить производительность подразделения; и готовность улучшить ситуацию в коллективе; и стремление выделиться оригинальным решением; и необходимость отчета о выполненной работе перед вышестоящим руководством; и, в конце концов, желание быстрее вернуться домой, если есть возможность принять оперативное решение. Таким образом, приведен в действие спектр самых разнообразных мотивов: и познавательные, и конкурентные, и нравственные, и коммуникативные, и эгоистические. От уровня осознания проблемы, активизации тех или иных мотивов зависит дальнейшее продвижение по пути принятия решений.

Обеспечение информационной базы решения. В ходе прояснения проблемы необходимо опираться на объективные методы сбора и представления данных, которые отражают факты, мнения, а также предубеждения. На этом этапе выделяются элементы проблемной ситуации и устанавливаются отношения между ними, а также вырабатываются возможные альтернативы независимо от их материальной оценки, возможностей реализации и временных затрат.

Информационный этап принятия решения выступает в двух основных планах: внешнем и внутреннем. Внешний план приема информации составляют действия поиска и сбора. Внутренний план — процессы обнаружения, опознания и декодирования информации. Именно внутренний план деятельности обеспечивает непосредственно формирование образа проблемной ситуации.

Как только собрано достаточное количество информации, необходимо приступить к следующему этапу.

Формулирование гипотетических вариантов действий (оценка альтернатив). Имея набор вариантов действий, менеджер оценивает их в соответствии с конечной целью, имеющимися ресурсами, в том числе и человеческими, формулирует план конкретных мероприятий по реализации намеченных действий решения проблемы. Здесь активно включаются интеллектуальные возможности руководителя, в том числе и творческие, а также используется прошлый опыт. Общие способности и навыки руководителя определяют диапазон альтернативных решений. В зависимости от плюсов и минусов вариантов выбора менеджер единолично или коллегиально принимает окончательное решение.

Принятие решения. На этом этапе не только формулируется окончательный вариант, но и определяются критерии оценки реализуемых действий, сроки их выполнения и ответственность каждого из членов группы, принимающего участие в реализации решения. Распределение времени, ресурсов и ответственности должно происходить одновременно с принятием решения, обеспечивая его реализацию.

Б. Швальбе и Х. Швальбе [120] оценивают управленческие решения на основании следующих критериев:

- качество решения;
- приемлемость решения для его адресатов;
- возможность реализации принятого решения при возникновении неожиданных трудностей;
- удовлетворенность решением;
- задержка принятия решения;
- длительность принятия решения;
- опыт, приобретенный в ходе выработки решения;
- адекватность процесса принятия решения общепринятым нормам и ценностным представлениям.

Реализация решения. Контроль за ходом реализации решения и внесение необходимых коррективов. Принятое решение воплощается в жизнь. Этот последний этап осуществляется одновременно с преды-

душим. Анализ соответствия результата действий намеченному плану должен содержать не только оценку успешной реализации, но и предопределять причины возможных неудач. Только постоянная обратная связь позволит решить проблему и своевременно внести коррективы в случае необходимости.

Предложенные этапы принятия решения будут активизированы в разной степени в зависимости от уровня проблемы. При решении каждодневных, текущих проблем этапы формулирования альтернативных вариантов и их оценки будут сведены к минимуму. Рутинные проблемы распознаются руководителем без дополнительного анализа и решаются в соответствии с имеющимся опытом на основе традиционных подходов. Решения более высокого уровня требуют учета различных вариантов действий, эффективность определяется наиболее удачным соотношением экономичности и результативности. В этом случае расширяются этапы сбора и анализа информации. Решение выносится на базе имеющихся в запасе у менеджера альтернатив.

Однако мастерство и профессионализм руководителя определяются способностью принимать решения, требующие *творческого подхода*. Именно при принятии решений такого типа начинает работать вся предложенная схема. Успех зависит от способности выдвинуть новые идеи, рассмотреть альтернативные варианты. Именно поэтому на этапе формулирования вариантов руководитель не должен заранее ограничивать себя рамками учета ресурсов, возможностей, временных нормативов. Принятие нового решения по известной проблеме требует большой личной инициативности.

Еще более сложным является процесс принятия решения по абсолютно *новой проблеме*. На этом уровне необходимы принципиально новый подход, новые представления и новые методы. Огромную роль играет правильно развернутый этап сбора информации и выделения границ проблемы. Принятие решений этого уровня требует от менеджера высшей квалификации. Важным моментом является способность руководителя оценивать и преодолевать внутренние психологические установки. Установки предопределяют круг тех гипотез, которые могут возникнуть в отношении принятия решения. Преодолеть установки — значит расширить этот круг, выйти за рамки традиционного, привычного.

Важнейшее место в деятельности менеджеров занимает *интуитивное мышление*, основанное в первую очередь на образном восприятии. Американский исследователь бизнеса Г. Минцберг [27] определяет значение интуитивного мышления так: «Основные управленческие процессы необыкновенно сложны и таинственны как для исследователей, так и для менеджеров, которые их осуществляют, им приходится работать с самой неопределенной информацией и опираться на наименее ясно сформулированные идеи. По-видимому, эти процессы скорее относительно и целостны, чем упорядочены и последовательны, и более интуитивны, чем осознаны». Исследования показывают, что все

виды бизнеса заполнены очень иррациональными, эмоциональными людьми. И компании должны принимать во внимание соображения, отражающие эти особенности, при разработке методов управления. Они должны учитывать эмоциональную сторону человеческого мышления и пользоваться преимуществами этого. Логика не всегда является истинным двигателем научного прогресса.

В процессе принятия решений необходимо выделить и такой параметр, как *личная продуктивность руководителя*, которая характеризуется деловой направленностью принимаемых решений, гибкой конструктивной позицией по отношению к возникающим противоречиям, чувством перспективы. Деловая направленность руководителя определяет общественную направленность принимаемых решений, их результативность. Гибкость подразумевает умение разрешать проблемные ситуации, а не уходить от принятия решений или бесконечно конфликтовать. А чувство перспективы позволяет не только принимать стратегические решения, но и собственно формировать организационную стратегию. Большинство решений, принимаемых менеджером, заложены в ограниченных рамках имеющихся ресурсов. В этом смысле решение принимается по альтернативе использования совокупности ресурсов тем или иным образом.

Контрольные вопросы

1. Какие этапы можно выделить в процессе принятия решения?
2. Как установить баланс между уровнем агрессивности решений менеджера и темпами реагирования организации на изменения в окружающей среде?
3. Каково значение творческого подхода в принятии решений?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Методика «Выделение существенных признаков»

Методика выявляет способность испытуемого отделять существенные признаки предметов или явлений от несущественных, второстепенных. Кроме того, наличие ряда заданий, одинаковых по характеру выполнения, позволяет судить о последовательности рассуждений. Для исследования пользуются специальным бланком.

Инструкция. В каждой строчке вы найдете одно слово, стоящее перед скобками, и далее — пять слов в скобках. Все слова, заключенные в скобки, имеют какое-то отношение к находящемуся перед скобками. Выберите только два и подчеркните их.

Стимульный материал

1. Сад (растения, садовник, собака, забор, земля).
2. Река (берег, рыба, рыболов, тина, вода).
3. Города (автомобиль, здание, толпа, улица, велосипед).
4. Сарай (сеновал, лошади, крыша, скот, стены).
5. Куб (углы, чертеж, сторона, камень, дерево).
6. Деление (класс, делимое, карандаш, делитель, бумага).
7. Кольцо (диаметр, алмаз, просьба, округлость, печать).
8. Чтение (глаза, книга, картинка, печать, слово).
9. Газета (правда, приложения, телеграммы, бумага, редактор)

10. Игра (карты, игроки, штрафы, наказания, правила).
11. Война (аэроплан, пушки, сражения, ружья, солдаты).

Ключ. 1. Растения, земля. 2. Берег, вода. 3. Здание, улица. 4. Крыша, стены. 5. Углы, сторона. 6. Делимое, делитель. 7. Диаметр, округлость. 8. Глаза, печать. 9. Бумага, редактор. 10. Игроки, правила. 11. Сражения, солдаты.

Принципы принятия организационных решений

Если вы не являетесь частью решения, значит, вы являетесь частью проблемы.

Народная мудрость

Процесс принятия решений определяется основными целями организации: экономическими, отвечающими за возврат капиталовложений и оптимизацию использования ресурсов; социальными, направленными на реализацию личных устремлений всех сотрудников.

Деятельность организации регламентируется обязательствами и ограничениями, исключающими некоторые варианты решений. Например, решение сократить фонд заработной платы имеет ограничение в виде законодательно минимального размера оплаты труда.

В основе процесса принятия организационных решений лежат четыре универсальных принципа: динамичности, стратегического планирования, реализма, гибкости.

Принцип динамичности. Нестабильность окружающей среды, конкуренция требуют от организации готовности к максимально адекватным изменениям. Это возможно, если менеджер способен делать прогноз по каждой динамической линии развития организации. В процессе принятия решений руководитель учитывает не только динамику развития организации, т.е. прошлый опыт, но и ее способность к адаптации, к изменениям, а также возможные последствия принимаемых решений. Динамика развития включает в себя прежде всего экономическую политику организации, характер взаимоотношений организационной системы со средой, т.е. конкурентоспособность, материально-техническую базу, информационные ресурсы, издержки, прибыль и другие факторы.

Способность менеджера осуществлять точный прогноз и готовить организацию к изменениям во многом зависит от налаженности системы мониторинга — сбора, анализа, отслеживания информации об изменениях. Принятие решения в соответствии с принципом динамичности позволяет организации адаптироваться к изменениям, поддерживая тем самым жизнеспособность предприятия.

Принцип стратегического планирования. Логическим следствием принципа динамичности является принцип стратегического планирования. Планирование выступает не в виде раз и навсегда утвержденного текста, а как критерий эффективности, который выводится из представ-

лений о том, какой организация должна стать спустя какое-то время. Планируется и осуществляется стратегия развития организации. Обязанность менеджера — внесение высшей цели организации в среду своей команды. Эта цель должна объединять сотрудников, побуждая их внести свой вклад в общее дело. Осознание отдаленных перспектив позволяет практичнее и целесообразнее подходить к задачам текущим. При этом конкретика сегодняшнего дня не должна заслонять перспективу будущего, идею и смысл всей деятельности. Стратегическое планирование — это системообразующий фактор, направляющий рост организации. Большинство преуспевающих компаний обладают уникальной стратегией, концепцию которой могут знать только менеджеры высшего звена. Однако современные тенденции демонстрируют положительный опыт организаций, где четко сформулированная стратегия становится программным документом для сотрудников всех уровней.

Динамика развития организаций в большинстве случаев ведет к стагнации или упадку. Стратегическое планирование позволяет вовремя развернуть организацию в новом направлении развития, когда все старые ориентиры исчерпали себя. Происходящие во внешней среде организации быстрые разнонаправленные изменения — насыщение традиционных рынков сбыта, совершенствование технологий, появление ситуаций, когда старый опыт уже не срабатывает, — требуют от предприятия новых векторов развития. Это развитие может осуществляться самыми разными способами (создание новых продуктов, инвестиции в оборудование, развитие технологий), а стратегическое планирование призвано объединить все варианты, оценить ресурсы и выработать наиболее приемлемый и перспективный эволюционный путь.

Иллюстрацией к принципу стратегического планирования может служить японская поговорка: «Охотник на оленей никогда не видит горных вершин». Занимаясь «охотой на оленей» — изучая социальный спрос, требования общества в отношении новой продукции, нельзя забывать про «вершины» — грядущие изменения самого общества, которые можно распознать уже сегодня. Примером таких изменений, с очевидностью сказавшихся на экономическом рынке, стал бурный процесс информатизации.

Оценка эффективности организации осуществляется не только с точки зрения максимизации прибыли. В качестве главной цели выдвигается само сохранение компании как таковой. Это смещение экономического акцента влечет за собой смещение и управленческого акцента. Недостаточно руководить, обеспечивая увеличение прибыли в краткосрочном периоде, поскольку довольно часто ситуация на рынке складывается таким образом, что необходимо ориентироваться на отсроченную прибыль в ущерб сегодняшнему дню. Стратегическое планирование позволяет оптимизировать процесс использования всех ресурсов, что обеспечивает ведение успешной деятельности.

Только системный, целенаправленный учет фактов при принятии решений позволит исключить ошибки, приводящие к нежелательным

последствиям. Системный подход включает в себя следующие параметры: учет основных тенденций развития организации; определение диапазона потенциальных альтернатив; вариативная оценка последствий принимаемых решений;

Цели организации должны объединять интересы сотрудников всех уровней: менеджеров, рабочих, поставщиков, продавцов, вкладчиков и т.д. Ответственность организации складывается из баланса соблюдения целей каждого из сотрудников.

Принцип реализма. Только опора на адекватные представления о реальности, непосредственный контакт с внешней и внутренней средой организации обеспечивают менеджеру эффективное планирование, кратковременную стратегию, которая должна ориентироваться на происходящие изменения. Менеджер может опираться на желаемые, абстрактные прогнозы развития организации или на конкретные процессы, происходящие на рынке; руководитель может принимать решения исходя из собственного идеального видения взаимоотношений сотрудников или основываясь на анализе реальных групповых процессов, разворачивающихся в организации. Результат будет диаметрально противоположным.

Каждая проблема руководства, с которой сталкивается менеджер, в сути своей отражает незнание принципов менеджмента, невнимание к человеческому фактору. Самоанализ помогает обнаружить, когда руководитель пренебрег какими-нибудь практическими рекомендациями, считая, что можно обойтись и без «человекознания». Но ошибки всегда совершает мастер, а не инструменты, в нашем случае мастер — это сам руководитель.

Принцип реализма подразумевает также тактику упрощения работ и максимальной простоты и понятности выполнения всех этапов деятельности. Усложнение структуры ведет к увеличению издержек материальных, человеческих и временных.

Принцип гибкости. Принцип гибкости помогает организации быть готовой к разнообразным «катастрофам». Гибкость должна присутствовать как во внешних (разнообразии товарно-рыночных отношений), так и во внутренних (взаимозаменяемость, не жесткость) отношениях, что позволяет выгодно распоряжаться имеющимися ресурсами. Принцип гибкости ориентирует организацию на разработки и исследования в тех областях, где с наибольшей вероятностью возможны прорыв, использование независимых рынков сбыта, деятельность в разных экономических средах, внедрение независимых технологий.

Гибкость менеджера в принятии решений должна колебаться в известных пределах. Эти пределы должны, с одной стороны, оставлять поле для достаточной вариативности решения проблем, поиска оригинальных решений, а с другой — находиться на грани разумного риска, не влекущего за собой столь существенные изменения, которые могут привести к «смерти» живого организма предприятия. Этот нижний предел обеспечивает сохранение разумного потенциала организа-