

УДК 159.9:005

Селезнев В.Н., Климова Е.М.

Московский государственный областной университет

ЭМОЦИИ КАК ФАКТОР ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

V. Seleznev, E. Klimova

Moscow State Regional University

EMOTIONS AS A FACTOR OF MANAGERS' PSYCHOLOGICAL STABILITY AT ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING

Аннотация. В статье представлены результаты исследования влияния эмоций на психологическую устойчивость менеджеров при принятии решения. Раскрываются существенные черты понятия «решения», которое можно определить как процесс и результат выбора цели и способа ее достижения. Приведены классификации процесса решения по разным основаниям, выделены факторы, влияющие на качество управленческого решения. Описана модель подготовки менеджера, которая предполагает опору на несколько составляющих: модель деятельности специалиста (описание видов профессиональной деятельности, ее сферы и структуры, типовых профессиональных задач, ситуации и способов ее решения – это профессиограмма деятельности); психологическую модель личности специалиста (описание его эмоционально-волевых качеств, обеспечивающих успешное выполнение задач, возникающих в профессиональной сфере, а также его самообучение и саморазвитие – это профессионально важные качества).

Ключевые слова: эмоции, принятие управленческих решений, психологическая устойчивость, менеджеры.

Abstract. Results of research of influence of emotions are presented in article on psychological stability of managers at decision-making. Intrinsic lines of the concept "decisions" which can be defined as process and result of a choice of the purpose and a way of its achievement reveal. Classifications of process of the decision by the different bases are given, the factors influencing quality of the administrative decision are allocated. The model of training of the manager which assumes a support on some components is described: model of activity of the expert (the description of types of professional activity, its sphere and structure, standard professional tasks, a situation and ways of its decision is profессиограмма of activity); psychological model of the identity of the expert (the description of its emotional and strong-willed qualities providing successful performance of tasks, arising in the professional sphere, and also its self-training and self-development is professionally important qualities).

Key words: emotions, adoption of administrative decisions, psychological stability, managers.

Эмоции являются основным регулятором действий человека. Эмоции – это психические процессы, или специфический вид функций, природа которых разными исследователями определялась по-разному [1; 2; 3]. В процессе развития взаимодействия с окружением эмоции начинают «связываться» с определенными объектами внешнего мира (катексис), благодаря чему эти объекты приобретают ценность для субъекта. Интенсивность эмоции может привести к возникновению механизмов, ограничивающих эмоциональные реакции и придающих им законченную форму, что в отдельных случаях приводит к вытеснению некоторых эмоций из сознания. Процесс вытеснения происходит благодаря возникновению эмоций тревоги; в результате вытеснения нарушается связь некоторых эмоциональных процессов с другими сферами личности, что негативно влияет на исполнение самой важной функции менеджеров – принятие управленческого решения.

Эмоции возникают под влиянием внешних воздействий или процессов, происходящих в самом организме. Факторы, вызывающие эмоциональный процесс, можно подразделить на три класса:

1) способные вызывать эмоцию вследствие врожденной чувствительности к ним организма – натуральные (безусловные) эмоциональные раздражители;

2) инициируют эмоцию вследствие того, что стали сигналами важных для субъекта событий;

3) становятся источником эмоции вследствие того, что они соответствуют или противоречат приобретенным в опыте познавательным структурам. Они получили название «коллативные», или «сопоставительные».

Каждое предпринимаемое человеком действие является актом установления определенного отношения к действительности.

Эмоции принимают участие в организации отдельных актов поведения, формируя устойчивые внутренние (знаковые) отношения, они участвуют также и в создании предпосылок для более или менее устойчивых отношений к действительности. Внутреннее отношение выражается в готовности к определенному поведению. Эта готовность может иметь форму настроения, временной установки, но может также стать более прочной и стабильной и в результате принять форму устойчивых эмоциональных связей или отношений.

Выделяя сущностные черты понятия «решения», его можно определить как процесс и результат выбора цели и способа ее достижения. Принятие решений является мыслительным процессом, предполагающим предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов. Важнейшую особенность этого процесса составляет его эмоционально-волевой характер.

Решения классифицируют по разным основаниям:

- по широте охвата (общие и частные);
- по срокам действия и степени воздействия на будущие решения (оперативные, тактические и стратегические);

– по функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации, контроля);

– по содержанию (политические, технические, технологические); по степени новизны (рутинные, стандартные, творческие, уникальные);

– по уровню определенности проблем, которые эти решения призваны разрешить (решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, т.е. вероятностной определенности, и в условиях неопределенности);

– по обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности (интеллектуальные, волевые, эмоциональные);

– по числу лиц, принимающих решения (индивидуальные и групповые).

Работа вокруг решения состоит из следующих фаз: принятие решения, его реализация и оценка результатов. Принятие решения – психологический процесс. Различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях, рациональный и психологический.

Существует ряд факторов, влияющих на качество управленческого решения, которые представлены на рис. 1.

В связи с этим следует остановиться на характеристике рационального подхода, который применяется, если проблемная ситуация не так очевидна, а ее решение неоднозначно; обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение; работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера; схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.



Рис. 1. Влияние факторов на качество управленческого решения

Следует подчеркнуть, что предметом психологической теории решений является анализ деятельности лица, принимающего решения. При этом рассматриваются существенные черты менеджера, принимающего решение, его поведение в процессе подготовки и принятия решения. Поведение человека при принятии решений, особенно сопряженных с риском, в значительной степени зависит от психологических характеристик человека. Поэтому психологическая теория решений, связанных с риском, уделяет внимание, прежде всего, анализу задач, связанных с ним.

Как специалист по управлению менеджер создает планы, определяет, кто и когда выполняет намеченное, формирует рабочие процедуры (технологии) применительно

ко всем стадиям управленческого цикла и уровням исполнения. Он отвечает за разработку стратегии организации на всех этапах её жизненного цикла, анализ и прогноз динамики рыночной ситуации, за оценку действий внешней и внутренней среды, что сказывается на каждом его управленческом решении.

В обязанности менеджера входят определенные цели и выбор средств ее достижения, установление приоритета задач в работе предприятия и прогнозирование текущих последствий их решения. Предвидя события, проявляя гибкость в планировании, менеджер обязан уметь делегировать полномочия и ответственность подчиненным, координировать работу подчиненных и коммуникативных связей между ними, предоставлять

им право высказывать собственное мнение, отстаивать его, оставляя за собой функции контроля. Вся работа менеджера происходит во взаимодействии с другими сотрудниками организации, внешнего окружения.

Наряду с этим заслуживает внимания оценка мыслительной деятельности менеджера, которая представляет собой работу его сознания по проверке собственных гипотез, по постановке эксперимента, по оценке результатов действия. В своей последовательной активности сознание менеджера отслеживает происходящие события, которые соответствуют его ожиданиям. Но если вдруг ожидания нарушаются, реальность нестандартна, – может ли специалист надежно реализовать свои профессиональные качества? Становится очевидным, что в работе сознания, его взаимодействии с подсознанием, выборе догадок, подборе информации и ее обработке всегда остаются возможности для ошибок, неточностей, неверного понимания и, как следствие, неправильных решений, которые влияют на качество разработки и успех воплощения в жизнь принятой организацией стратегии [9; 10; 11; 12; 13; 14; 15]. Указанное делает актуальной проблему моделирования профессионально важных качеств в подготовке менеджера и надежности в его работе.

Отметим, что модель подготовки специалиста предполагает опору на несколько составляющих: модель деятельности специалиста (описание видов профессиональной деятельности, ее сферы и структуры, типовых профессиональных задач, ситуации и способов ее решения – это профессиограмма деятельности); психологическую модель личности специалиста (описание его эмоционально-волевых качеств, обеспечивающих успешное выполнение задач, возникающих в профессиональной сфере, а также его самообучение и саморазвитие – это ПВК).

Но их необходимо менеджеру еще успешно реализовывать в различной обстановке, в том числе и в сложных, нестандартных ситуациях, что предполагает особую значимость формирования у специалиста управленче-

ского труда соответствующих индивидуально-личностных качеств. Следовательно, помимо опыта, широких профессиональных знаний, квалификации, необходима особая психологическая подготовленность специалиста, организующая при дезорганизующих психику воздействиях уверенность в своих возможностях, эмоционально-волевою уравновешенность, стрессоустойчивость и самообладание, способность переносить регулярные эмоциональные нагрузки и сохранять при этом стабильность показателей в работе и хладнокровие.

В то же время следует отметить, что в управленческой деятельности весьма важна проблема риска (политического, юридического, технического, производственного, социально-психологического). Наряду с этим существуют и специфические риски (маркетинговый, финансовый), которые всегда актуальны для менеджера любого уровня. Ведь часто менеджеру требуется умение находить решения в условиях огромного психического напряжения. Это означает, что менеджер ни при каких обстоятельствах не должен терять ясность мышления, то есть работать с неизменными состояниями сознания, невзирая на воздействие стрессовых или психогенных факторов.

На основании изложенного материала следует, что обозначение проблемы надежной деятельности менеджера лежит в координатах определения характера влияния этих психогенных факторов на психические процессы его мышления, воли, памяти, представлений, на разнообразные психические состояния.

Нами изучалось воздействие двух основных групп психических факторов в деятельности представителя управленческого труда:

А-факторы, оказывающие объективное воздействие на менеджера и являющиеся для него важными и объективно значимыми;

Б-факторы, оказывающие опосредствованное влияние на менеджера в зависимости от эмоционально-волевой подготовленности, субъективности восприятия и переживания стресс-факторов.

Рассмотрим действие нескольких факторов группы А (опасность, неопределенность, неожиданность, новизна и др.).

A1 – опасность. Она проявляется психологически как переживание объективной угрозы благополучию, статусу, авторитету или здоровью менеджера. Опасность может вызываться объективно сложившимися обстоятельствами, угрожающими благополучию фирмы, компании или организации. Психологическим феноменом ощущения опасности является актуализация мотивов самосохранения менеджера как главных, – для обеспечения жизненного благополучия. Так, внезапная, непрогнозируемая угроза отказа инвесторами в получении своевременных инвестиций в период запуска в производство солидного проекта заставляет менеджеров работать в условиях реальной опасности ущерба для своей компании.

Психологически опасность реализуется как реальная, потенциальная, мнимая. Исследования показывают, что степень переживания опасности управленцами, помимо их профессиональных знаний и опыта, определяется также индивидуальными качествами личности. Одни менеджеры склонны преувеличивать опасность, другие – недооценивать. И то и другое в сложных рыночных обстоятельствах несет значительную негативную составляющую процесса управления, ибо объективная опасность всегда реальна.

Менеджеру часто приходится балансировать на грани потенциальной и реальной опасности, идущей от конкурентной среды. Это требует напряженной работы психики, устойчивых состояний при обработке поступающей информации и прогнозе ситуаций.

Однако может произойти неосознанное восприятие опасности, как мнимо опасной или как чрезвычайно опасной, что, как правило, приводит к неблагоприятным последствиям для фирмы ввиду неадекватности принимаемых менеджером решений и действий. При этом разнообразны и формы проявления реакций менеджера на опасность – от недооценки, настороженности до концентрации сознания на опасности.

Иногда возникающее психическое напряжение изнуряет менеджера, что приводит к последующему снижению работоспособности, к потере оперативности мышления. Деструктивное влияние фактора опасности чаще наблюдается у начинающих менеджеров или у тех, кто пережил профессиональную неудачу, субъективно зафиксировав себя как психотравму. Таким образом, непосредственное восприятие опасности должно быть адекватным реальной ситуации, обеспечить надежность действий менеджера в случае возникающей опасности, при условии целенаправленного развития его специфических качеств: выдержки, хладнокровия, саморегуляции своих состояний [4; 5; 6].

A2 – неопределенность – недостаточно осознаваемая степень неадекватности имеющейся профессионально полезной информации условиям реальной экономической обстановки, что крайне затрудняет принятие ответственных решений в большинстве трудных ситуаций. Специфика задач управленческой деятельности менеджера, своеобразии условий реальной конъюнктуры накладывают жесткие рамки на получение необходимой и полезной оперативной информации в достаточном объеме. Компенсировать эти ограничения не всегда удается и опытному менеджеру, так как интенсификация поиска информации повышает ее противоречивость, что усиливает и ее неопределенность [7].

Неопределенная ситуация, которая объективно не несет в себе угрозы благосостоянию фирмы, может восприниматься как опасная, что приводит к неадекватным решениям и действиям управленческого персонала. Поэтому в подготовке менеджеров необходимо при обучении, при организации стажировок уделять внимание развитию способностей выделять значимые признаки экономической ситуации фирмы или компании, формированию умения строить оперативный социально-экономический прогноз на текущий момент. Разработки такого направления можно закладывать в курсовые, дипломные

работы, задания на стажировку. Тем самым будет постепенно реализовываться переход к освоению будущими менеджерами самого эффективного, но и самого сложного вида деятельности менеджера – управления в рискованных ситуациях.

А3 – неожиданность как фактор сложной финансово-экономической ситуации фирмы, когда в ходе планирования и реализации решений руководством и менеджерами не были учтены различные изменения конкурентной или функционально-производственной ситуации по месту, времени, обеспечению и последствиям. В экономической ситуации неожиданность у менеджеров сопровождается обычно возрастанием переживания вероятности перехода потенциальной опасности конкурентного противодействия в реальную.

В учебном процессе в этом случае следует больше внимания уделять увеличению возможностей менеджеров стабильнее работать в режиме переживаний повышенной интенсивности за непредсказуемые последствия, сохраняя при этом устойчивость познавательной деятельности. Фактор неожиданности связан с необходимостью действовать в условиях риска, напряженности, значительного утомления, что вызывает большой перерасход сил менеджера [8].

Подготовка менеджера с ориентацией на тренинги с элементами динамики событий, с неопределенной информацией о действиях конкурентов позволяет формировать у обучаемых способности успешно действовать в этих условиях.

А4 – новизна (нестандартность) ситуации значительно осложняет действия управленческого персонала. Менеджер испытывает трудности ввиду наличия разрыва между собственным прогнозом и реальным развитием просчитываемой ситуации. Если при этом менеджер – с повышенным уровнем притязаний, с ориентацией на успех, то он испытывает значительное напряжение. Если новизна заключается в действиях конкурентов, то прогноз событий еще более осложняется и, как следствие, возможны неудачные

действия на общем фоне текущего перенапряжения.

А5 – ответственность за принятое решение и действия по его реализации и нервность в реакциях.

Противодействие развитию такой психической неустойчивости, истоки которой лежат в повышенной внушаемости менеджера, формируются в ролевых играх, в учебных ситуациях с содержанием элементов состязательного и конкурентного нервно-психического напряжения и стимулировании педагогом состояний уверенности, спокойствия, доверия, делового азарта у обучаемых.

В то же время следует обращать внимание на роль негативных эмоций (А6) при принятии решений.

На рис. 2, 3 показано влияние психогенных факторов А1 – А6 при принятии решения менеджерами на рискованных этапах развития бизнеса (иллюстрация деятельности топ-менеджеров группы компаний «Савва»).

Обновление элементов динамичной ситуации в жизни происходит непрерывно. Поэтому в подготовке менеджеров следует особое внимание уделять развитию памяти, мышления и его рекомбинационных способностей, воображения. Определено, что для более эффективных решений предпочтительнее при обучении формировать образное представление информации (графики, диаграммы и т.д.), навык оперирования деловой информации в системе образов.

Особую группу специфических факторов управленческой деятельности представляет группа В.

В1 – дефицит времени на выверенную и прогностически надежную оценку экономической обстановки, выработку решения, когда оно принимается в условиях изменения информации или противоречивой информации.

В таких ситуациях время уходит на формулировку и подготовку меняющихся задач нижестоящими звеньями, руководителями отделов. В условиях дефицита времени при принятии ответственного решения менеджер испытывает дискомфорт. При психиче-

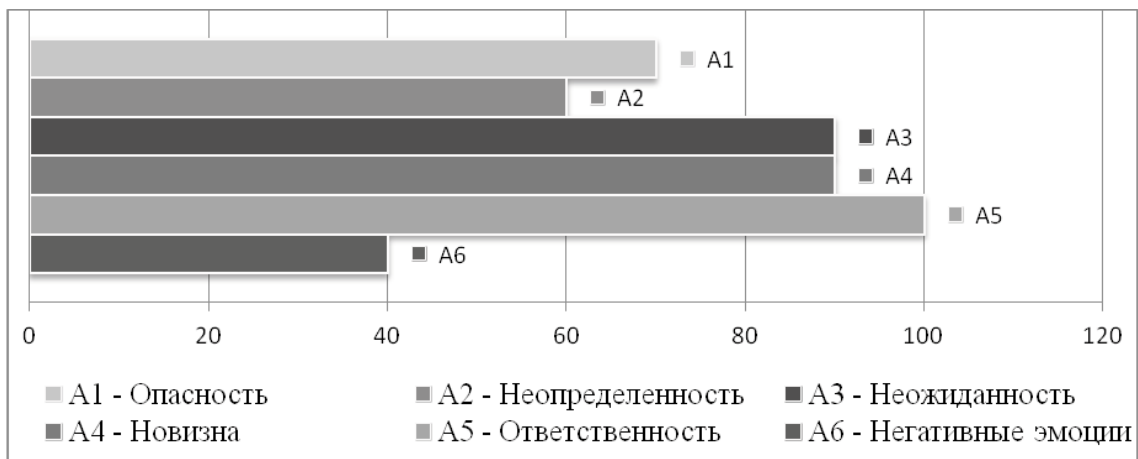


Рис. 2. Психогенные факторы в деятельности менеджера (динамический рост – вхождение и завоевание рынка)

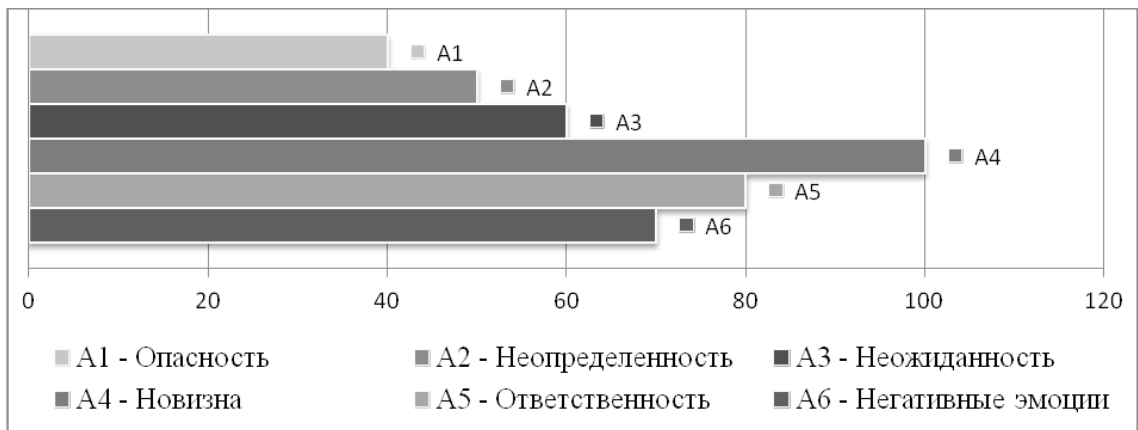


Рис. 3. Психогенные факторы в деятельности менеджера (уход из рынка, закрытие бизнеса)

ской напряженности такой дискомфорт может у менеджера усиливаться и приобретать угнетающую функцию. Такие явления чаще наблюдаются у малоопытных менеджеров.

В2 – интеллектуальная сложность решения в сфере бизнеса. Вскрытие замыслов конкурентов, например, по сути является сложной интеллектуальной задачей менеджера. Зачастую сведений о намерениях или действиях конкурентов очень мало или они противоречивы. Предугадать их действия весьма сложно. В этой сфере эффективность решения менеджера может быть обеспечена на основе интуиции, опережающего отражения событий и их прогнозирования.

В3 – избыток информации. На этапе выработки стратегии фирмы или компании, в период принятия текущего решения менеджеры пользуются всей стекающейся информацией о ситуациях на рынке, о конъюнктуре и спросе, о разнообразных элементах внешней и внутренней среды. На эту информацию накладывается информация о целенаправленном противодействии конкурентов или об их намерениях, которая часто поступает как дезинформация.

Вся информация, накладываясь одна на другую, в своем объеме быстро нарастает. Безусловно, менеджер в такой ситуации испытывает дополнительную психическую на-

грузку. При реализации принятых решений новая значимая информация нарушает последовательность действия менеджера, заставляет его изменять по ходу решение. Все виды деятельности менеджера как бы спрессовываются и психическое напряжение от этого возрастает.

В4 – высокий уровень психофизического напряжения, субъективно переживаемого как усталость. При разработке новых стратегий бизнеса, при сложных обстоятельствах, сложившихся в фирме, при угрозе ее благополучию или существованию необходимы эффективные управленческие разработки.

На рис. 4, 5 показано влияние психогенных факторов В1 – В4 на процесс принятия реше-

ния менеджерами на рискованных этапах развития бизнеса (иллюстрация деятельности топ-менеджеров группы компаний «Савва»).

Как можно заключить, анализируя данные, отраженные на рисунках, темп и напряженность работы всех участников деятельности управленческого процесса нарастают. Усталость накапливается и может привести к неблагоприятным последствиям для менеджера – устойчивому нарушению режима сна и отдыха организма ввиду длительных переработок. Все вышеизложенное ставит задачу формирования и развития эмоционально-волевой устойчивости ЛПР, менеджеров, в частности, как актуальную и востребованную в управлении бизнес-процессами.

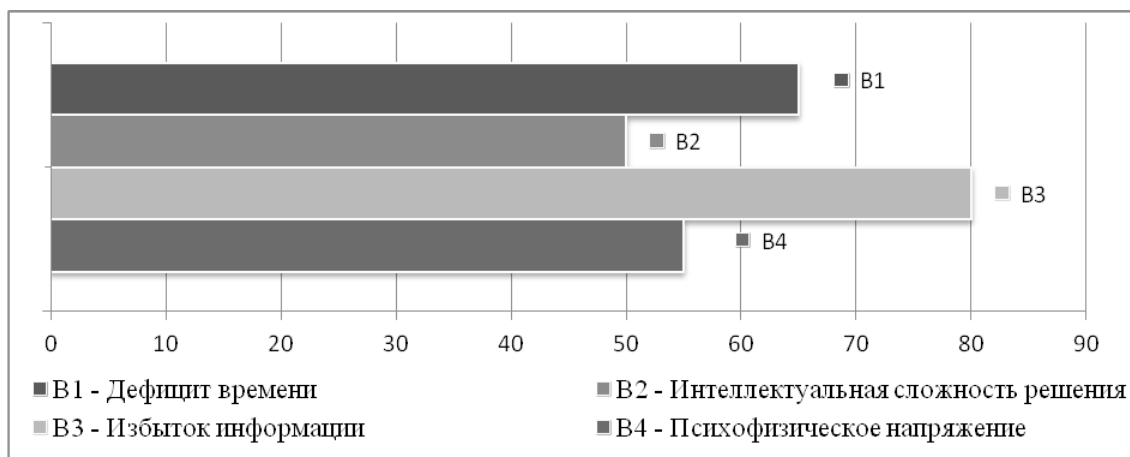


Рис. 4. Психогенные факторы в деятельности менеджера (динамический рост – вхождение и завоевание рынка)

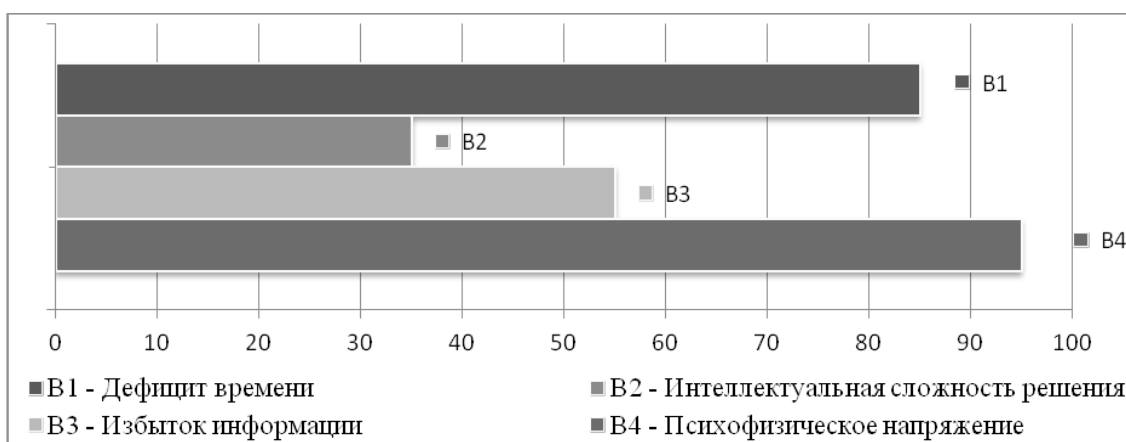


Рис. 5. Психогенные факторы в деятельности менеджера (уход из рынка, закрытие бизнеса)

ЛИТЕРАТУРА:

1. Айке С. Страх. Тревога и тревожность. Хрестоматия. – СПб., 2001 – 256 с.
2. Аксельрод А.Ю. Кислород в нашей жизни. – М., 1977. – 112 с.
3. Американская экономика: человек, технический прогресс и предпринимательство / В.Б. Супян, А.Р. Даниелов, В.Б. Беневоленский и др. – М., 1993 – 112 с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону, 1998 – 512 с.
5. Барта Р., Майерс Д., Аакер Д. Рекламный менеджмент. – М., 2004 – 784 с.
6. Боев И.В., Шурупов В.А. Личностно-психологическая характеристика руководителей муниципального и регионального уровней новейшего периода России. – Ставрополь., 2002 – 84 с.
7. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – Изд. 2. – М., 1999. – 320 с.
8. Герберт Дж. Круден, Артур У. Шерман. Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. 3: Обеспечение кадрового потенциала организации / Пер. с англ. – М., 2001 – 147 с.
9. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. : Учеб. пособие. – М., 2004 – 272 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 1997 – 607 с.
11. Забарина Т.В. Участие персонала в управлении как одна из возможностей решения экономических проблем // Вестник КазГУ. Серия экономическая. – 1998. – № 10 – С.18-22.
12. Кишиков Р.В. Адаптационные риски менеджеров // Актуальные проблемы современной науки. – 2013. – № 2. – С. 118-126.
13. Tagudar R.C. How Self-Managed Work Team Works at Texas Instruments Philippines, Inc. //Proceedings of the 1994 International Conference on Work Teams. - USA, TX, Dallas, 1994 – P. 238-246.
14. Wilson J., George J. Virtual Teams in Virtual Organizations: A Look at the Future //Proceedings of the 1995 International Conference on Work Teams. - USA, TX, Dallas, 1995 – 320 p.
15. Yankelovich D. The Work Ethic Is Under-Employed. // Psychology Today, May, 1982 – P. 5-8.