

---

---

вание, включающее различные психические процессы. Уровень сформированности этих процессов, а также их специальная организация, тесное взаимодействие определяют структуру интеллекта.

Один и тот же уровень знаний при одинаковых педагогических воздействиях может быть достигнут за счет различных видов интеллектуальной активности. Для одного ученика высокий уровень усвоения может быть обеспечен, в первую очередь, за счет хорошо развитых процессов памяти; для других – это результат правильной организации учебной деятельности, проявляющейся в овладении наиболее эффективными способами учебной работы; для третьего – показатель сформированности специальных качеств ума (гибкости, переключаемости и т. д.). Важно учитывать не только, что усваивает ученик, но и то, как он работает.

Ориентация учебно-воспитательного процесса на формирование и развитие индивидуальности учащегося определяет характер дифференциации обучения и предусматривает применение уже разработанных методов и приемов педагогического воздействия. Вместе с тем, нужно отметить, что в определенных ситуациях возникает необходимость выявления как раз сложившихся свойств личности. В частности, диагностики психического развития школьников нацелена на определения уровня его умственного развития.

### **Литература**

1. Покровская, С.Е. Развитие профессиональной направленности личности в процессе дифференцированного обучения: монография /С.Е.Покровская. – Минск: БГПУ,2010. – 208 с.

## **ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ОПЕРАТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Н.Н. Пыжова**

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г.Минск, Беларусь*

*pyzhova@bk.ru*

В настоящее время в научной литературе в области менеджмента и психологии управления описано достаточное количество алгоритмизированных моделей принятия управленческих решений. В основном, они могут быть использованы при решении высокоструктурированных стандартизированных задач. Однако в проблемных ситуациях, характеризующихся высокой степенью неопределенности и противоречивыми свойствами объекта, они не способны оказывать реальную помощь руководителям в выборе оптимального способа действия.

По мнению А.В. Брушлинского, проблемной ситуация становится тогда, когда «в ходе деятельности человек натолкнулся, часто совсем неожиданно, на что-то непонятное, неизвестное, тревожащее и т.д.» [1, с.52-53]. С.Л. Рубинштейн называл проблемной ситуацией, в которой «старые, прежние средства и способы деятельности недостаточны для достижения поставленных целей» [2, с.52]. Разрешение проблемной ситуации всегда носит продуктивный, творческий характер. Ведущая роль в данном процессе принадлежит оперативному интеллекту. Он рассматривается, как способность субъекта управления преодолеть субъективную информационную неопределенность и находить оптимальный путь достижения цели. Без опоры на оперативный интеллект субъектом деятельности выбираются привычные способы реагирования, принятие решений осуществляется на основе сформированных ранее навыков, но не умений. То есть из одной ситуации в другую осуществляется перенос шаблонных, стереотипных действий.

В качестве основного механизма оперативного интеллекта в данном исследовании рассматривается процесс формирования человеком за ограниченный промежуток времени полноценного оперативного образа управляемого объекта, адекватного задаче действия и отражающего его релевантные признаки. Согласно теоретической концепции образного отражения, основу любой психической познавательной активности составляют образы отражаемых предметов и явлений, относительно адекватных своему источнику. Формирование оперативного образа проблемной ситуации – процесс постепенный, связанный с мысленным переструктурированием признаков объекта, выделением важных элементов информации и исключением второстепенных, менее значимых в конкретных условиях.

В структурированных задачах построение образов не вызывает у субъекта больших затруднений в силу малой энтропии и наличия стандартных процедур. В проблемных ситуациях формирование полноценных оперативных образов сопряжено с преодолением инертности мышления. Преимуществом

---

в принятии оптимальных решений обладают те индивиды, которые в режиме временных ограничений оказываются способными сокращать количество циклов обработки информации на каждом этапе решения проблемной задачи.

В настоящее время проблеме оперативного интеллекта не уделяется должного внимания, его механизмы остаются недостаточно изученными, недооцениваются возможности его целенаправленного развития, не разработаны обучающие программы, создающие условия для активизации оперативного мышления.

Данное исследование проводилось на основе экспериментального моделирования проблемной ситуации методом деловой игры «У озера» (В.Ф. Комаров, модификация М.А. Кремня) [3, 4]. Цель исследования – установить закономерности формирования у испытуемых полноценного оперативного образа проблемной ситуации, отражающего ее основные динамические характеристики. В исследовании принимали участие руководители, проходившие обучение в Академии управления при Президенте Республики Беларусь, со стажем управленческой деятельности от 1 года до 23 лет. Общий объем выборочной совокупности – 471 человек (женщин – 162, мужчин – 309).

В деловой игре «У озера» испытуемые в роли руководителей предприятий должны находить баланс между основным противоречием ситуации: прибыль управляемого предприятия достигается за счет истощения общего ресурса и ухудшения экологии окружающей среды, что, в свою очередь, имеет негативные последствия для предприятия. Управленческие решения принимаются испытуемыми многократно (48 раз), таким образом обеспечивается динамика происходящих изменений, на которую ориентируются участники игры при формировании образа ситуации. В игре существует оптимальный способ действия, разработанный авторами, но неизвестный испытуемым. По мере снижения неопределенности он должен ими обнаружиться как результат оперативной интеллектуальной деятельности.

Проведенное исследование позволило установить, что формирование оперативного образа объекта управления осуществляется в три этапа с характерными признаками:

1) характерна высокая степень неопределенности, проявляющаяся в существенном разбросе выборов альтернатив (поиске решения методом «проб и ошибок»), в дезориентации некоторых испытуемых в происходящих событиях, во влиянии ранее сформированных стереотипов и шаблонов на принимаемые решения, которые проявляются в неправильной интерпретации происходящего (познавательный этап);

2) характерно снижение энтропии, проявляющееся в сокращении (часто, стремительном) разброса выборов альтернатив, в существенном увеличении «удельного веса» выборов в пользу оптимальных действий и в снижении количества деструктивных решений; на этом этапе происходит мысленное (зачастую скачкообразное) переструктурирование текущего образа объекта, выделение в нем основных компонентов управляемой системы, скрытых ранее динамических взаимосвязей между ними и формирование нового обобщенного знания об объекте, дающего возможность прогнозировать его изменение. Зачастую открытие нового знания сопровождается репликами: «я, кажется, понял, что надо делать...», «я догадался...» (когнитивный этап);

3) неопределенность исчезает, образ объекта становится вполне адекватным цели, формируется принцип действия в конкретных условиях и осуществляется контроль его исполнения (регуляторный этап решения проблемной задачи).

Участие испытуемых в деловой игре повышает рациональность их действий, что существенно отражается как на экономических показателях руководимых предприятий, так и на экологическом состоянии общей системы. Таким образом, доказана обучающая роль игры, которая служит тренажером, активизирующим интеллектуальные процессы и побуждающим субъектов оптимизировать действия по разрешению проблемной ситуации.

В исследовании установлено также, что 14,3% испытуемых обнаруживают оптимальный способ действия уже на первых циклах игры. Очевидно, что оперативный интеллект у них оказывается более высокого уровня, следовательно, деловая игра может использоваться в качестве диагностического инструментария для оценки потенциальных управленческих способностей.

## Литература

1. Брушлинский, А.В. Психология мышления и кибернетика / А.В. Брушлинский. – М., 1970. – 193 с.
2. Рубинштейн, С.Л. Бытие и сознание. Человек и мир / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2003. – 512 с.
3. Комаров, В.Ф. У озера: Ручная имитационная игра по проблеме рационального использования возобновимых природных ресурсов / В.Ф. Комаров. – М.: «Аргус», 1994. – 25 с.
4. Кремь, М.А. Принятие управленческих решений в ситуации неопределенности (деловая игра): учеб.-метод. пособие / Н.Н. Пыжова, М.А. Кремь, Н.А. Дубинко. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 35 с.