

# **Управленческие решения и их характеристика: психологические аспекты**

- 1. Человек и информация.**
- 2. Модель мышления человека, принимающего решения.**
- 3. “Модель мира” и принятие решений.**
- 4. Законы, управляющие человеком в процессе принятия решений.**

**Сознание** – свойственный человеку способ отношения к объективной действительности, опосредствованный всеобщими формами общественно-исторической деятельности людей; отношение к миру со знанием его объективных закономерностей.

## Типы состояния сознания:

- ❑ **ясное сознание;**
- ❑ **бессознательное состояние как патология** (кома, обморок, травматический шок);
- ❑ **суженное сознание** (возникающее у человека в состоянии крайнего нравственного, физического напряжения);
- ❑ **измененное состояние** (медитация, гипноз).

## Пути доставки информации в мозг:

- ❑ с помощью трансовых технологий, трансформирующих сознание:
  - психологического;
  - психоделического;
  - эмоционального;
- ❑ на субсенсорном уровне;
- ❑ информационная связь мозга человека с “высшей реальностью”.

В целях управления на людей осуществляется информационное воздействие. Зная особенности работы мозга, можно легко манипулировать поведением людей. Поэтому для исключения навязанных извне отношений с “кукловодами” человек должен быть свободен в принятии решения. Свобода заключается в свободе делать выбор и самому нести за свой выбор ответственность, имея в основе умение работать с информацией.

**Мышление** — психический процесс отражения действительности, высшая форма творческой активности человека.

## Виды мышления:

- ❑ **комплексное**, осуществляемое в процессе эмпирических обобщений, получаемых при восприятии;
- ❑ **наглядно-действенное**, обеспечивающее непосредственное взаимодействие с реальными объектами и определение их свойств и отношений;
- ❑ **наглядно-образное**, позволяющее на основе преобразований образов восприятия в образы представления отражать реальность в образно-концептуальной форме.

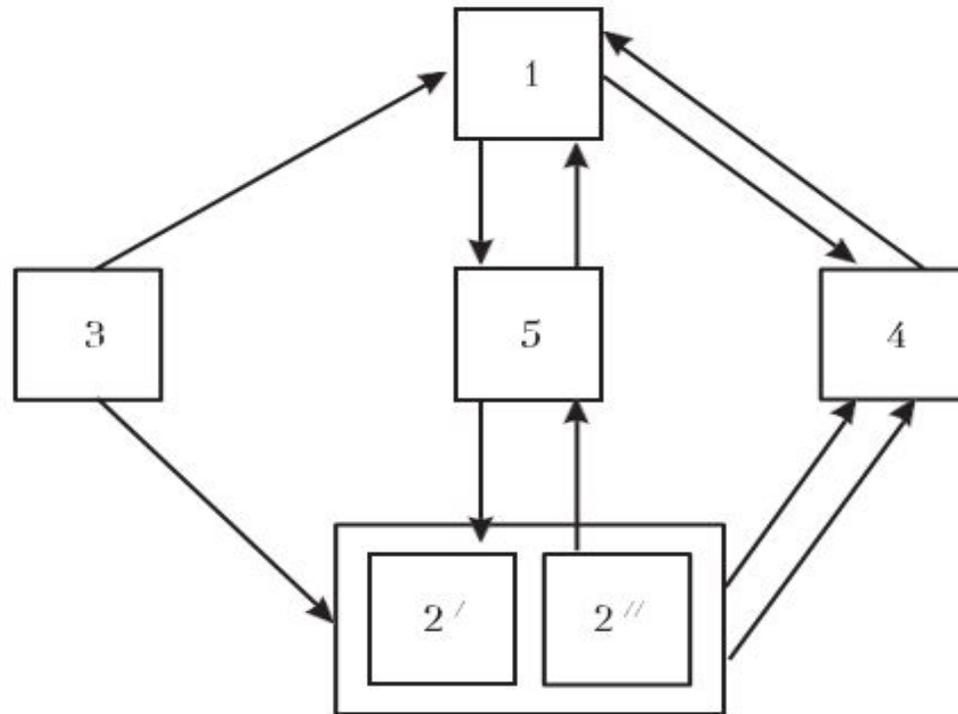
## Виды мышления, используемые в управленческой практике:

- ❑ **словесно-логическое** (рассуждающее), которое отражает умение правильно фиксировать предмет с различных позиций;
- ❑ **теоретическое**, являющееся результатом освоения человеком аксиом, правил, законов; **практическое**, используемое в управленческой деятельности менеджеров.

## Составляющие общей модели мыслительного процесса:

- ❑ **модели нейрофизиологические** (копирующие механизмы мозга),
- ❑ **психологические** (воспроизводящие отдельные его функции в разных условиях)
- ❑ **информационные** (воссоздающие принципы переработки информации).

# Модель мышления



1 — сознание;

2' — подсознание;

2'' — бессознательное;

3 — информационные связи с рецепторами органов чувств;

4 — память;

5 — информационные связи внутри мозга

## Способы мышления:

- эмпирическое;
- аксиоматическое;
- диалектическое.

## Особенности эмпирического мышления

Эмпирическое мышление человек использует в самых простых жизненных ситуациях. Он принимает решение, основываясь на жизненном опыте.

Появление объекта может быть осознано (блок 1) или не осознано человеком, но мозг сопоставляет ситуацию (чей-то “образ”) со своим опытом, хранящимся в памяти (блок 4), распознает ее и выбирает вариант действия, оправдавший себя в прошлом.

## Особенности аксиоматического мышления

Аксиоматическое мышление основано на использовании в принятии решения системы общих положений, принципов, возведенных в ранг “истин, не требующих доказательств”, а также способа получения с их помощью конкретных решений, указаний и правил.

Такое мышление, осуществляемое по определенным правилам, обеспечивает в пределах принятых допущений научное предвидение, обоснованность предположений о развитии событий. Центром мышления в этом случае является сознание (блок 1). Информация об аксиомах и ситуации находится в памяти (блок 4). Глубинные структуры мозга в этом способе мышления не участвуют.

# Особенности диалектического мышления

Диалектическое мышление базируется на учете законов диалектики. Для него характерно обнаружение и преодоление основного противоречия ситуации в интересах достижения цели. Установление причин противоречий способствует развитию. Выявление в процессе принятия решения противоречий и их устранение обеспечивают реализацию решения в процессе управления.

Диалектический способ мышления учитывает конкретную ситуацию. Человек, обладая механизмом прогнозирования ситуации, способен увидеть ее в развитии, осуществить мысленный эксперимент, смоделировать ситуацию. Использование этого “механизма”, позволяющего получить дополнительную информацию, требует развитых навыков.

Уровень диалектического мышления неодинаков, у разных людей он определяется генетической предрасположенностью или управленческой неразвитостью.

Развитие диалектического мышления человека связывают с формированием его рефлексивных способностей. Рефлексивный механизм мышления позволяет человеку анализировать свою деятельность, выявлять причины возникших затруднений и корректировать дальнейшие действия.

## Специфические свойства восприятия:

- избирательность;
- обобщенность;
- предметность;
- константность.

## Группы ограничений, фильтров в восприятии реальности:

- нейрофизиологические;
- индивидуальные;
- социально-психофизиологические.

# Нейрофизиологические фильтры

Нейрофизиологические фильтры определяются особенностями системы рецепторов человека: зрения, слуха, осязания, обоняния, вкуса. Эта система может принимать только ту информацию, которая проходит через “антенны” рецепторов.

# Индивидуальные фильтры

Индивидуальные фильтры объясняются особенностями восприятия (доминантностью восприятия — визуального, аудиального, кинестатического). Так, у человека с 10-12-летнего возраста развивается способность воспринимать окружающий мир с преобладанием зрительных, слуховых и кинестатических ощущений.

# Социальные фильтры

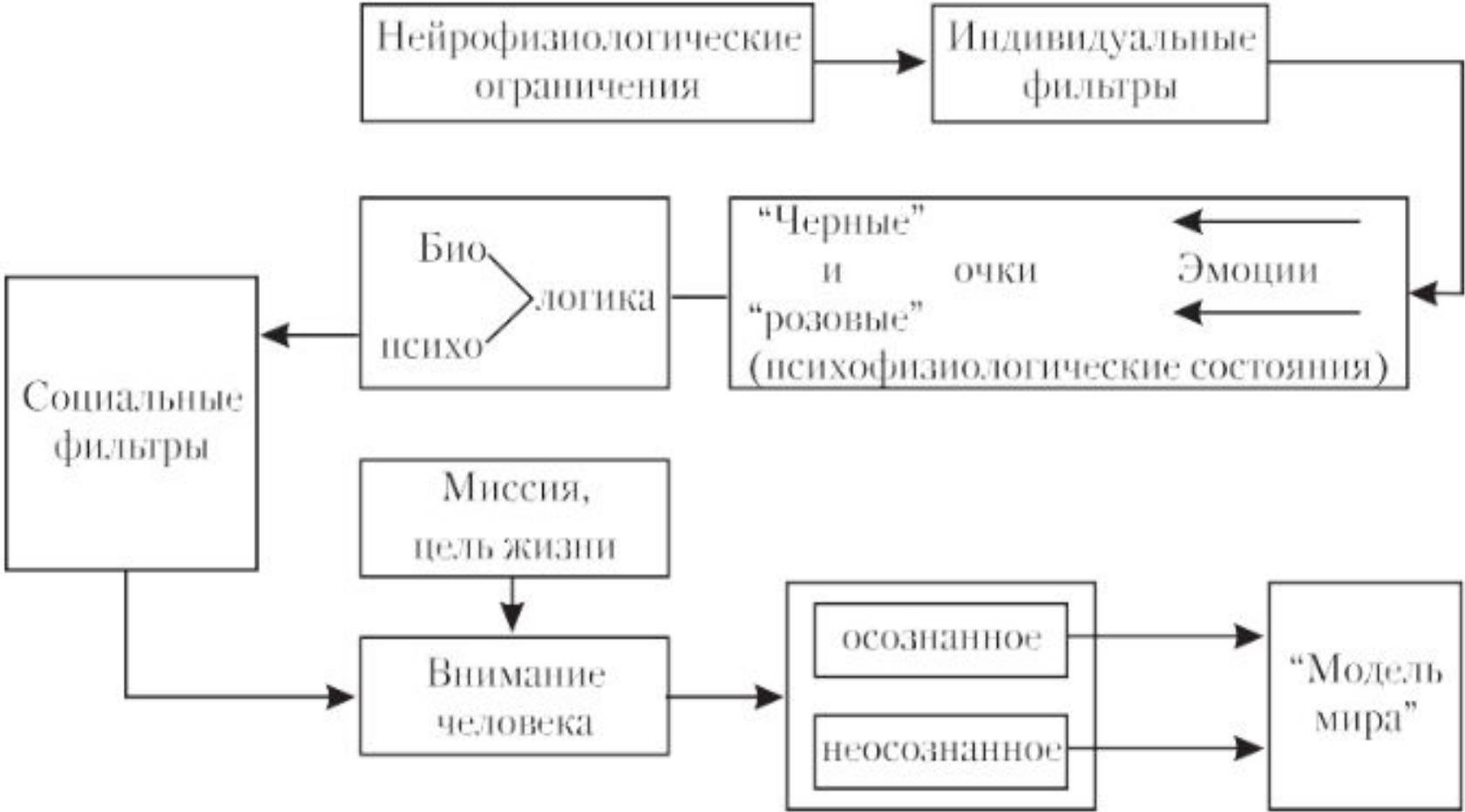
Социальные фильтры определяются совокупностью социальных категорий: положением человека в социальной иерархии, в системе взаимосвязей и отношений в обществе, формой его существования, системой установок, через призму которых им воспринимается информация. Объективным фильтром является языковая система, которая не всегда позволяет передать и понять богатство реально существующей информации, или, например, большое количество синонимов, которые могут затруднять формулирование мысли. На выбор информации влияют мнения и цели, реализуемые человеком.

# Психофизиологические фильтры

Психофизиологические фильтры определяются состоянием человека (эмоциональная сфера, состояние сознания).

В зависимости от психофизиологического состояния человек воспринимает информацию избирательно, посредством “биопсихологии”, т. е. он видит мир через “розовые” или “черные” очки, пропуская при этом только позитивную или только негативную информацию.

# Последовательность прохождения информации через “фильтры” при формировании “модели мира”



**Закон** – существенные отношения между объектами и явлениями, которым присущи необходимость, всеобщность и повторяемость.

# Влияние общих законов управления человеком на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон единства биологического и социального в человеке	Индивидуум в своем поведении, привычках запрограммирован окружающей средой, культурными стандартами	Действие человека определяется не только текущими стимулами, но и всем опытом его предшествующей жизни Учет действия механизма биосоциального наследования
Закон единства социального и бессознательного	Психическая деятельность имеет трехуровневую структуру (сознание, подсознание и сверхсознание), развивающуюся во времени и определяющую специфику. Действия человека обусловлены не только сознанием, но и неосознаваемыми мотивационными причинами	Знание степени развития волевой регуляции психики человека как субъекта и объекта принятия управленческих решений Человек может быть запрограммирован на выполнение решения и реализовывать его, не осознавая
Закон резонансного возбуждения систем	Существует определенная область параметров, в зоне которой даже слабые внешние воздействия оказывают решающее влияние на функционирование и развитие системы	Воздействие на управляющие параметры системы позволяет либо стимулировать функционирование, либо переводить систему в режим бифуркации и разрушать ее Следует знать "точки воздействия на систему" человека и организационных систем

# Влияние общих законов управления человеком на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон последовательности развития	В природе и обществе изменение развития происходит после возникновения соответствующих предпосылок	В реализации стратегических решений необходима предварительная разработка “глубинных слоев” управляемого объекта. За первоначальными успехами, как правило, могут следовать срывы, если не учитывать стратегические резервы. Необходима поэтапная реализация управленческих решений
Закон возрастания энтропии	Изолированные организационные системы самопроизвольно стремятся перейти из менее вероятностного состояния в более вероятностное при отсутствии противодействующих сил	Увеличение энтропии демонстрирует изменение потока свободной энергии самоорганизующейся биологической структуры Отсутствие или ослабление внимания социального окружения к организации людей приводит к снижению активности и деградации личности
Закон относительности поведения	В “механизмах” работы мозга все относительно. В различных условиях одни и те же раздражители воспринимаются по-разному и вызывают различные реакции	Поведение человека не подчинено линейным законам В силу наличия индивидуальных “моделей мира” влияние на восприятие поведения нельзя строго детерминировать, а можно прогнозировать действие человека вероятностными способами

# Влияние общих законов управления человеком на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон кумулятивного влияния внешних воздействий	Причиной поведенческих актов является не одно предшествующее событие, а их ряд	Целесообразно учитывать многомерность и многовероятность социальных и психологических явлений в различных ситуациях жизнедеятельности Действия человека обусловлены врожденными и приобретенными качествами, подпрограммами Каждый человек преследует свои цели

# Влияние законов инерционности человеческих систем на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Универсальный закон инерции	Начав функционировать в определенном направлении, мозговой механизм получает склонность работать в том же направлении и при иных внешних раздражителях	У каждого человека вырабатываются навыки (почерк, чтение текста слева направо и т. п.) Привычки позволяют детерминировать поведение, прогнозировать действия
Закон установки	Деятельность человека, его поступки определяются в основном установками, системами установок (ценностных ориентаций, доминирующих мотивов). Установки определяют состояние готовности, предрасположенности личности к видам деятельности, степень активности	Человек еще до принятия решения настроен действовать в окружающей обстановке и воспринимать ее вполне определенно Человек не осознает свои сформированные установки Поступки каждого человека в рамках схожих ситуаций часто совпадают Зная комплекс установок, можно прогнозировать деятельность человека
Закон доминанты	Образование в нервной системе человека очагов повышенной возбудимости, определяющих его предрасположенность к восприятию, образу мышления, способам действия и формам поведения. Возбуждение связывается не с текущими возбуждениями, а с прошлым опытом, обстоятельствами	Действия, состояние человека часто мотивируются прошлыми обстоятельствами Проявляется предрасположенность к определенному восприятию действительности, образу мышления, способам действия и формам поведения Сложившиеся доминанты не преодолеваются словами, логикой, убеждений Пока не появился новый опыт (разрушающий старые доминанты), человек будет реагировать по-старому

# Влияние законов связи с внешней средой на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон соответствия требованиям среды	<p>Степень проявления личных качеств и реализация возможностей определяются требованиями окружающей среды. Повышение требований среды обитания увеличивает степень проявления человеческих качеств</p>	<p>Для развития качественных характеристик человеку следует реагировать на развивающие требования среды                      Необходимость — наставник и опекун природы                      Хорошие условия жизни, труда, быта снижают неудовлетворенность, но не стимулируют способность к развитию                      Чем больше улучшаются условия жизни, тем выше требования к человеку</p>
Закон адаптации	<p>Все реакции, поступки и действия человека направлены на устранение внешних вредных воздействий и достижение благоприятных условий с целью обеспечения своей жизнедеятельности. Все, что не может приспособиться к окружающей среде, вымирает</p>	<p>Поддерживается постоянная, средняя по времени производительность труда                      Привыкание к внешним воздействиям                      Наблюдаются эффекты: снижение (повышение) чувствительности к раздражителям внешней среды; в объективном психофизиологическом свойстве удовлетворение человеческих потребностей, когда очередная порция потребляемого блага дает меньшее эмоциональное удовлетворение                      Повышение притязаний                      Изменение мнения человека в соответствии с мнением большинства                      Подражание без критического осмысления, для уменьшения риска подвергнуться опасности</p>

# Влияние социально-психологических законов на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон традиций и обычаев	Проявляется в наследовании элементов социального механизма управления. Традиции — тормоз, консервативная сила. Обычаи — исторически сложившиеся и передаваемые в процессе эволюции порядки, правила поведения	Традиции меняются со сменой поколения Новая культура может быть насаждена и усвоена только в молодом возрасте Самоуправление на основе традиций Уничтожение традиций и обычаев разрушает организацию
Закон влияния социальных норм	Действующая норма выражает типичные социальные связи и отношения для большинства	Норма определяет эталоны, шаблоны действия человека; наблюдаются стабилизация, упорядочение, уравнивание отношений в социуме Соблюдение норм — обязанность человека

# Влияние социально-психологических законов на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон ограниченности нормативно-правового регулирования поведения	Установленные формальные требования имеют ограниченную силу	<p>Органы управления имеют полномочия и обязанности, соответствующие их функциям</p> <p>Соразмерность ответственности объекту и характеру полномочий</p> <p>Невозможность уклонения от ответственности</p>
Закон отрицательного действия чрезмерной регламентации	Излишняя регламентация подавляет активность личности, творческую самостоятельность	<p>Отношение свободы и необходимости всегда обратно пропорционально</p> <p>Ограничение правовых норм — объективная тенденция</p> <p>Основную роль играют моральные нормы</p> <p>В процессе принятия управленческого решения необходимо исходить из социальных норм общества</p> <p>Необходимо принимать санкции к недобросовестным людям</p> <p>Нравы без законов мало чего стоят</p>

# Влияние биопсихических законов на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон рефлекторного характера деятельности	В основу деятельных актов человека положены безусловные и условные рефлексы, обеспечивающие биологическое и социальное выживание, саморазвитие человека	Человек как биосоциальная система, прежде всего, подчинен законам психофизиологии; он автоматически подчиняется безусловным рефлексам Рефлексы (саморазвития, цели, исследовательский, свободы, подражательный и игровой) направлены на освоение новых пространственно-временных связей Общественный рефлекс генетически определяет необходимость борьбы за место в социальной иерархии Рефлекс цели — основной фактор порождения жизненной энергии; формирует системообразующий фактор — цель жизни; необходимо создавать условия для достижения цели Формируются механизмы лидирования и доминирования, состязательности
Закон экономии сил	“Напрягаться только при необходимости. Нет угрозы голода и врагов — отдыхай и расслабляйся” (Н. Амосов)	Затраты труда люди стремятся уменьшить, а условия его приложения максимально использовать Человек изначально запрограммирован совершенствовать, облегчать труд (НОТ) Закон порождает лень

# Влияние биопсихических законов на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон эгоизма	Недостаточно изучен	“Осуществляя обмен, человек предполагает обмануть другого и получить больше, чем отдать”
Закон опережающего действия действительности	Окружающая среда отражается в мозге в динамике, в развитии	В мозге есть механизмы предвосхищения и прогнозирования будущего во всем его многообразии; мозг принимает решения с определенным временно-пространственным упреждением относительно будущих событий
Закон ожидаемого полезного эффекта	Человек не может принять и выполнить решение, не обеспечивающее получение полезного эффекта	В мозге работает “служба оценки вероятности”. Значимость будущего определяется как коэффициент реальности (фактор вероятности) (фактор будущего) Фактор будущего определяется во многом бессознательно

# Влияние биопсихических законов на деятельность по принятию управленческих решений

Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
Закон влияния эмоций	<p>Эмоции — форма психического отражения, связаны с инстинктами, потребностями и мотивами.</p> <p>Эмоциональное напряжение</p> $Э = -П(Ин - Иим),$ <p>где П — сила потребностей;            Ин — необходимая информация;            Иим — имеющаяся информация”            (П. Симонов)</p>	<p>Живые системы побуждаются к деятельности положительными эмоциями</p> <p>Поведение человека направлено на минимизацию влияний, вызывающих отрицательные эмоции</p> <p>При возникновении конфликта между разумом и чувством чаще побеждает чувство</p> <p>“Ничто вечное в мире не совершается без страсти” (Г. Галилей)</p> <p>Положительные эмоции вызывают прилив энергии, повышение тонуса организма</p>
Закон волевой детерминации поведения	<p>Человек способен сознательно регулировать свои действия и поступки в соответствии с целью</p>	<p>Воля — не всегда решающий фактор активности</p> <p>Необходимо учитывать сферу бессознательного</p>