

УДК 658.1(075)

## ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Т.В. Губарева\** канд. физ-мат.наук,  
*В.Н. Стебунов*, студент  
*А.В. Ороховский*, студент  
БрГУ, Братск

*В процессе своей управленческой деятельности руководитель должен осознавать всю ответственность за принятые управленческие решения. Одну из главнейших ролей играет психологическая сторона. Быть руководителем любого уровня – это большая психологическая нагрузка, потому он должен быть готов справляться со стрессовыми ситуациями, а для этого он должен знать психологию управления. В статье рассмотрены основные факторы, влияющие на процесс разработки и реализации управленческих решений, в том числе влияние личностных качеств.*

**Ключевые слова:** управленческое решение, лицо, принимающее решение, личность руководителя.

Основой формирования любой организационной группы является управление. Управление – внутреннее качество целостной организационной системы – рассматривается как циклический информационный процесс, осуществляемый в замкнутом контуре для достижения конкретной цели [1]. При этом составной частью управленческих функций являются выработка, принятие и реализация управленческих решений (УР), качество которых в первую очередь зависит от личности руководителя как субъекта управления.

Основной целью данной работы является рассмотрение общих принципов разработки и реализации УР и влияние психологического аспекта, а именно личностных качеств руководителя, на данный процесс.

Проблема принятия УР в России затрагивалась в трудах таких ученых, как А. Саак, А. Смирнова, Ю. Учитель, А. Ивасенко и др. Именно они разработали основные принципы разработки УР.

Актуальность данной темы состоит в том, что управление было, есть и будет, с разницей лишь в том, что трактовалось оно по-разному. В настоящее время для того, чтобы быть эффективным руко-

водителем и принимать грамотные УР, нужно обладать не только профессиональными знаниями, но также быть хорошим психологом и социологом. Следовательно, от того, какими психологическими качествами обладает руководитель, зависит его эмоциональное состояние, а также психологический климат в коллективе, что в конечном итоге влияет на производительность труда.

Исторически наука об управлении как самостоятельная научная дисциплина возникла в начале XX века. Ее развитие связано с именами таких ученых, как Ф. Тейлор, супруги Гилбрет и Г. Гант. Важность процесса принятия решений была осознана человечеством с началом его сознательной коллективной деятельности.

УР составляет основу процесса управления и рассматривается, как явление и как процесс. Под явлением следует понимать распоряжение, план, программу мероприятий, а под процессом поиск и анализ требуемой информации, разработку, утверждение и реализацию УР. А. Саак обозначает его как «творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой

\* - автор, с которым следует вести переписку.

системы и анализе информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов разрешения проблемы» [2]. Также данное понятие можно интерпретировать, как сознательный выбор между имеющимся множеством альтернатив действий, который нацелен на изменение состояния среды. При этом данный процесс носит социальный, общественный характер как результат коллективного труда, хотя субъекту управления присущи все управленческие функции. Организация же может успешно функционировать только при условии эффективного принятия управленческих решений, что во многом зависит от лица, принимающего такие решения (ЛПР) – он же выступает субъектом всякого решения.

В чем же состоит главное отличие управленческого решения от обыденного? Обыденные решения – это решения, принимаемые людьми в повседневной жизни. Одна из особенностей таких решений – процесс принятия, который не основывается на какой-либо известной методике. Их качество растет по мере обогащения опыта индивидуума.

Поскольку обыденные решения чаще всего принимаются отдельным человеком, их называют личными. Они связаны с индивидуальными, личными целями, зависят от интересов конкретного человека (персоны) или сравнительно небольшой группы людей, с которыми он связан тесными отношениями.

Управленческие же решения, напротив, затрагивают интересы многих людей, поэтому ответственность руководителя при принятии УР чрезвычайно высока. Процесс принятия УР более систематизирован, т. к. они подразумевают выбор привлекательной альтернативы, направленный на достижение поставленных целей или решение существующих проблем.

Современные условия процесса разработки и реализации УР требуют от ЛПР

постоянного осознания того, что надо выработать обоснованное и эффективное решение, т. е. дающее оптимальный результат, который во многом зависит от того, насколько соблюдены правила. Каждый тип решения характеризуется своими правилами разработки и принятия. Только правильно классифицированное УР дает ЛПР возможность корректно ответить на вопросы: в какие сроки нужно принять решение; кто обладает полномочиями принять решение; какие методы обработки информации использовать при принятии решения; сколько критериев выбрать для оценки альтернативных вариантов. Классификация УР представлена на рис. 1 [2].

Процесс разработки и реализации УР можно рассмотреть с точки зрения системного подхода. Он представляется, как система со своей структурой: во главе субъект управления – ЛПР, объект управления – множество людей, на которых распространяется данное УР, элементы взаимосвязаны, объединены общей целью, составляют единое целое.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В каждом органе управления практика разработки и принятия УР имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой его деятельности, его организационной структурой, системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее, имеется нечто общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации. Ход решения можно рассматривать, как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован. Основные этапы разработки управленческих решений представлены на рис. 2 [3].

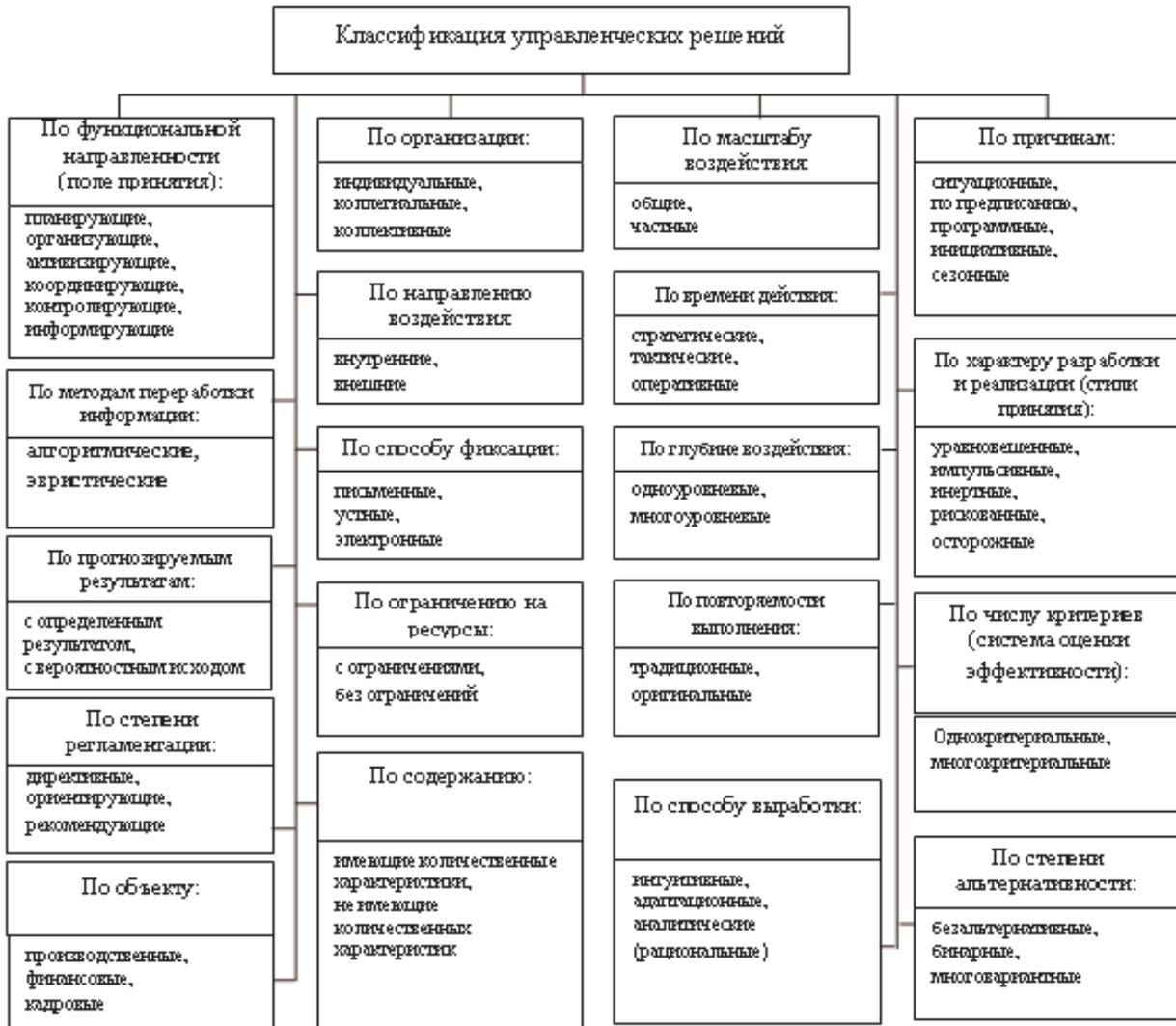


Рис. 1. Классификация управленческих решений.

Принятие УР – сложный организационный и психический процесс, который находится под влиянием ряда факторов, и главенствующую роль занимает личность руководителя. Также к факторам, оказывающим влияние на процесс разработки и реализации УР, относятся внешняя и внутренняя среда, в которой принимается решение, характеристика социальной группы, коллектива, на которые направлено решение. Т. е. для того, чтобы заниматься такими вопросами, как управление в организации, разработка и реализация УР и других, касающихся управления и организации, помимо знания дисциплины теория управ-

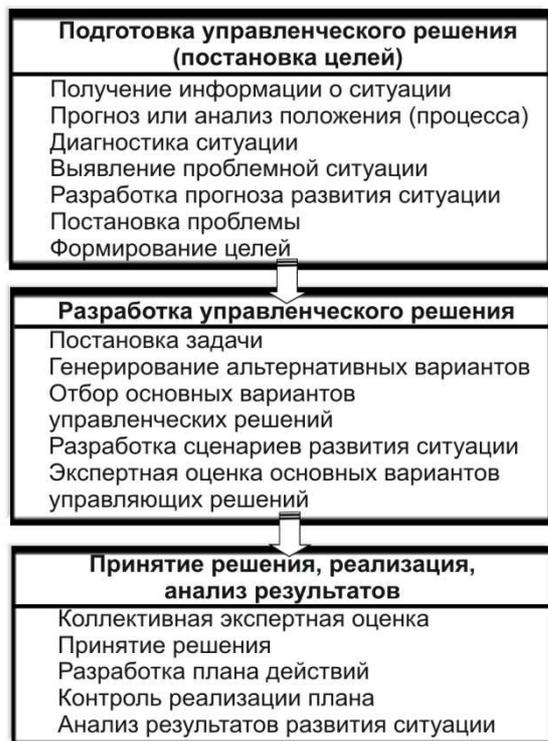
ления, потребуются знания в области психологии управления.

Во времена ускоренного темпа хозяйственной деятельности предъявляются повышенные требования к мобильности руководителя и коллектива. Разработка УР в таких условиях требует высокой работоспособности, психической устойчивости, коммуникабельности, гибкости и неординарности мышления [4].

В настоящее время существует множество психологических теорий, проводятся исследования, которые помогают понять всю суть и детали процессов управления. Одной из них является психологическая теория решений (ПТР). ПТР – это система мотивированных суждений, раскрывающих внутреннее содержание

деятельности людей в процессе подготовки и принятия УР [5].

Предметом исследования ПТР является мыслительная деятельность ЛПР, а также роль мотивов и стимулов в его поведении, влияние эмоций и волевых качеств на процесс принятия решений.



**Рис. 2. Основные этапы разработки управленческих решений.**

Важнейшие функции ПТР – прогнозирование поведения человека и объяснение процессов, обуславливающих это поведение. ПТР наряду со структурой задач учитывает также черты личности ЛПР, которые оказывают воздействие на процесс принятия УР. Влияние личностных качеств необходимо учитывать в силу того, что его действия не всегда направлены на достижение определенной цели.

Управление есть там, где есть человек, поэтому объектом психологии управления является человек в контексте управленческих отношений. Эффективность управления зависит не только от профессиональной компетентности руководителя, но и от его психологической подго-

товки в области управления – психологической культуры управления [6]. Речь идет о том, что психологическое содержание управленческой деятельности является едва не самым главным составляющим структуры социального управления, поскольку только знание психологических особенностей людей, их поведения и взаимодействия, характера и темперамента, их проявления в трудовой и повседневной деятельности, способов воздействия на поведение человека и других психологических особенностей могут обеспечить тот уровень и характер работы трудового коллектива, который устраивает руководителя. Все это говорит о высокой значимости психологических аспектов в управлении.

Каждый человек представляет собой личность со своими социально-психологическими особенностями, проявляющимися по-разному в различной обстановке. Личность – это важнейший социальный признак человека, его основное свойство, в котором проявляется его общественная сущность [7]. Личность формируется как под действием природных свойств человека (нервной системы, памяти, чувств, эмоций, восприятия), так и под воздействием социальных свойств (роль, статус, знания, опыт, привычки).

Личность руководителя можно представить в виде групп характеристик (качеств), которые включают: психологические особенности и черты личности, способности (интеллектуальные способности и приобретенные способности к управлению), биографические характеристики. Психологический портрет руководителя представлен на рис. 3.

Следует добавить, что, помимо представленных на схеме, к основным чертам личности также относят стрессоустойчивость, креативность (способность к творческому решению задач), ответственность, предприимчивость, независимость, надежность, общительность.

Любой руководитель как личность имеет свою систему ценностей, которая определяет его действия и влияет на процесс принятия решений. Влияние че-

ловческого фактора проявляется в двух аспектах: воздействие личностных характеристик на процесс разработки УР и влияние личностных оценок на процесс выбора наилучшей альтернативы.

К личностным характеристикам относятся характер, воля, опыт, ответственность, профессиональные навыки, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, здоровье, реакции, предрасположенность к риску, параметры мышления. Последние включают глубину, широту, быстроту и гибкость. Глубина мышления определяет аналитические способности человека, поиск причинно-следственных связей в анализируемой ситуации. Широта отражает способность личности обобщать проблемы и анализируемые ситуации. Быстрота определяется временем, которое затрачивает человек на то, чтобы разобраться в ситуации или предложить эффективное решение. Гибкость – это способность к своевременному и обоснованному переходу на новые методы разработки и реализации решений [2].

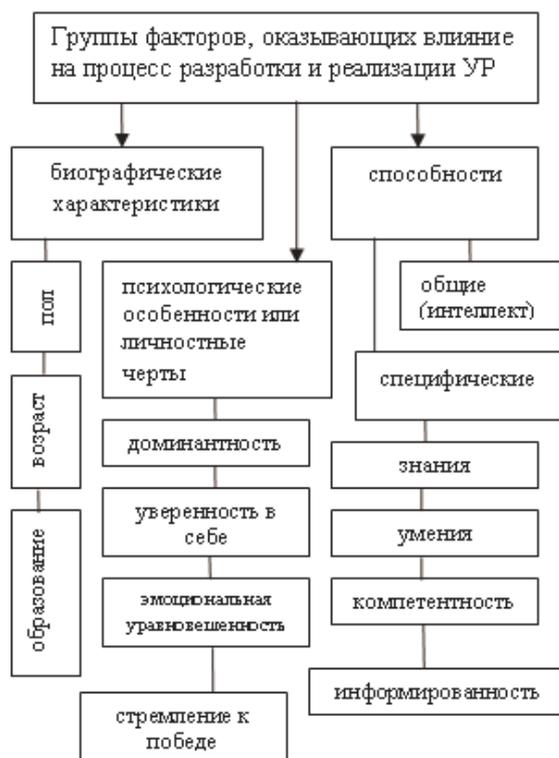


Рис. 3. Психологический портрет руководителя.

Особую роль в становлении личности руководителя отдают харизме руководителя. Харизма – власть, основанная на исключительных качествах личности: мудрости, «святости», героизме, доступности для любого человека, привлекательной внешности, достойной и уверенной манере держаться с людьми, занимающими разное положение в обществе [А. Смирнов]. Харизма чаще всего бывает врожденной чертой личности. Данное явление отодвигает на второй план такие черты, как профессионализм и знания, так как именно харизматичность руководителя в большей мере гарантирует его респектабельность в обществе. В пример сказанному можно указать на то, что знаменитый партийный лидер В. Жириновский уже 20 лет остается в центре политической арены исключительно благодаря своему яркому и эксцентрическому поведению.

Любой руководитель постоянно находится под пристальным вниманием подчиненных, а его личные качества сильно влияют на отношения с коллективом сотрудников и процесс разработки и реализации УР. Следует помнить, что среди личных качеств есть неизменяемые, слабоизменяемые и сильноизменяемые. К неизменяемым относят темперамент, здоровье и реакции. К слабоизменяемым – внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, способность рисковать, параметры мышления, внешность. Сильноизменяемые качества – воля, ответственность, коммуникабельность [2].

Большое влияние на разработку и реализацию УР оказывают такие качества руководителя, как романтизм и прагматизм, оптимизм и пессимизм. Романтизм руководителя связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах подготовки и реализации УР, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойственен практически всем руководителям в начальный период их деятельности. Романтизм – это один из источников развития компании, однако руководи-

тель должен определить для себя меру такого романтизма, чтобы он не возымел обратное действие.

Практицизм руководителя или специалиста связан с большим опытом работы и отработкой стереотипных подходов к разработке и реализации УР.

Оптимизм руководителя базируется на завышенной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. В любых экономических, финансовых, организационных расчетах и оценках всегда имеется вилка (диапазон) допустимых исходных данных и возможных результатов. То есть, работнику предоставляется право (делегировать полномочия) самому выбирать лучший вариант решения в заданном диапазоне, за которое он будет отвечать. Оптимизм должен подкрепляться высоким профессионализмом в управленческой деятельности и технологических возможностях компании. Руководители-оптимисты полезны для компании. Они увеличивают риски реализации УР как в положительную сторону, так и в отрицательную. При этом необходимо решать вопрос о том, как соотносить победы, поражения и стабильность.

Пессимизм руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант будет обязательно реализован, что принесет компании небольшой, но стабильный доход. Такой подход может быть эффективным в традиционном мало изменяющемся производстве. Для руководителя компании пессимисты также нужны для принятия взвешенных решений и сбалансированности подходов к подготовке и реализации УР.

В управленческой практике существуют наборы качеств, которые облегчают работу с людьми, повышают возможность успешной реализации УР. Одна из моделей преуспевающего руководителя представлена на рис. 4 [4].

Характерными чертами руководителя-неудачника являются: излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый внешний вид. Также сюда относятся повышенная чувствительность, высокая неуравновешенность, тревожность [7].

Изучение учеными-психологами психологических качеств, обеспечивающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- 1) доминантность (умение влиять на подчиненных);
- 2) уверенность в себе;
- 3) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- 4) креативность (способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект);
- 5) стремление к достижению целей и предприимчивость, способность пойти на риск;
- 6) готовность брать на себя ответственность в решении проблем, честность, верность обещаниям и гарантиям.



Рис. 4. Модель преуспевающего руководителя.

Следующей важной особенностью руководителя, влияющей на процесс разработки и реализации УР, является авторитет. Авторитет – это общепризнанное влияние личности или организации в различных областях деятельности на подчиненных, коллег или окружающих людей, основанное на профессионализме, опыте, добродетельных личностных качествах.

Авторитет оказывает существенное влияние на подготовку и реализацию УР. В психологии управления выделяют несколько разновидностей авторитета: расстояния, доброты, компенсации, резонерства, педантизма, чванства и подавления.

Авторитет расстояния формируется за счет искусственного создания барьеров в контактах и получении информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя стимулирует подчиненного на инициативные решения.

Авторитет доброты формируется за счет преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя сплачивает подчиненных при выполнении решений руководителя. Однако сроки выполнения работ могут затягиваться по всяким уважительным причинам.

Авторитет компенсации создается за счет использования сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненному важен не результат, а компенсация. Она приносит хороший результат при выполнении очень скучных и тяжелых работ. Механизм авторитета компенсации напоминает работу дрессировщика с животными в цирке. За определенные движения животное получает лакомые куски.

Авторитет резонерства формируется за счет широкого подхода руководителя к предмету УР. Многообразие представлений формирует у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания. Одна-

ко очень пространные рассуждения руководителя могут существенно уменьшить интерес подчиненных к выполнению задания.

Авторитет педантизма создается за счет детальной предварительной проработки руководителем и выдачи подчиненным всех элементов выполнения задания. Жесткая регламентация заданий увеличивает вероятность получения заданного качества продукции в отведенное время. Профессионализм руководителя здесь играет решающую роль. Однако роль исполнителя сводится к простой рутинной работе без элементов творчества. Крайности регламентации всегда плохо воспринимаются подчиненными – это приводит к текучести кадров и «халтуре».

Авторитет чванства формируется за счет искусственного раздувания авторитета руководителя в глазах подчиненных. «Дутый» авторитет могут создавать вышестоящие начальники, коллеги руководителя или он сам. Это в определенной мере помогает руководителю эффективно воздействовать на подчиненных – как самому, так и через других.

Авторитет подавления создается за счет превосходства приоритетов власти над приоритетами основного персонала компании, клиентов и контрагентов. Подавление носит административный или силовой характер. Ощущение силы заставляет подчиненного смириться со своим недовольством по отношению к руководителю. Данная разновидность авторитета помогает руководителю оперативно реализовывать решения как по горизонтали, так и по вертикали. Эффективность данного авторитета определяется набором поставленных целей. Непрофессиональное создание такого авторитета может привести к возмущениям и бунту среди персонала.

Следующим фактором, оказывающим существенное влияние на подходы личности к подготовке и реализации принятия решений, является темперамент. Выделяют четыре типа темперамента.

Личности холерического темперамента предпочитают быстроту, оперативность и индивидуализм при подготовке и реализации УР. Часто именно эти качества оказываются важнее долговременной проработки решения. Однако холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформулировать истинную проблему. Их решения порой спонтанны и характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью.

Личности сангвинического темперамента имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они так же, как и холерики, быстры и оперативны при подготовке и реализации УР. Однако индивидуализму они предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений. Сангвиники хорошо работают как со специалистами, так и с информационными системами поддержки решений.

Личности флегматического темперамента предпочитают затрачивать больше времени на подготовку УР, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым задачам. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики больше доверяют специалистам, чем информационным системам.

Личности меланхолического темперамента очень ответственно подходят к подготовке и реализации УР. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных. Для принятия решения меланхоликам требуется много времени, советчиков, большой объем информации. Поэтому решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработкой и реальностью выполнения. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, конструирования. Работа в напряженных

ситуациях им противопоказана. Меланхолики постоянно погружены в свою работу в компании и дома. При реализации своих решений постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникающих проблем [4].

В реальной действительности мало встречается людей с ярко выраженными параметрами холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов. Обычно это промежуточные значения в линейке темпераментов.

Следующим психологическим аспектом при подготовке и реализации УР является пол личности. В Российской Федерации происходят существенные изменения в составе управленческого персонала – все больше женщин появляется на разных уровнях управления государственными и частными организациями. В связи с этим имеются некоторые особенности в выборе средств и методов управленческого воздействия, при подготовке и реализации УР.

К особенностям женского подхода относятся способность к объединению, открытому общению, настоящей продуктивной работе в команде, мотивации, а также чувствительность и интуиция в отношениях с персоналом компании [8]. Женский подход в большей мере основан на коллективной работе персонала в слабо меняющихся условиях внешней среды. Женщины-руководители хорошо проявляют себя в подразделениях и филиалах компаний, дочерних фирмах. Начинает складываться так называемый «женский стиль» управления (мягкое управление), которому присущ средний уровень напористости, соперничества (конкуренции), готовности рисковать и конфликтовать. Женщинам-руководителям больше важен сам процесс деятельности и в меньшей степени – результат. Приоритет процесса выводит компанию, руководимую женщиной, на более высокое качество продукции и самой управленческой деятельности. В своей деятельности они вольно или невольно пытаются вовлечь большинство персона-

ла в активную управленческую или производственную деятельность, одновременно предоставляя им пространство для реализации собственных потребностей и интересов. Женщины часто переносят семейные привычки в стиль деятельности компании.

Женский стиль придает меньшее значение иерархии в организации и символам статуса компании: представительский автомобиль, охрана, создавая тем самым больший демократизм в отношениях с внешней средой. Женщины лояльно относятся к чужим достижениям, не касающимся их личности.

Мужчина-руководитель – традиционное явление мирового менеджмента, часто ставит на первое место себя, заботится об укреплении своих позиций, что препятствует делегированию власти. В результате руководитель сам выполняет немислимое количество функций в компании, пропадая там целыми сутками. Приоритетом для него является результат, а не сам процесс его достижения.

Как видим, управление в целом, как и управленческое решение, рассмотренное нами, есть сложный механизм, состоящий из двух блоков: теории организации и психологии управления. Для того, чтобы принимать эффективные УР, руководитель должен быть не только профессиональным управленцем, но и знать основные принципы психологии. На процесс разработки и реализации УР оказывают влияние многие факторы, такие,

как биографические характеристики (пол, возраст, уровень образования), способности (или задатки) и личностные черты. Поэтому от того, какими психологическими особенностями обладает руководитель, будет зависеть работа всего коллектива.

#### *Литература*

1. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ (Наука и искусство решения проблем). Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. 184 с.
2. Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1987. 272 с.
3. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: пер. с нем. М.: Прогресс, 1993. 168 с.
4. Молотков Ю.И. Системное управление социально-экономическими объектами и процессами. Новосибирск: Наука, 2004. 262 с.
5. Дизель П.М. Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации: пер. с англ. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993. 198 с.
6. Гулиев М. А., Епифанцев С.Н., Самыгин С.Н. Социология и психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 2006. 409 с.
7. Зигерт В., Лам Л. Руководить без конфликтов: пер. с нем. М.: Экономика, 1990. 296 с.
8. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений. М.: 2003. 180 с.