

мерный массив времени простоя основного производства из-за некачественного его транспортного обеспечения – T(i).

Результат выполнения заявок фиксируется в специальных журналах (находятся в цехах); для передачи массивов данных разработана специальная система их кодирования. Анализ показал, что в рассматриваемых условиях время связи одного цеха не превышает 1-1,5 мин.

В логистическом центре данные обрабатываются (расчет должен производиться в режиме диалога ЭВМ и передающего оперативную информацию) и результаты анализа передаются на дисплей руководству цехов, структурных подразделений предприятия с целью их использования для более обоснованного оперативного планирования деятельности и управления производственно-транспортным комплексом; системной оценки критериев реализации производных положений концепции логистики на микроуровне, состояния производственной микрологистической системы.

1. Емельянова Н.З., Партыка Т.Л., Попов И.И. Основы построения автоматизированных информационных систем: учебное пособие. – М.: Форум: Инфра-М, 2005.
2. Негомедзянов Ю.А., Негомедзянов Г.Ю. Интегрированная координация логистических звеньев на микроуровне по материальным и информационным потокам// Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – Вып. 5. – С. 96-106.

С.В. Чегринцова

Кафедра менеджмента ТвГУ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Decision-making process is key administrative process and is carried both individually, and is joint. Joint administrative decisions possess advantages before individual, but are accompanied by displays of psychological effects and the phenomena rendering negative influence on the given process.

Принятие управленческих решений является важным сквозным бизнес-процессом в организации, так как затрагивает все виды деятельности и возникает на всех иерархических уровнях управления и во всех функциональных подразделениях. Управленческое решение представляет собой результат интеллектуальной деятельности лиц, их принимающих, либо на индивидуальном, либо на групповом уровнях. Коллегиальное управленческое решение является синтезом индивидуальных выборов в условиях неопределенности из числа имеющихся альтернативных вариантов на основе анализа и технико-экономического обоснования для достижения поставленной цели и имеет ряд специфических особенностей или характеристик [1: 362-365]:

1. Коллегиальное управленческое решение обладает большими возможностями по сравнению с индивидуальным решением и приемлемо для ситуаций, которые требуют от руководителя максимального использования его потенциала. В этом случае можно говорить о наличии положительного эффекта синергии при такой организации принятия решений, когда эффективность деятельности группы оказывается более высокой, чем простая сумма возможностей ее членов. Хотя, как свидетельствует практика, в отдельных случаях возникает и отрицательный эффект.

2. Коллегиальное управленческое решение характеризуется частым несовпадением и противоположностью индивидуальных вариантов выбора. В силу этого возникает ряд феноменов:

- расхождение индивидуальных решений с целями совместной деятельности участников;

- антагонистичность индивидуальных критериев в группе, принимающей решение;

- аксиологический диссонанс, характеризующийся несовпадением индивидуальных норм и психологических установок, играющих роль регуляторов принятия управленческих решений;

- несовместимость индивидуальных альтернатив и предпочтений и др.

3. При принятии коллегиального управленческого решения в ряде случаев возникает блокировка прямого доступа субъекта, принимающего решение, к информационной основе. Доступ возможен лишь опосредованно через членов группы как в вербальной, так и невербальной формах. И чаще всего именно невербальное общение несет в себе до 90% информации, необходимой для принятия решения.

4. Коллегиальное управленческое решение характеризуется проявлением феномена распределения ответственности. В крайних проявлениях может возникнуть «коллективная безответственность».

5. Коллективное принятие управленческого решения осуществляется согласно двум принципам:

- во-первых, итоговое решение является результатом компромисса, когда ни один человек, принимающий решение полностью с ним не согласен;

- во-вторых, итоговое решение является одним из индивидуальных выборов. В большинстве случаев возникает «якорный эффект» или «эффект привязки», который заключается в том, что члены группы склонны «привязывать» свои суждения к мнению лидера. Иногда срабатывает механизм иерархии, при реализации которого последнее слово принадлежит руководителю.

6. Использование механизма ролевой дифференциации при принятии коллегиального решения. Этот механизм предполагает предписывание каждому участнику группы, принимающей решение, собственной социальной роли. В психологической и управленческих науках приводятся идеальный набор ролей для такой социальной группы: генератор идей, критик, исполнитель, оценщик, корректировщик, организатор и т.д.

Механизм ролевой дифференциации порождает необходимость ситуативного лидерства, которое предполагает отказ от использования одноединственного стиля во всех ситуациях. В каждой конкретной управленче-

ской ситуации может быть применен тот стиль, который является эффективным. В рамках подхода разработано немало теорий, определяющих факторы и условия эффективного лидерства. Основоположником подхода стал Ф. Фидлер, который выдвинул предположение о том, что эффективность работы группы и организации в целом будет зависеть от факторов двух факторов:

- соответствие выбранного стиля управления особенностям подчиненных;
- возможности руководителя влиять на персонал посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

Эффективный лидер, по мнению Ф. Фидлера, должен выбирать тот стиль, который в максимальной степени соответствует данной ситуации. Другими словами, поведение лидера может быть ориентировано на решение производственных задач в ситуации А и на развитие персонала в ситуации В. Благодаря исследованиям Ф. Фидлера было выявлено, что демократический стиль менее эффективен в трудных, конфликтных и кризисных ситуациях, а авторитарный наиболее подходит в ситуациях, требующих либо низкого, либо высокого организационного контроля. Чем большим диапазоном стилей владеет лидер, тем его деятельность окажется более эффективной в любой управленческой ситуации [2: 156].

В рамках данной группы теорий получила признание и теория выбора лидером эффективного стиля управления в зависимости от его подчиненных, в основном от их способностей и желания выполнять производственные задачи. Вследствие этого выделяют четыре стиля поведения лидера:

- стиль, основанный на директивах и указаниях, обязательных для исполнения работниками;
- стиль, одновременно сочетающий директивные методы управления с различными формами участия персонала в принятии управленческих решений и их ответственностью;
- стиль, предполагающий использование демократических методов управления;
- делегирование полномочий, предполагающее постановку руководителем целей перед подчиненными, установление сроков исполнения и конечных результатов, предоставление всех необходимых ресурсов для их достижения и передачу работникам определенного объема полномочий.

Необходимо отметить, что имеются три элемента полномочий, которые могут делегироваться лидером [3: 221-222]:

- поощрение и содействие проявлению инициативы у подчиненных (при *выдвижении инициативных предложений, инноваций*);
- предоставление свободы действий подчиненным;
- привлечение к более интенсивному участию подчиненных в процессе принятия управленческих решений и разработке проектов.

Выбор того или иного стиля поведения лидера, согласно данной теории, зависит в первую очередь от подчиненных.

В управленческой литературе выделяют четыре типа работников:

- работники, которые не в состоянии самостоятельно решить задачу и не желают брать на себя ответственность за ее выполнение;

- работники, которые не могут самостоятельно решить задачу, но хотят выполнить работу успешно;

- работники в состоянии самостоятельно решить задачу, но не хотят брать на себя ответственность за ее выполнение;

- работники, способные и желающие успешно решать задачи. Именно эта категория работников и имеет право принимать коллегиальные управленческие решения в организации [2: 157].

При принятии коллегиального управленческого решения неизбежно возникает ряд психологических эффектов и феноменов, а также связанных с ними трудностей, описанных в управленческой литературе [1: 368; 4: 136-146]. Самыми распространенными из этих эффектов являются следующие:

- феномен «Groupthink» – групповое мышление, порождающее единомыслие. Этот феномен возникает в социальной группе посредством усвоения каждым ее членом установленных социальных норм. Чем сплоченнее группа, тем большая вероятность того, что ее участники будут иметь схожие мнения на проблему. Как правило, основными причинами возникновения такого феномена являются: иллюзия неуязвимости социальной группы, отражающаяся в лозунге «Вместе мы – сила», влияние стереотипов при оценке оппонентов, открытое давление на отдельных членов группы и т.д.;

- феномены «ложного согласия» и «демонстративного несогласия». Ложное согласие проявляется в том, что отдельные представители группы могут оказаться не вполне компетентными в каких-либо вопросах, вследствие чего безоговорочно занимают позицию лидера, участников с высоким социальным статусом или простого большинства. Феномен «демонстративного несогласия» характеризует желание участников группы выделиться и высказать свое прямо противоположное мнение, привлекая подобными действиями внимание авторитетных членов группы, а не решая проблему;

- эффект «конформизма» или эффект «согласия с большинством». В отличие от феномена «ложного согласия» эффект «конформизма» заключается в том, что многие индивиды принимают решения и выносят свое мнение на обсуждение на основании мнения окружающих, даже несмотря на то, что они могут быть противоречивыми и прямо противоположными его собственному мнению;

- «инерционный эффект», проявляющийся в переоценке значимости первой альтернативы по сравнению с остальными, сформулированными личностью позже или предложенными другими. В этом случае лицо, принимающее решение, сопротивляется навязыванию новых мнений и повышает субъективную ценность собственного решения;

- феномен «внутригруппового фаворитизма», при котором возникает тенденция в сознании личности благоприятствовать в восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы, а не представителям окружающей среды;

- эффект «поляризации риска», проявляющийся в том, что мнение группы после обсуждения альтернативных вариантов решения «сдвигается» в сторону полюсов – максимального риска или максимальной осторожности. Происходит это потому, что перед обсуждением проблемы группа

может быть настроена либо консервативно, либо рискованно. В итоге в процессе делового общения участниками воспринимается та информация, которая подтверждает их точку зрения, усиливая склонность личности и группы в целом к какому-либо полюсу. Особенно сильное влияние на мнение группы играет суждение лидера и его отношение к риску. Другой причиной возникновения данного феномена может стать диффузия ответственности, приводящая в большинстве случаев к коллективной безответственности;

- эффект «социальной фасилитации». Социальная фасилитация рассматривается в психологической науке как «повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого субъекта (человека, группы), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида» [5: 413]. Другими словами, в присутствии окружающих личность работает более продуктивнее и эффективнее при условии, что алгоритм выполнения задания ей известен. Поэтому в группе каждому индивиду психологически легче принимать управленческое решение, особенно если оно характеризуется повышенным уровнем риска. На практике может возникнуть и обратный эффект – «эффект Рингельмана», сопровождающийся снижением активности и ответственности отдельных членов группы, возникновение лени из-за диффузии ответственности и нечеткого понимания личностью взаимосвязи между личным трудовым вкладом и общими результатами деятельности группы;

- феномен «выученного диссонанса», проявляющийся в том, что в ходе обсуждения альтернативных вариантов многие представители группы осознают невозможность реализации части своих предпочтений при принятии управленческого решения, т.к. оно изначально противоречит их интересам. Поэтому часто такая психологическая установка приводит к снижению меры их продуктивности, активности и креативности;

- эффекты «объема и состава». Данные эффекты характеризуются тем, что слишком большие и слишком малые группы, и имеющие однородный состав участников, принимают менее эффективные управленческие решения. Оптимальной считается гетерогенная группа с численностью от пяти до семи человек;

- эффект «асимметрии качества управленческих решений», проявляющийся в том, что группа имеет много возможностей повлиять на индивидуальное решение рядовых работников, входящих в ее состав, по сравнению с мнением руководителя, который имеет больше полномочий для изменения группового решения;

- феномен «идиосинкразического кредита». В психологии термин «идиосинкразия» используется метафорически и отражает психологическую несовместимость и непереносимость некоторыми людьми друг друга [5: 124]. Проявляется феномен в том, что группа может дать разрешение на девиантное (отклоняющееся от принятых социальных норм) поведение отдельным ее членам пропорционально занимаемому статусу и прошлому личному вкладу в решение групповых проблем. Чаще всего идиосинкразический

кредит выдается руководителю или авторитетным членам группы. Усиливается феномен в новых необычных для группы условиях, требующих нестандартных управленческих решений;

- феномен «виртуального решателя», являющийся разновидностью феномена лидерства, отражает желание группы переложить свою ответственность за выбор управленческого решения на третье лицо, которое не является членом данной социальной общности. Можно говорить и о положительном проявлении данного феномена. Затягивая этап выбора управленческого решения, группа более обоснованно подготавливает альтернативные варианты, повышая его эффективность и др.

Следует сказать, что перечисленные выше психологические феномены и эффекты приводят к возникновению ряда трудностей при принятии коллегиального управленческого решения. К основным трудностям можно отнести:

- увеличение стоимости и времени принятия управленческих решений;
- стереотипность и консерватизм коллегиальных решений;
- снижение степени рациональности выбора отдельными представителями из-за преобладания определенных эмоциональных состояний в группе;
- искажение информационной базы принятия управленческих решений;
- наличие явного или скрытого противодействия при принятии коллегиального управленческого решения, приводящего к возникновению конфликтных ситуаций и др.

Таким образом, все сказанное позволяет сделать вывод о том, что коллегиальные управленческие решения, хоть и обладают рядом преимуществ перед индивидуальными решениями, все же сопровождаются проявлениями психологических эффектов и феноменов, оказывающих отрицательное влияние на данный процесс.

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М., 2003.
2. Карташова Л.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М., 2003.
3. Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб., 2006.
4. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. – М., 2008.
5. Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского. – Ростов н/Д, 2005.