**Психология управления**

Объектом управленческой деятельности является организация, иерархическая структура которой может быть линейной и дивизионной. Структура организации определяет содержание управленческой деятельности. С точки зрения структуры организации управленческая деятельность руководителя двойственна по своей природе - с одной стороны, это - совокупность решений, субъективно принятых конкретным человеком в конкретной обстановке, с другой стороны, это – взаимозависимый результат совместной деятельности многих людей. Управленческие науки определяют управление, как процесс планирования, организации, мотивации и контроля жизнедеятельности организации, в ходе которого формулируются и достигаются цели организации [1]. Функции планирования, организации, мотивации и контроля связываются между собой на разных уровнях управления посредством связующих процессов: коммуникационных процессов и процессов принятия решений. С точки зрения психологии, роль руководителя в управленческой деятельности – это набор поведенческих правил, общепринятых в данной организации для данной должности. Несмотря на профессиональную специфику, роли руководителей имеют общие психологические закономерности в зависимости от полномочий и статуса руководителя в организации, принятых в организации методов и стиля управления, а также от коммуникационной среды данной организации. Руководитель организации может иметь полномочия принимать решения, а может быть носителем и выразителем чужого решения, тогда его роль сводится к актерской, он не управляет, а изображает руководителя. Обычно это заметно по поведенческим особенностям, которые в психологии принято называть компенсаторным поведением.

Например, слишком частое повторение слова «как бы» указывает на то, что реальный процесс управления резко отличается от показательного. Мы «как бы работаем» означает, что «мы делаем вид, как будто бы работаем». В зависимости от индивидуальных особенностей характера актерская игра приобретает различные психологические оттенки, от «подавленного» исполнения чужой воли, которое сопровождается жалобным высказыванием: «Это не я, я не виноват» и выражает структуру комплекса вины и комплекса неполноценности (я делаю плохо, но это не мое решение (комплекс вины), и я не могу противостоять чужому решению (комплекс неполноценности)), до агрессивного вымещения на окружающих вышеописанной структуры комплексов (да, я плох, и я накажу вас за это). Роли руководителя в организации определяются, прежде всего, целями, к достижению которых организация стремится. Они могут быть позитивными и деструктивными. Концепции достижения этих целей также могут быть со знаком плюс и со знаком минус, в зависимости от иллюзий, создаваемых при формулировании целей организации. Например, вполне позитивная идея расширить портфель страховой компании за счет привлечения опытных агентов, каждый из которых имеет свой круг постоянных клиентов, дополняется деструктивным методом «привязывания» этих клиентов к «отделу возобновления договоров» с последующим вымыванием из структуры самих агентов. По названию отдела видно, что договоры в последствии будут безоговорочно возобновлены, и цель организации – расширение страхового портфеля – достигнута, но страхование становится все менее популярным видом финансовых услуг, это заметно по увеличению доли обязательных видов страхования по отношению к добровольным в совокупной сумме страховых взносов. Страхование перестает быть институтом перераспределения денежных средств и превращается в камуфляж финансовой зависимости. Управленческая деятельность не возможна без подчиненных, которые выполняют руководящие указания. Причины, которые заставляют людей исполнять роли подчиненных, называются мотивациями. Мотивация к труду или готовность выполнять ту или иную роль объясняется ожиданием получить взамен в качестве вознаграждения возможность удовлетворить свои первичные и вторичные потребности (физиологические, потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребности в причастности и принадлежности к группе, потребности в уважении и самореализации) [1]. В зависимости от набора неудовлетворенных потребностей формируется ожидание относительно возможных ролей, которые могут привести к удовлетворению потребностей. Ожидания руководителя и подчиненных относительно конкретной роли могут не совпадать и даже быть диаметрально противоположными, в качестве инструмента коррекции ожиданий выступает контроль. Функции контроля в управлении заключаются в оценке результата выполнения работы, коррекции ожиданий и поощрении или наказании за правильное или неправильное поведение. В стадии контроля особенно заметны ошибки паритетности, возникающие в результате комбинации конструктивных и деструктивных способов действия в управлении. Например, за хорошо выполненную работу подчиненного вопреки ожиданию его не награждают, а пытаются понизить в заработной плате, поскольку он не соответствует ожиданию руководителя. Руководитель нуждается в плохом подчиненном, на которого можно будет «списать» отсутствие менеджмента, кроме того, он намерен сэкономить на заработной плате. Если работник оказывается «слишком хорош», то деструктивный менеджмент не останавливается даже перед уголовно наказуемыми деяниями, как то умышленная порча имущества в присутствии подчиненного и т.д. К сожалению, в управленческих науках, как правило, рассматриваются идеальные модели процесса управления, основанные на убеждении, что все участники этого процесса – порядочные люди с добрыми намерениями, в реальной жизни действует фундаментальный закон природы – закон сохранения энергии, который предопределяет соотношение позитивного и негативного, как 50:50. Кроме того, существуют незыблемые правила симметрии, которые на языке психологии можно выразить следующим образом: каждой управленческой роли могут соответствовать только определенные роли подчиненных, которые дополняют роль руководителя до функционального целого. Если это правило не выполняется, возникают конфликтные ситуации, скрытые или явные, которые приводят к разрыву межличностных отношений между руководителем и подчиненными или к потере функциональности организацией в целом. Задачей настоящей работы является рассмотрение различных комбинаций ролей «Руководитель – Подчиненный» в процессе коммуникаций и в процессе принятия решений с учетом психологических особенностей, определяемых внешними факторами и личными качествами участников. Каждая роль будет рассматриваться в двух аспектах, с точки зрения позитивного и деструктивного способов понимания, а также в разрезе активных потребностей у руководителя и у подчиненного. При этом нельзя забывать, что большинство руководителей выступают в реальной жизни, как в роли руководителя, так и в роли подчиненного, при этом комплексы, возникающие при исполнении нежелательных «навязанных» ролей подчиненного могут компенсироваться за счет «избыточного» поведения по отношению к подчиненным в роли руководителя.

**Управленческие роли в процессе коммуникаций**

Генри Минцберг в книге «Природа управленческой работы» [2] выделяет десять управленческих ролей, которые он подразделяет на три категории: межличностные роли, информационные роли (роли в процессе коммуникаций) и роли в процессе принятия решений. В первой категории он описывает три роли: главного руководителя, лидера и связующее звено. Главный руководитель является символической главой организации, кроме участия в церемониалах и действиях, обязываемых положением, он еще собирает проекции (как позитивные, так и негативные) в той сфере, где организация осуществляет свою деятельность. Если сфера деятельности организации охватывает большую территорию, то и проекции могут быть очень удаленными от реального объекта. Например, на встрече с президентом в Красноярском крае, транслируемой по центральному телевидению, один пенсионер попросил его лично походатайствовать, чтобы управляющего крупной энергетической компанией посадили в тюрьму. Правовой нигилизм, заложенный у российских граждан на подсознательном уровне, в данном случае является питательной почвой для создания образа царя или волшебника, который исполнит желание и посадит в тюрьму большого начальника. Мифологизация сознания, дошедшая до нас из древности, вносит элементы мифического в восприятие главного руководителя, приписывая ему сверхъестественные возможности, как компенсацию собственного комплекса неполноценности. Найдется еще больший руководитель, который «посадит в тюрьму» управляющего в реальной близости, сравнение с которым нестерпимо болезненно затрагивает устойчивую структуру комплексов. Манипуляция такими структурами комплексов для создания негативных проекций на конкурентов широко используется в политических предвыборных компаниях.

Роль лидера Минцберг видит в создании мотивации к труду у подчиненных и связанные с этим обязанности. Хотя кроме управленческих действий лидер является еще моделью, образцом для подражательного поведения, который так необходим людям с рецептивной ориентацией. В управленческих науках существует множество моделей процессов управления, которые строятся по целевым группам и их лидерам. Этот же принцип используется в сетевом маркетинге: если лидер целевой группы выбирает для себя какую-нибудь особенную торговую марку, группа его поклонников последует его примеру. Третья роль в категории межличностных ролей по Минцбергу – это связующее звено. Руководитель является посредником и проводником между сторонними компаниями и лицами и организацией. Следует заметить, что руководитель может быть не только связующим звеном, но и звеном, в котором происходит расторжение деловых отношений между организацией и сторонними компаниями. Кроме того, если руководитель не заинтересован в достижении целей, поставленных перед организацией, он может использовать свое положение и внешние контакты в личных целях, которые наносят ущерб деятельности организации. Это часто происходит в организациях с деструктивным менеджментом, где вообще отсутствует контроль за процессом принятия решений и, как следствие, наказание за плохой результат «планируется» уже на стадии постановки задачи.

Вторая категория описывает управленческие роли в процессе коммуникаций, которые Минцберг называет информационными ролями. К ним относятся роли приемника информации, распространителя информации и представителя. Под приемником информации понимается фильтр всей входящей информации, которая является существенной или несущественной для деятельности организации. Здесь нужно подчеркнуть, что фильтрация информации зависит от критериев приоритетности руководителя (а иногда секретаря при отсутствии менеджмента) и не всегда способствует достижению целей организации. Распространитель информации передает отфильтрованную и переработанную информацию из внешних источников членам организации. Представитель передает информацию при внешних контактах относительно работы организации, выступает экспертом по деятельности организации.

В современной теории коммуникаций приемник и информации и распространитель называются получателем и отправителем, соответственно, а информационный обмен рассматривается, как пошаговый процесс. На каждом шаге процесса коммуникаций отправитель и получатель сообщения участвуют в процессе принятия решения, формулируют идею сообщения и понимание содержания этого сообщения, фильтруют и оценивают смысл полученной информации.

Простая модель коммуникационного процесса содержит несколько взаимосвязанных этапов, через которые одновременно проходят отправитель и получатель при формулировании сообщения и выборе канала передачи для достижения понимания исходной идеи [1]:

1. Зарождение и формулирование идеи.
2. Кодирование (перевод в символы) и выбор канала передачи.
3. Передача.
4. Декодирование.

Обмен информацией начинается с формулирования идеи и отбора релевантной информации. Затем информация кодируется в символы (слова) и передается по выбранному каналу (письмо, телефонный разговор и т.д.)

После передачи сообщения получатель декодирует ее. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, интерпретируются получателем также, исходная идея будет понята без искажений. Но на практике передаваемая информация часто искажается за счет различий в восприятии, обусловленных жизненным опытом, национальными обычаями, индивидуальной системой ценностей, языком, целевыми установками «руководитель – подчиненный», которые искажают смысл сообщения в процессе кодирования и декодирования. Для повышения эффективности коммуникаций часто используют обратную связь – отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Информация отсылается назад отправителю в качестве подтверждения согласия с сообщением. В психологии индивидуальная реакция на происходящие события понимается как реакция на индивидуальное восприятие происходящего.

Разные люди могут по-разному интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от накопленного опыта. Суммарный накопленный опыт

в отношении конкретного символа (слова) может быть положительным или отрицательным. Например, упоминание словосочетания «финансовая пирамида» в переговорах может вызвать воспоминания о негативном опыте, и дальнейшие предложения воспользоваться финансовыми инструментами будут восприниматься через призму этого негативного опыта, вызывая у получателя информации устойчивую реакцию отторжения. Расхождения между основами суждений, определяемых опытом, могут стать причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешней среды. Во многих случаях люди воспринимают только часть физически переданного сообщения. Остальная часть фильтруется, как невозможная к пониманию (нет опыта или основы суждения), или как запрещенная (вызывает в памяти негативный опыт, который получатель старается «забыть» - подавить в бессознательном). Если сообщение затрагивает психологический комплекс получателя, реакция может быть прямо противоположной ожидаемой отправителем. Например, восхищение дизайном кабинета в качестве попытки расположить к себе получателя информации может напомнить ему о более удачливом предшественнике, которого он заменил в руководящем кресле, и вызовет негативную реакцию. Еще одна причина искажений в восприятии обусловлена социальными установками людей. Целевые установки руководителя не совпадают с целевыми установками подчиненного,

распоряжение руководителя о достижении какой-либо цели в восприятии подчиненного структурируется в виде конкретных объемов работ, которые необходимо выполнить для достижения цели, эти работы могут выходить за рамки его компетенции и /или обязанностей и остаться неоплаченными. Руководитель, не стремящийся к созданию позитивного коммуникационного климата в общении с подчиненными, в дальнейшем получит урезанный обмен информацией, что может привести к ощутимым потерям в бизнесе из-за незнания возникающих проблем.

Трудности, возникающие из-за многозначности слов, используемых в качестве символов в коммуникационном процессе, называются семантическими барьерами. Многозначность даже привычных слов может оказаться причиной возникновения семантических барьеров при обмене информацией. Например, руководитель, который говорит подчиненному, что нужно собрать «релевантную» информацию о клиенте, может иметь в виду почтовый адрес и телефон фирмы или компромат на директора фирмы. И то и другое может считаться релевантной информацией. Таким образом, семантические вариации часто становятся причиной неверного или неполного понимания, так как часто для получателя не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем, кроме того, отправитель может намеренно использовать многозначные символы, дающие возможность различной интерпретации, с целью ввести в заблуждение или обмануть получателя. В теории коммуникаций обычно рассматриваются способы преодоления семантических барьеров, но на практике многие люди намеренно создают семантические барьеры, чтобы не вступать в навязываемые им ситуации и не принимать на себя нежелательную роль. Например, в ответ на назойливое предложение купить программный продукт, потенциальный покупатель начинает задавать риторические вопросы о субъективной полезности данного продукта на непонятном продавцу академическом языке, создавая, таким образом, целую серию семантических барьеров, олицетворяющих нежелание принять на себя роль покупателя. Многозначность слов и многочисленные способы их интерпретаций могут серьезно затруднять обмен информацией за счет возникновения семантических барьеров, но при психологически правильном построении процесса коммуникаций они дают неограниченные возможности для достижения желаемого решения методом убеждения.

**Управленческие роли в процессе принятия решений**

Как и навыки коммуникаций, умение принимать решения – навык, приобретаемый с опытом. Любое решение является выбором альтернативы, любое управленческое решение представляет собой целый ряд последовательных выборов, обусловленных объективными и субъективными факторами, которые являются предметом изучения для психологии управления. Таким образом, принятие решений в управленческой деятельности – это систематизированный процесс, влияющий на жизнь многих людей. Минцберг описывает в своей книге [2] четыре роли, связанные с принятием решений, а именно: предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры. Предприниматель, по Минцбергу, разрабатывает и запускает проекты по реализации идей, изыскивая для этого возможности внутри и вне организации. Предприниматель может быть одновременно генератором идей или всегда пользоваться чужими идеями. Устраняющий нарушения – это «аварийный комиссар» в кризисных ситуациях, который берет на себя ответственность за нестандартное решение, эта роль обычно проявляет неформальных лидеров и «руководителей без права принимать решения», первые берут на себя ответственность в экстремальной обстановке, вторые «теряются» при отсутствии руководящих указаний сверху. Распределитель ресурсов – главная роль в любой организации, кто фактически владеет ресурсами, тот и принимает окончательное решение. Формально он может не позиционировать себя как руководителя, не желая принимать на себя проекции, связанные с межличностными ролями руководителя. Ведущий переговоры или специалист по достижению соглашений, как правило, является представителем (информационная роль) и не всегда принимает решение, а чаще передает готовое решение другим участникам переговоров. Все перечисленные роли в той или иной степени периодически выполняет каждый руководитель, хотя характер его работы и объем ответственности при принятии решения зависит от уровня управления, на котором он находится.

При изучении процесса принятия решения следует учитывать, что принятие решений – это психологический процесс. В зависимости от психологического типа [3], решение руководителя может определяться разными доминирующими функциями: мышлением, чувством, ощущением, интуицией. Руководитель с одной доминирующей функцией из выше перечисленных может быть интровертом и экстравертом, что тоже влияет на его выбор, кроме того, он находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личные ценности в качестве критериев выбора. Как показывает опыт, руководители чаще всего относятся к рациональному типу с доминирующей мыслительной функцией, они принимают решения на основе рациональных суждений и выборов методом исключения. Такие руководители, ежедневно принимая рациональные решения, выбрасывают все, что касается чувств, как несущественную и случайную информацию, в конечном итоге могут довести свои рациональные выборы до узкого набора устаревших догм. Все, что противоречит этим догмам, категорически отбрасывается, мыслительная функция становится гипертрофированной, чувства, как противоположность суждению, становятся урезанными, такой руководитель отвергает всех, кто не поддерживает его догмы, при этом в качестве компенсаторной функции появляется излишняя сентиментальность в отношении отдельных фрагментов прошлой жизни. В период роста такие руководители окружают себя подчиненными по принципу дополнения. Дополнением, как правило, являются женщины с доминирующей чувственной функцией. В гипертрофированной стадии они отвергают противоположную функцию (люди чувственного типа их сильно раздражают), и пытаются окружить себя помощниками с доминирующими вспомогательными функциями по отношению к мышлению, а именно: подчиненными интуитивного или ощущающего типа. Целая серия неудач, обусловленных приверженностью догме, вызывает устойчивый интерес ко всему иррациональному.

Процесс принятия решений во времени подразделяется на пять взаимосвязанных этапов [1]. Первый этап: постановка задачи. Это может быть глобальный выбор (например, выход на международный рынок) или конкретная текущая задача (например, покупка нового оборудования). На этом этапе важно точно сформулировать задачу с учетом возможностей организации таким образом, чтобы она была реализуемой. Вторым этапом является определение ограничений и критериев для принятия решений. Общепринятыми критериями выбора является соотношение «цена-качество-сервис», приемлемое для данной организации, но возможны индивидуальные субъективные ограничения (например, не покупать оборудование у посредников). Третий этап характеризуется выявлением альтернативных способов действия и выбором одного из них, что определяет целую цепочку последующих действий. Например, покупка оборудования может быть осуществлена через лизинговую компанию посредством заключения договора лизинга (а также договора страхования и кредитного договора) или через создание совместного предприятия с иностранным партнером, который передает оборудование в качестве вклада в уставный фонд совместного предприятия, или приобретением у производителя по договору купли-продажи. Четвертый этап – реализация выбора – это цепочка различных выборов, обусловленных выбором альтернативы. Скажем, если руководитель решил купить новое оборудование через лизинговую компанию, то он должен выбрать лизинговую компанию, одну из предлагаемых лизинговых схем, страховую компанию, определить виды работ и делегировать полномочия работникам и т.д. Пятый этап – последействие- это этап подведения итогов, оценка сделанного выбора и достигнутого результата, а также постановка новых задач, возникающих при решении данной задачи. (Новое оборудование должно быть установлено и запущено в производство, производственный цикл должен быть просчитан в реальном исполнении и необходимые корректировки должны быть сделаны, персонал должен быть обучен или принят на работу, и т.д.)

На процесс принятия решения влияют различные факторы: личностная система ценностей руководителя и обусловленные ею критерии выбора, риски, ситуационные факторы (время, окружающие условия, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений).

Все управленческие решения строятся на фундаменте чьей-то системы ценностей. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая представляет собой совокупность усвоенных в процессе реструктуризации знаний, полученных от родителей, в школе, из прочитанных книг, а также приобретенных в личном жизненном опыте. В соответствии с этой системой ценностей каждый человек из нескольких возможных вариантов действий, известных для него, выбирает такой, который является приемлемым и на его взгляд наиболее оптимальным для решаемой задачи. Всегда существуют способы решения данной задачи, о которых он не знает и люди, которые могут решить такую задачу способом, неприемлемым для его системы ценностей. Например, если перед студентом стоит задача написать реферат, то он может решить ее несколькими способами: 1) написать самостоятельно (много труда и времени); 2) скачать из Интернета и переписать своими словами (поменьше труда и времени, но есть риск быть узнанным); 3) купить готовый за деньги (стоит денег, но можно оказаться не в теме); 4) украсть (дешево, но не этично и может быть причиной комплекса неполноценности).

В реальной жизни возможны комбинации вышеописанных способов, например, бедный, но честный студент не имеет денег, чтобы купить, и стыдится украсть, но не имеет достаточно времени, чтобы писать самому. Он выберет для себя среднее из 1) и 2) способов. Частично перепишет скачанные из Интернета тексты и частично допишет от себя. Таким образом, ценностные ориентации определяют критерии выбора, а также способ, с помощью которого принимается решение.

При принятии управленческих решений также учитываются внешние обстоятельства, которые традиционно классифицируются, как условия определенности, риска или неопределенности. В условиях определенности решения принимаются на основе рационального суждения (поскольку руководитель точно знает результат каждого из альтернативных выборов), руководители с доминирующей функцией мышления чувствуют себя комфортно в такой обстановке. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся решения, результаты который определены с известной долей вероятности. В качестве примера можно рассмотреть прогнозирование статистики смертности для страховой компании, занимающейся страхованием жизни. Для каждой возрастной группы населения на определенной территории можно с известной долей вероятности предсказать, сколько человек умрет в этом или следующем годах, и, таким образом, спрогнозировать долю страховых выплат по договорам страхования жизни.

В условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных исходов, хорошо ориентируются руководители с доминирующей интуитивной функцией, поскольку рациональное суждение теряет смысл.

Ход времени обычно влияет на ситуационные факторы, в которых принимается решение. Поэтому решения следует принимать для промежутка времени, в котором информация и граничные условия, определяющие решение, остаются релевантными и точными.

К поведенческим ограничениям процесса принятия решений относятся различия в восприятии ограничений и альтернативных выборов у разных руководителей. Кроме различий, обусловленных типологией, существуют еще различия, определяемые целевыми установками. Например, руководители разных отделов одной компании одну и ту же проблему определяют через призму деятельности отдела, который они возглавляют, давая в результате различные оценки. При болезненной реакции вышестоящего начальства на существующие проблемы подчиненные будут скрывать проблемную информацию от руководства в целях самосохранения, что приведет со временем к еще более проблемным последствиям. К поведенческим ограничениям можно отнести также влияние комплексов или структуры комплексов руководителя на процесс принятия решений. Например, руководитель может продолжать сомнительные инвестиции в проект только потому, что не может признать, что его решение было ошибочным. Любая попытка указать на эту ошибку со стороны подчиненных будет затрагивать комплекс неполноценности, и реакция может быть очень болезненной и даже сопровождаться целым рядом необдуманных поступков.

К поведенческим ограничениям можно отнести различные условия найма подчиненных, что является обычной практикой в российских условиях. Например, в одном отделе страховой компании одновременно находятся сотрудники, принятые по протекции, с высоким жалованьем и небольшими обязанностями и сотрудники, выполняющие работу за себя и протеже за скромное вознаграждение. Первые совершенно не мотивированы к труду и проводят время на работе, вторые перегружены работой и имеют определенный запас деструктивной энергии, которая накапливается вместе с работой и опытом наблюдения за праздностью коллег. Описанная ситуация является спроектированной управленческой ошибкой и неизбежно приведет к конфликтным ситуациям. Руководитель отдела страховой компании не может разрешить конфликт организационно: он не может заставить выполнять свою работу подчиненного, принятого по протекции, и не может принять на работу еще одного сотрудника, который бы выполнял его работу (вышестоящее начальство не разрешает расширение штата). Руководитель отдела вынужден распределять работу протеже по другим сотрудникам отдела, у которых достаточно своей работы. Как правило, в этой ситуации руководство обходится без должностных инструкций, поскольку ему не выгодно иметь конкретный перечень видов работ для сотрудников, вынужденных делать чужую работу просто так. Но конфликтная ситуация спроектирована и будет вызревать какое-то время, определяемое терпимостью и зависимыми условиями людей, не желающих потерять работу. Варианты развития конфликтной ситуации вполне предсказуемы:

в момент повышенной напряженности (например, закрытие годовой отчетности) у работников, выполняющих чужую работу, может произойти нервный срыв. Обычно он вызван случайной мелочью, которая служит «последней каплей в чаше переполненного терпения». Например, перегруженный множеством работ, которые нужно сделать немедленно, работник случайно бросает взгляд на коллегу-протеже и видит, как она скучающе замедленно пудрит свой носик перед зеркалом. Накопленная в течение нескольких месяцев деструктивная энергия находит себе выход и «взорвавшийся» труженик выражает устно и письменно все, что он думает по поводу пудры, двух купленных образований, глубокомысленного присутствия и т.д. Протеже оскорблено в лучших чувствах, пудры истрачено в два раза больше, чем обычно, важный клиент, организовавший протекцию, лично жалуется вышестоящему начальству руководителя отдела, руководитель отдела вызван на ковер и отчитан за плохое руководство, но… кто-то должен делать рутинную работу по сведению отчетности в полцены, и жизнь опять продолжается почти без перемен. Другим вариантом развития ситуации может быть тихое увольнение работника по собственному желанию в разгар отчетного аврала, что несколько повысит стоимость сдачи отчетности и обусловит необходимость поиска нового работника, умеющего делать свод, посвящать его в тонкости коммерческого характера и испытывать его терпение до финишной черты. В коммунистическую эпоху такие «запланированные» конфликтные ситуации разрешались при помощи коллективного отреагирования деструктивной энергии на коммунистических собраниях, где участникам разрешалось в рамках дозволенного руководством «выпустить пар» на специально подготовленные для этого кандидатуры. В настоящее время управлению конфликтами в коллективах не уделяется должного внимания, они развиваются самотеком, а неблагоприятные последствия таких конфликтов списываются на того, кто уволен в отчетном периоде. Вышеописанный пример является дисфункциональным конфликтом и приводит к снижению личной удовлетворенности, сплоченности группы и эффективности организации.

В качестве примера процесса принятия решения можно рассмотреть планирование трудовых ресурсов в консультационной фирме, которая получила специальный заказ от страховой компании на маркетинговое исследование рынка страховых услуг за рубежом с целью открытия представительства. Руководитель фирмы оказался перед выбором нескольких альтернативных способов решения этой задачи:

Способ 1: Заключить договор о сотрудничестве с зарубежной консультационной фирмой.

Способ 2: Заключить серию договоров комиссии с отечественными специалистами в сфере международных отношений.

Способ 3: Провести прямое маркетинговое исследование через Интернет.

В зависимости от выбора способа решения поставленной задачи, директору потребуется нанять разных специалистов с разными уровнями квалификации, и, соответственно, соотношение цена-качество-сервис тоже будет разным для разных выборов.

Способ 1 потребует четкого делегирования обязанностей и полномочий в рамках исполнения договора с описанием и финансовой оценкой каждого вида исполняемых работ, и предоплаты по некоторым видам договоров в зарубежной валюте, что традиционно «не принято» в отечественном консультационном бизнесе. Хорошо отлаженный и качественно исполненный документооборот требует специалистов высокой квалификации с хорошим знанием английского языка и штата технических переводчиков, что обычно не соответствует уровню представлений о заработной плате таких специалистов на отечественном рынке.

Способ 2 гарантирует одобрение результатов исследования отечественными государственными органами, но не дает реальной информации по вопросам маркетингового исследования, что в дальнейшем обусловит трудности в работе представительства. Кроме того, этот способ является самым дорогостоящим.

Способ 3 требует специалиста с навыками компьютерного хакера и имеющего представление о процессе принятия решений на международном уровне.

В отечественном консультационном бизнесе наиболее распространенным будет сочетание способов 1-2-3.

Во-первых, руководитель фирмы попытается заключить договор о намерениях с зарубежным партнером (агентом) для получения информации, которая требует официальной ссылки на источник.

Во-вторых, ему придется заключить несколько договоров комиссии с ответственными лицами, которые должны будут официально одобрить предоставленный маркетинговый отчет.

В-третьих, из соображений экономии основной сбор информации сделают секретарь и / или специалисты по маркетингу по распоряжению руководителя без корректировки заработной платы с учетом новых обязанностей.

Внешне структура фирмы может и не измениться, но с учетом нового объема работ качественно изменятся обязанности сотрудников.

Руководитель фирмы вынужден будет выбирать: или нанимать новых работников с хорошим знанием языка на прежние должности в структуре или обучать старых работников. Или структура предприятия изменится, дополнительно появятся две структурные единицы: отдел маркетинговых исследований за рубежом и отдел по внешним связям, в зависимости от уровня компетенции этих работников может измениться и распределение полномочий между работниками фирмы. Можно предположить, что из соображений экономии, директор возьмет функции этих структурных единиц на себя и наймет штатного переводчика или несколько переводчиков – технических исполнителей, но это значительно снизит качество документооборота из-за различия целевых установок и низкой по сравнению с требуемым качеством работы мотивацией исполнителей.

Кроме того, включение должности переводчика в штат предприятия исключает возможность отнесения на затраты услуг по переводу сторонних организаций, что увеличивает расходы предприятия. Окончательное решение будет определяться предполагаемой суммой и сроком исполнения заказа. С точки зрения поведенческих ограничений при принятии решения в этом примере следует заметить принципиальные различия в построении взаимоотношений и, как следствие, в документообороте при исполнении способа 1 и способа 3. Способ 1 требует предоставления достоверной информации об оказываемых услугах, а также о квалификации работников и их заработной плате. Поскольку сотрудники, выполняющие работы, связанные со способом 3, не имеют должностных инструкций, трудовых договоров и получают зарплату в конверте, на которую не начисляются взносы в пенсионный и другие фонды, и которая по сумме соответствует трехдневному заработку грузчика, то, соответственно, и предоставление релевантной информации для зарубежной фирмы (способ 1) будет заведомо недостоверным, что является уголовно наказуемым деянием за рубежом. Другим поведенческим ограничением является культивирование слепой исполнительности у подчиненных и создание мотиваций на основе комбинации страхов (страха потерять единственный источник дохода, страха насилия и т. д.), которые приводят к тому, что сотрудник фирмы боится сообщить об ошибке в документе своему руководителю и буквально повторяет за ним все ошибки, что снижает качество документооборота и делает невозможным к осуществлению способ 1. Таким образом, у директора не будет официального источника информации, на который в некоторых случаях необходимо ссылаться. Еще одним поведенческим ограничением является несовместимость наборов архетипов у руководителя и у подчиненного. Набор архетипов или набор возможных способов действий включает в себя способы действия, одобренные личностной системой ценностей и приемлемые для исполнения, а также известные из опыта или источников информации, но не подтвержденные личным опытом и / или не приемлемые к выполнению. Например, если руководитель ставит перед подчиненным задачу добыть важную информацию, то существует несколько принципиальных способов ее получить:

1. Создать.
2. Обменять на другую информацию.
3. Купить.
4. Украсть без применения насилия.
5. Украсть с применением насилия и т. д.

Предположим, необходимая информация не может быть создана, обменена и куплена и остаются два последних способа действия из вышеперечисленных, которые не приемлемы для подчиненного, а руководитель требует добыть данную информацию во что бы то ни стало. Таким образом, создается внутриличностный конфликт у подчиненного, который может привести к фатальным последствиям для фирмы. Для коммуникаций на английском языке был выбран сотрудник с высшим образованием, высшее образование даже в российских условиях предполагает поверхностные знания Конституции, Гражданского и Уголовного кодексов. Поэтому под определенным давлением подчиненный может расширить набор приемлемых для него способов действий, а именно:

1. Опубликовать подробное описание ситуации в прессе.
2. Написать заявление в милицию.
3. Напасть на руководителя с применением физического насилия.
4. Пуститься в бега.
5. Оказаться упрятанным в поликлинику «Мёд и сахар» и т.д.

Причиной межличностных конфликтов, создающих проблемы в процессе принятия решений, может быть типология [3]. Из опыта известно, что все психологические типы в период развития и успеха их профессиональной деятельности ищут себе дополнения в противоположных психологических типах. Например, Экстравертный Мыслительный тип (руководитель, принимающий решение на основе рациональных суждений) выбирает себе подчиненных диаметрально противоположного типа (Интровертный Чувствующий тип). На стадии успеха они взаимно компенсируют и дополняют друг друга, но по мере зацикливания руководителя на рациональных выборах, в гипертрофированной стадии, сопровождаемой неуспехом в делах, противоположный тип раздражает его, как красная тряпка раздражает быка. Он начинает «тяготеть» к иррациональному, обращаться к вспомогательным функциям ощущения и интуиции, и окружает себя людьми, которыми не в состоянии управлять концептуально, поскольку иррациональные типы руководствуются в своих действиях не рациональными суждениями, что косвенно подтверждается статистикой смертности руководителей среднего и высшего звена.

**Заключение**

1. Под управлением в менеджменте понимается процесс планирования, организации, мотивации и контроля жизнедеятельности организации, в ходе которого формулируются и достигаются цели организации.
2. Функции планирования, организации, мотивации и контроля связываются между собой на разных уровнях управления посредством связующих процессов: коммуникационных процессов и процессов принятия решений.
3. Роли руководителя в организации определяются, прежде всего, целями, к достижению которых организация стремится. Они могут быть позитивными и деструктивными.
4. Мотивация к труду или готовность выполнять ту или иную роль объясняется ожиданием получить взамен в качестве вознаграждения возможность удовлетворить свои первичные и вторичные потребности (физиологические, потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребности в причастности и принадлежности к группе, потребности в уважении и самореализации).
5. В управленческих науках, как правило, рассматриваются идеальные модели процесса управления, основанные на убеждении, что все участники этого процесса – порядочные люди с добрыми намерениями, в реальной жизни действует закон сохранения энергии, который предопределяет соотношение позитивного и негативного, как 50:50.
6. В организациях с деструктивным менеджментом, при отсутствии контроля за процессом принятия решений, наказание за плохой результат «планируется» уже на стадии постановки задачи.
7. Процесс коммуникаций является пошаговым процессом, на каждом шаге отправитель и получатель сообщения участвуют в процессе принятия решения, формулируют идею сообщения и понимание содержания этого сообщения, фильтруют и оценивают смысл полученной информации.
8. Семантические барьеры часто становятся причиной неверного или неполного понимания, кроме искажения информации за счет различной семантической окраски слов у отправителя и получателя, отправитель может намеренно использовать многозначные символы, дающие возможность различной интерпретации, с целью ввести в заблуждение или обмануть получателя.
9. Принятие решений в управленческой деятельности – это систематизированный процесс, влияющий на жизнь многих людей.
10. При изучении процесса принятия решения следует учитывать, что принятие решений – это психологический процесс. В зависимости от психологического типа, решение руководителя может определяться разными доминирующими функциями: мышлением, чувством, ощущением, интуицией.
11. Процесс принятия решений во времени подразделяется на пять взаимосвязанных этапов.
12. Ход времени обычно влияет на ситуационные факторы, в которых принимается решение. Поэтому решения следует принимать для промежутка времени, в котором информация и граничные условия, определяющие решение, остаются релевантными и точными.
13. На процесс принятия решения влияют различные факторы: личностная система ценностей руководителя и обусловленные ею критерии выбора, риски, ситуационные факторы (время, окружающие условия, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений).
14. К поведенческим ограничениям процесса принятия решений относятся различия в восприятии ограничений и альтернативных выборов у разных руководителей. Кроме различий, обусловленных типологией, существуют еще различия, определяемые целевыми установками.
15. Процесс принятия решений - это последовательный ряд выборов альтернатив. Ценностные ориентации определяют критерии выбора, а также способ, с помощью которого принимается решение.

**Список литературы**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М: Дело,1992

2. Минцберг Г., Природа управленческой работы, Нью-Йорк: Harper&Row,1973

2. Юнг К.Г. Психологические типы, М: Университетская книга,1996