

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Ю.А. Громаковский**

*Институт дополнительного  
профессионального образования СГУ*

Совершенствование образовательной системы в России и формирование стабильного рынка образовательных услуг серьезно повлияли на условия деятельности государственных вузов. Это сказалось, на изменение внешней среды работы вузов, которая стала другой как качественно, так и количественно, что естественно сказалось на повышении уровня неопределенности и как следствие появления часто неожиданных факторов риска. Естественно высшие учебные заведения стараются адаптироваться к достаточно жестким условиям конкуренции. По мнению руководителей вузов и его подразделений, взятых из различных публикаций, при обдумывании стратегии развития своего учреждения они стремятся ответить на следующие вопросы: во-первых, правильно ли мы оцениваем современное состояние организации и ее место среди других вузов, куда нам дальше двигаться и в каком направлении, какой мы хотим ее видеть, и как, по мнению высшего, руководства, она должна развиваться. Это совершенно естественные вопросы, на которые необходимо отвечать и ответы должны быть совершенно конкретными, а это крайне сложно сделать. Здесь речь идет в большей степени о решении стратегических задач, которые предъявляют высокие требования к объективности информации, так как цена ошибки очень высока. Во-вторых, достаточное количество внутренних проблем, решение которых часто оказывается не менее сложными из-за недостаточности информации или ее искажения.

Для успешного решения таких проблем необходимо привлекать все ресурсы организации (знания и опыт людей, различные инновационные предложения, финансы, эффективный менеджмент и т.п.) и в первую очередь применять современные технологии разработки и принятия управленческих решений.

Известно, что процесс разработки и реализации управленческих решений, являясь одним из связующих процессов, пронизывает всю управленческую деятельность. Качество этих решений зависит от множества факторов: организационных, экономических, методологических, социальных и др. Но, к сожалению, очень мало обращается внимания на психологический фактор, это прослеживается из литературы посвященной управленческим решениям, а ведь именно он часто является доминирующим в процессе создания качественного и эффективного управленческого решения. По нашему мнению, причина здесь в самой психологической науке, ведь известно, что к настоящему времени психология еще не нашла своего достойного места в управленческой деятельности. Очень интересно по этому поводу высказался А.Г. Асмолов «На пороге XXI века современная

психология оказалась в ситуации, емко передаваемой формулой старых русских сказок: «Поди туда, не знаю куда, найди то, не знаю что». Эта ситуация разительно отличается от развалин Трои перед грустным Приамом, с которыми образно сравнивал психологию конца прошлого столетия Н. Н. Ланге. В психологии двадцатого века народились свои города, свои психологические страны, свои материки. Одни живут в стране психоанализа, другие - на материках бихевиоризма, гештальт-психологии, когнитивной и гуманистической психологии. То тут, то там на поверхности моря психологической мысли появляются одинокие острова «психосинтеза», «кросс – культурной психологии», «нейролингвистического программирования» и т.п. На все эти земли есть социальный и личный спрос».<sup>1</sup>

Управленческое решение в определенном смысле — психологический феномен, ибо оно есть продукт сознания руководителя и других субъектов управления. С другой стороны, в системах социального управления такие решения адресованы людям, призваны привести их в движение, изменить осуществляемые ими действия или привести к изменениям в их психологии (решения: ориентированные на изменение общественного мнения, разрешение конфликта, установление психологического контакта, формирование элементов культурной психологии и пр.). Поэтому разговор о психологических аспектах управленческих решений не искусственно притянут к волеизъявлению, выраженному в управленческом решении.

Управленческое решение – это результат мышления, анализа, прогнозирования, обоснования, оптимизации и выбора альтернативы из множества возможных вариантов достижения цели.

Управленческие решения принимаются людьми, эти решения во многом отражают психологические признаки личности: сознание, самосознание, саморегулирование, индивидуальность, активность в деятельности и т.д. В настоящее время считается наиболее разработанной технология принятия групповых решений. По нашему мнению, это связано, во-первых, с тем, что за результат принятого группой управленческого решения, в конечном счете, отвечает руководитель. Во-вторых, разрешение сложных управленческих проблем включающих в себя социальные, социально-психологические, нравственные, воспитательные аспекты, требуют комплексного рассмотрения, а такие проблемы в большей степени присущи образовательной сфере деятельности. В процессе исследования проблем психологии управления, в том числе и управленческих решений часто идут по пути изучения множества личностных качеств руководителя как факторов влияния на успешность разработки и реализации решения. Здесь мы с одной стороны, впадаем в «бесконечность», с другой исследуем такие качества, которые проявляются не только у руководителей, но и у подчиненных, а также у людей иных профессий и специальностей. Кроме

---

<sup>1</sup> *Асмолов А.Г.* Психология XXI века и рождение вариативного образовательного пространства России.  
<http://www.zankov.ru/article.asp?edition>

того, в психологии действует закономерность компенсации психических функций, когда отдельные недостатки в умениях могут замещаться в деятельности, путем использования других. Тут мы сталкиваемся с проблемой «непознаваемости» человеческих способностей вообще и организаторских в частности. При этом нужно иметь в виду, что все качества личности так «непредсказуемо» связаны друг с другом, что мы, часто не можем четко определить какие качества личности и какой уровень их развития требуется для эффективного решения управленческих задач. В этом случае можно только предполагать или доказывать это опытным путем. Из литературы известно, что уравновешенные решения принимают руководители, критически относящиеся к своим действиям и выдвигаемым к гипотезам, подвергая их тщательной проверке. К импульсивным решениям склонны люди, умеющие воспринимать и генерировать новые идеи, но не владеющие технологиями их анализа и построения прогнозных последствий. Инертные управленческие решения - результат осторожного поиска, при котором контрольные и уточняющие действия преобладают. Рискованные решения всегда сопряжены с возникновением различного рода угроз, у таких руководителей зачастую отсутствует обоснование достаточного количества возможных альтернатив. Эти выводы получены при обобщении результатов психологических обследований неких выборок работающих руководителей, которые изложены в различных источниках.

Не менее важно учитывать и следующее обстоятельство, что процесс разработки и принятия управленческих решений для каждой сферы деятельности несет в себе свои созданные самой деятельностью отличительные черты. Так, например, принятие решений в экономической сфере отличается от принятия решений в сфере образования, имеется в виду не только отличия в технологии, а отличия в уровне отношении, принципиальности оценки, значимости гуманистической и социально-психологической составляющих, направленности цели и т.п.

«Существует опасный миф об объективности и научной обоснованности вариантов сложных решений. Этот миф удобен для некоторых недальновидных консультантов и руководителей, пытающихся переложить на других или на ЭВМ ответственность за принятое решение. Именно человеческий фактор, а не математические и машинные аспекты, является основным в процессе принятия решения в образовательной сфере. Именно на этих аспектах следует основывать критерий проверки практической ценности методов принятия решений»<sup>2</sup>. На управленческие решения влияют особенности всех психологических сфер личности, психические состояния в момент их принятия, индивидуальные управленческие концепции, позиции и ценности. Например, неустойчивость руководителя к риску и угрозе ответственности, желание действовать только наверняка, исключить промахи приводят к преобладанию принятия стандартных, осторожных, половинчатых решений. Очевидно, что и

---

<sup>2</sup> Ларичев О.Н. Наука и искусство принятия управленческих решений – М.: 1979. С. 37 – 68.

управление, реализуемое им с помощью таких решений, не может быть оптимальным. О значимости личностных характеристик руководителя и их влиянии на процесс разработки и реализации управленческого решения написано достаточно. К личностным характеристикам относятся воля, уровень эмоциональность, внушаемость, темперамент, характер, профессионализм, опыт, ответственность, уровень внимания, параметры мышления, рискованность и др. Мы не будем рассматривать перечисленные личностные характеристики и их влияние на принятие решения, а остановимся на недостаточно затрагиваемых в литературе психологических феноменах, таких как ориентировочная основа действий и личностные предпочтения. Ориентировочная основа действий, это система представлений человека о цели, плане и средствах осуществления предстоящего или выполняемого действия.<sup>3</sup>

Так если лицо, принимающее решение (ЛПР) ориентировано в основном на мнение вышестоящего звена то оно старается уходить от ответственности. Здесь ЛПР не имеет твердой линии поведения, круг общения у него, находится вне трудового коллектива и как следствие сотрудники ведут себя пассивно, так как заранее представляют, какое решение будет принято. У таких руководителей высокий уровень претензий и завышенная самооценка, Хотя и понимают, что вышестоящие руководство дает противоречивую оценку таким руководителям.

Если ЛПР ориентировано на коллектив, то оно отличается высокой профессиональной компетенцией, хорошими организаторскими способностями, ценит знающих и инициативных сотрудников, тщательно отбирает круг лиц для служебного общения с учетом их деловых, моральных и профессиональных качеств, создает благоприятную атмосферу для обсуждения мнений. В этом случае в деятельности сотрудников проявляется организованность, необходимая для их конкретной деятельности, самостоятельность и инициатива. Решения, выработанные при таком стиле руководства, отличаются деловитостью и целеустремленностью.

Когда ЛПР ориентировано «только на себя», то естественно круг его общения ограничен исходя из условий личного доверия и непостоянен. Это интересный стиль руководства, в большинстве случаев инициатива исходит от ЛПР. Это уверенные в себе и своих возможностях люди, имеющие большой опыт работы. Но некоторая оторванность от коллектива ограничивает их в необходимом объеме информации, тогда они используют так называемые «беспроигрышные» варианты решений или принимают решения на интуитивном уровне. В такой обстановке сотрудники ведут себя хотя и с заниженной инициативой и активностью, но уверенно, так как руководитель совершает мало ошибок.

Предпочтения - это выражение субъективного отношения кого-то к представленным ему на выбор объектам. Психологически, это система

---

<sup>3</sup> Психологический словарь. – М.: Педагогика-Пресс, 1996.

личных внутренних установок ЛПР, заставляющих его в ситуации выбора совершать тот или иной определенный поступок.<sup>4</sup>

Предполагают, что для ситуации выбора таких поступков может быть два:

- уверенный выбор только одного из объектов среди множества предъявленных;
- уверенный выбор нескольких объектов из множества предъявленных, где все выбранные объекты считаются «одинаковыми».

Предпочтения как первопричина поступков ЛПР при принятии управленческих решений, это результат сложной психической деятельности ума человека. Как установлено практически при создании предпочтений учитываются как субъективные, так и объективные компоненты (эмоциональные и рациональные). Остановимся на этих факторах, определяющих предпочтения ЛПР.

Рациональная, «открытая» компонента системы предпочтений формируется в процессе жизни индивида в ходе разработки условных рефлексов. На нее влияют образование, работа и выполнение других «формальных» обязанностей. Она исторически более «молодая», быстро меняющаяся под влиянием воздействий окружающей среды. Поэтому она более индивидуальна и специфична для людей из каждого конкретного социального статуса. Этих фрагментов психической деятельности совсем немного, и обычно индивид открыто признает их для себя и для окружающих. Но, как оказывается, влияние таких, открыто признаваемых элементов психической деятельности, ничтожно мало. Однако именно они и придают решениям индивида своеобразие присущие конкретной личности.

Эмоциональная компонента системы предпочтений более «старая». Она сформировалась как результат работы правого полушария головного мозга человека. Генетические (наследственные) факторы, являющиеся элементами «бессознательными» деятельности мозга человека, уходят корнями в бесчисленные традиции, чувства и потребности человека. Поэтому они оказываются наиболее устойчивыми и «влиятельными» вносящими решающий вклад в поступки ЛПР. Они всплывают из подсознания человека самопроизвольно, в момент принятия очень важных решений. Индивид не в силах управлять этими «бессознательными» механизмами психической деятельности ума. Это самые мощные, но и самые незаметные (даже для самого индивида) факторы предпочтений.<sup>5,6</sup>

Теперь мы обратимся к рассмотрению особенностей решения управленческих задач в вузе и его подразделениях. Наша цель в данном случае сводится не подробному исследованию всех управленческих задач

---

<sup>4</sup>Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник, - «Дашков и К», 2005. С. 141.

<sup>5</sup>Кини Р., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Пер. с англ.; Под ред. И.Ф. Шахнова. – М.: Радио и связь, 1981. С. 98 - 141

<sup>6</sup>Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник, - «Дашков и К», 2005. С. 141.

возникающих, например, хотя бы в одном из подразделений вуза, а к освещению общих подходов к разработке и реализации решения.

Специфика таких управленческих задач в том, что они:

- отличаются по структуре и по содержанию от всех известных и описанных в психологической литературе задач;
- могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия;
- в этих задачах часто отсутствует достаточность информации о возможных средствах их решения;
- часто не имеют четких алгоритмов решения;
- иногда решаются в условиях дефицита времени;
- сильно подвержены действию человеческого фактора.

Каждый руководитель при оценке управленческих задач исходит из своего личного осмысления всех проблем и целей подразделения вуза. Понятно, что руководители должны выбирать стратегии и тактики решения управленческих задач, исходя из конкретной ситуации, своего опыта, знаний и интуиции. При этом выбор адекватной стратегии или тактики необходимо правильно соотносить с перспективными и текущими задачами, что как показывает практика, составляет определенную трудность для руководителя. Сами руководители пришли к выводу о том, что при выборе стратегий и тактик следует получить ответы на следующие вопросы:

1. Правовмерно ли ставить конкретную задачу в соответствии с управленческой ситуацией и нужно ли решать ее в данное время?
2. Имеются ли необходимые условия для решения выбранной задачи в настоящее время?
3. Обязательным или необязательным является решение данной задачи?

В некоторых случаях руководители недооценивают постановку перспективных целей из-за ошибочной оценки текущего момента и факторов деятельности самого подразделения. Адекватная оценка значимости задачи является обязательным условием выбора соответствующей стратегии ее решения. Иногда руководители из-за большой загрузки текущими делами могут не увидеть существующих (скрытых) проблем и путей развития подразделения. Для решения подобных задач как показала практика, необходимо периодическое изучение состояния подразделения. Действенным средством в этом случае может оказаться метод «SWOT-анализа». Этот метод позволяет превращать слабые стороны подразделения в сильные и угрозы в возможности. Изучение литературы показывает, что этим методом часто пользуются при управлении вузами и их подразделениями.

Наиболее предпочтительными тактиками в решении управленческих задач в сфере образования считаются:

1. Тактика риска с повышенной ответственностью.
2. Тактика затягивания выполнения решения с целью снять с себя часть ответственности.
3. Тактика самостоятельного решения с риском, но осмотрительно.

4. Использование минимума самостоятельных действий и уход от ответственности за возможное нерешение задач.

При рассмотрении этих тактик можно выделить различные психологические причины, лежащие в их основе:

а) ориентация на достижение успеха в деятельности, т.е. наличие положительной мотивации самого руководителя;

б) высокая самооценка и стремление к самореализации;

в) высокий уровень сформированности социальных установок;

г) страх перед ответственностью и сдерживанием карьерного роста;

д) стремление выделяться среди других руководителей.<sup>7</sup>

Необходимо учитывать, что самые сложные задачи это те, в которых активно проявляется человеческий фактор, так как в нем отражается действие всех субъективных переменных, предвидеть действие которых в их сложных сочетаниях не представляется возможным.

Известно, что в управленческих решениях выражена активная позиция руководителя, его стремление определенным образом изменить создавшуюся ситуацию.

---

<sup>7</sup> Розанова В.А. Психология управленческой деятельности — М.: «Экзамен», 2003. С. 51 - 57