

**РАЗВИТИЕ ИНТУИЦИИ МЕНЕДЖЕРА КАК ИНСТРУМЕНТ  
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Н. А. Илюхина*

**DEVELOPMENT OF THE MANAGER'S INTUITION  
AS A TOOL OF IMPROVING THE QUALITY  
AND EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL DECISIONS**

*N. A. Ilyukhina*

*Аннотация.* Актуальность и цели. Профессиональная интуиция в менеджменте относится, с одной стороны, к разряду инновационных инструментов, методу решения задач посредством единомоментного подсознательного вывода, с другой стороны, является одним из наименее понятных феноменов, загадкой для большинства специалистов – психологов и менеджеров. Целью данного исследования является изучение методов развития интуиции в современных условиях хозяйствования. *Материалы и методы.* Методологической основой являются общенаучные и классические методы отдельных отраслей знаний, диалектический метод познания. Для решения поставленных задач в качестве инструментария применялись общенаучные методы: анализ, синтез, дедукция, индукция, аналогия, классификация, исторический и логический анализы. С целью изучения понятия «интуиция» в работе использованы методы группировки и сравнения. Применение данных методов обеспечивает достаточный уровень надежности и достоверности полученных результатов и позволяет наиболее полно осуществить решение поставленных задач. *Результаты.* В работе проанализированы научные взгляды на понятие «интуиция» многих ученых и практиков, определены многочисленные составляющие изучаемого понятия: увеличение прибыльности разрабатываемых проектов, качество и упреждение глобальных формажорных социально-экономических рисков, генерация креативных идей, выявлено соотношение интуиции с рациональным знанием. *Выводы.* Развитие способностей у менеджера быть креативным, думать «на лету» и принимать важные бизнес-решения за короткое время среди большого потока внешней информации позволяет действовать на опережение, вырабатывать инновационные идеи, успешно взаимодействовать без сбора огромного массива данных и принимать качественные и эффективные управленческие решения.

*Ключевые слова:* менеджер, интуиция, рациональное познание, управленческие решения, эффективность, качество.

*Abstract. Background.* Professional intuition in management refers, on the one hand, to the category of innovative tools, the method of solving problems through one-stage subconscious withdrawal, on the other hand, is one of the least understandable phenomena, a mystery for most psychologists and managers. The purpose of this study is to study the methods of developing intuition in the current economic conditions. *Materials and methods.* The methodological basis is general scientific and classical methods of individual branches of knowledge, a dialectical method of cognition. To solve these problems, general scientific methods were used as a tool: analysis, synthesis, deduction, induction, analogy,

classification, historical and logical analysis. In order to study the concept of «intuition», the methods of grouping and comparison were used in the work. The application of these methods provides a sufficient level of reliability and reliability of the results obtained and allows the most complete implementation of the solution of the tasks. *Results.* The scientific views on the concept of «intuition» of various scientists and practitioners are analyzed in the article, the numerous components of the studied concept are defined: increase in the profitability of the projects being developed, quality and anticipation of global force majeure socio-economic risks, generation of creative ideas, a correlation of intuition with rational knowledge is revealed. *Conclusions.* Developing the manager's ability to be creative, think on the fly and make important business decisions in a short time among a large flow of external information allows you to act on the lead, develop innovative ideas, successfully interact without collecting a huge amount of data and take quality and effective managerial solutions.

**Key words:** manager, intuition, rational cognition, managerial decisions, efficiency, quality.

### ***Введение***

Трудно перечислить все ситуации, в которых менеджеру для принятия решения необходима интуиция. Интуиция используется постоянно: при выборе из нескольких вариантов, для разработки проекта, для оценки причин сложившейся ситуации, для принятия решения по инвестициям, при найме работников и поиске партнеров, при ведении переговоров, для создания чего-то нового (открытия своего дела и т.п.). Специфика работы требует от нас умения оказываться в нужном месте и в нужное время, «автоматически» выбирать наилучший вариант.

Развитая интуиция – это продукт, редко встречающийся на рынке бизнес-образования, однако есть все основания полагать, что он востребован руководителями. Это связано с нарастанием таких факторов современности, как стресс, неопределенность при принятии решений, увеличение информационных потоков и одновременное увеличение временного дефицита. Для принятия решений и эффективной деятельности в таких условиях необходимо обращение к психическим резервам, практически не используемым в традиционном рациональном подходе к управлению. Эти резервы находятся в сфере бессознательного.

### ***Управление человеческими ресурсами: цели, функции, принципы и эволюция подходов***

В основе системного подхода к менеджменту лежит понятие «система» – упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. Как правило, система обладает как минимум одним новым свойством, которого нет у ее элементов. Развитие системного подхода к управлению тесно связано с формированием научного направления «Теория организации». Несмотря на то, что теория организации в наши дни представляет собой вполне сформировавшуюся науку, до сих пор ведутся дискуссии об определении авторства ее первых научных концепций. Основой любого процесса являются целенаправленность, взаимодействие и последовательность. Целенаправленность – это спо-

способность процесса достигать определенного результата – обязательный элемент процессного подхода и основной критерий оценки для выбора процессов и показателей эффективности. Взаимодействие – важная категория, определяющая, насколько результат, полученный в ходе процесса, соответствует потребностям потребителя этого результата. Причем под термином «потребитель» далеко не всегда понимается клиент организации, это может быть сотрудник другого, а иногда и того же отдела, управляющий частью общего процесса компании [1, 2].

Последовательность (поток) представляет собой очередность действий, выполняемых в соответствии со всеми установленными условиями и определяющих направление дальнейшего движения. Правильно выстроенная последовательность позволяет избавиться от ненужных операций, сократить длительность и стоимость процесса, добиться улучшения качества результата. Чтобы достичь поставленных целей, менеджмент компании должен уметь управлять необходимыми процессами, обеспечивая их взаимосвязанное исполнение. Для этого необходимо создать так называемую процессную структуру компании – связь процессов с системой ее целей (целевой структурой компании).

В 1990-е гг. специалистами в области управления был сформирован процессный подход к управлению. Начало методическим разработкам в этой области было положено исследованиями аудиторской компании Ernst & Young и трудами Дж. Харрингтона. Понятийный аппарат процессного подхода окончательно на данный момент не сформирован, хотя некоторые определения закреплены в Международных стандартах управления качеством ИСО 9000:2000. Спецификой процессного подхода является перенос акцента в управлении с административно-организационной структуры компании (отделов, цехов, департаментов) на бизнес-процессы, представляющие собой «устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя». В качестве входов рассматриваются различные ресурсы, а в качестве выходов – товары, работы, услуги, информация. Выходы одного процесса могут являться входом для другого, но наличие каждого элемента в процессе (входа, технологии преобразования, выхода) обязательно.

Неверное определение или отсутствие отдельных элементов говорит о некорректности выделения бизнес-процессов или о бесполезности некоторых из них. Таким образом, сама попытка внедрения процессного подхода уже может принести эффект в виде выявления излишних звеньев в организационной структуре или «узких мест», не позволяющих бизнесу работать на полную мощность. Выделение бизнес-процессов в деятельности организации происходит по признаку единства технологии преобразования входов в выходы, т.е. способа создания добавленной ценности. Универсального способа выделения бизнес-процессов не существует [3, 4]. После выделения укрупненных бизнес-процессов производится декомпозиция процессов, определяются подпроцессы, виды деятельности.

В структуре бизнеса назначаются владельцы бизнес-процессов, определяются схемы их взаимосвязи и взаимодействия. Построение иерархии бизнес-процессов может привести к возникновению новой системы управления бизнес-процессами, существующей параллельно с административно-функциональной системой управления. Сложность сочетания двух способов управления является одной из трудноразрешимых проблем при внедрении процессного подхода. Дело в том, что процессный подход направлен на устранение границ между подразделениями, что порождает необходимость кросс-функционального взаимодействия. Непосредственные исполнители, как правило, стремятся четко ограничить круг своих обязанностей и не выполнять лишней работы, выходящей за данный круг. Следствием этого являются рассогласованность во взаимодействии различных подразделений, отсутствие конгруэнтности их частных целей со стратегическими целями организации, наличие избыточных мощностей и узость взгляда на возникающие отклонения от запланированных действий. Способами разрешения этих проблем являются:

- создание временных кросс-функциональных групп, направленных на решение локальных проектных задач;
- реинжиниринг бизнес-процессов, т.е. кардинальная перестройка их взаимодействия, которая позволит в конечном счете повысить эффективность деятельности компании в целом.

Более организованные системы легче поддаются управлению. Таким образом, в сложных системах для оптимизации управления ими необходимо исключить большое число переменных и свести задачу к решению небольшого числа переменных, играющих роль параметров порядка. Параметр порядка выступает в роли информатора, который усиливает действие отдельных сил и концентрирует их в одном направлении. Первоначально обмен информацией может происходить случайно, со временем между различного рода сигналами возникает конкуренция или кооперация, и в конце концов устанавливается новое коллективное состояние, которое качественно отличается от неупорядоченного, или некоррелируемого, состояния, существовавшего прежде. Смысл процесса обретается только в соотнесении с окружающей средой и отчасти в связи с тем, насколько оно важно для выживания системы. Цель научного поиска – на основе стратегического, инновационного и процессного подходов разработать способы обеспечения гибкости и адаптивности систем управления в динамично изменяющихся рыночных условиях. Таким образом, в современном понимании процессный подход – это управление организацией путем построения системы процессов, управления ими и постоянного улучшения процессов в целях построения системы менеджмента качества – совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством.

Например, в Международных стандартах системы менеджмента качества о процессном подходе указано следующее [1]: преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего (оперативного) управления посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия. В основе ситуационного

подхода к менеджменту лежит понятие «ситуация» (от средневековых лат. *situatio* – положение) – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку. В современных условиях внутренняя и внешняя среда любой организации подвержены резким изменениям. Постоянно возникают такие обстоятельства, которые сильно влияют на организацию в каждый конкретный период времени. Набор возникающих в организации обстоятельств и условий и называют управленческой (организационной) ситуацией. Ситуационный подход увязывает конкретные приемы и методы управления с конкретными ситуациями таким образом, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации в сложившейся ситуации.

Методология ситуационного подхода к управлению состоит в том, что от менеджера требуется:

- 1) знание методов управления, доказавших свою эффективность;
- 2) умение прогнозировать вероятные последствия применения каждого метода управления;
- 3) навык правильной идентификации (распознавания) сложившейся ситуации;
- 4) навык выбора оптимального для данной ситуации решения (метода управления).

Информационные технологии оказывают огромное влияние на построение систем управления и управленческого учета. В конце XX в. произошел логический переход от автоматизации отдельных технологических процессов к комплексной оптимизации информационных потоков в системе управления организацией. Современные открытия в области информационных технологий также существенно расширяют возможности построения системы учета, интегрирующей данные о внутренних бизнес-процессах организации и о внешней рыночной среде. Перспективы исследований в этом направлении – это переход от отдельных подсистем, таких как планирование потребностей в материалах MRP (Material Resource Planning), управление взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relations Management), к комплексным системам управления бизнес-процессами ERP (Enterprise Resource Planning). На практике комплексная автоматизация поддерживает процессы конвергенции различных информационных систем, которые характерны для современного бизнеса [2].

В условиях постоянно изменяющейся экономической действительности конкурентоспособность бизнеса в огромной степени зависит от адаптивных свойств системы управления. Постоянное обновление, поиск наилучших способов управления формируют инновационный стиль современного бизнеса. Согласно исследованию специалиста в области инновационного менеджмента Р. Росвелла, в зависимости от характера организации инновационного процесса выделяют шесть моделей:

- модель технологического толчка G1;
- модель рыночной тяги G2;
- сопряженную инновационную модель G3;
- модель интегрированных бизнес-процессов G4;

- модель интегрированных систем и сетей G5;
- модель информационных технологий G6.

Эволюция моделей инновационного развития менеджмента заключается в переходе от линейных моделей (G1, G2) к нелинейным (G3–G5), от закрытых – к открытым. Уровень межфункциональной и межинституциональной интеграции при этом постоянно возрастает, становясь ведущим фактором успешности развития бизнеса. Основой успешного развития любой организации является совершенствование профессионального ноу-хау ее работников. На наш взгляд, задача менеджмента должна заключаться не только в простой постановке той или иной задачи, но и в инструктировании сотрудников для достижения нужных результатов. В настоящее время знания являются неотъемлемой составляющей успешной политики, проводимой в самых разных сферах. Такие понятия, как «общество, основанное на знании», «экономика, основанная на знании» и «управление знаниями», получают все более широкое распространение в современном мире [2].

Особое внимание должно быть уделено инновационному развитию производственной базы и научному сопровождению производства, а также современной оснащенности труда работников на всех участках инновационного производства. Требуется создание региональных информационно-инновационных центров координации и управления фундаментальными и прикладными исследованиями и разработками, обеспечивающих интеграции творческого потенциала специалистов в мировой рынок, а также развитие частногосударственного партнерства и взаимодействия с профильными саморегулирующими организациями по этим направлениям. Требуется разработка и реализация новой инновационной политики и создание новых систем образования, а также государственный контроль за их осуществлением. В ряду целей и мер совершенствования управления персоналом главным является постоянное интенсивное наращивание его интеллектуального потенциала.

Учитывая, что интеллектуальный потенциал человека – это наследственные и приобретаемые (вследствие развития) свойства ума, мыслительных способностей и рационального познания, обеспечивающие определенный уровень функционирования, совершенствования и использования прогрессивных достижений труда и применяемые им во благо, которые формируются и создаются значительными его затратами, возникает необходимость формирования нового креативного сознания человека и создания ему соответствующих условий жизни. Решение этих задач связано не столько с инвестициями, сколько с изменением многих элементов и спектров общественной жизни (агрессии, насилия и т.п.), стихийно навязанных нам рынком и противниками нашего успешного развития.

Опыт работы высокоэффективных зарубежных и отечественных фирм свидетельствует о том, что высокое качество продукции, особенно с инновационными свойствами, вызывает необходимость создания новой технической политики, культуры и технологии производства, определяемых как приоритетное комплексное воздействие всех подсистем организации на разных этапах инвестиционных циклов, обеспечивающее гарантированное признание потребителем ее высоких стандартов и проявление устойчиво растущего

спроса. Высокий технический и потребительский уровень продукции должен подтверждаться соответствующими свойствами функционального, социального, эстетического, эргономического, экологического и другого характера, определяющего ее конкурентоспособность [3].

В заключении обзора необходимо осветить перспективные модели оценки эффективности управления. Так, ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – это показатели деятельности компании, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. С помощью KPI можно планировать, а также контролировать эффективность и результативность компании на различных уровнях управления. Следует уточнить, что результативность компании – это то, как компания выполняет поставленные целевые ориентиры, например выполнение плана продаж, а эффективность – выполнение целевых показателей в рамках выделенных ресурсов (бюджетных ограничений), например выполнение плана продаж при соблюдении бюджета коммерческой службы. Часто KPI называют комплексными показателями, так как они могут охватывать стратегические и операционные цели на уровне компании, подразделений, бизнес-процессов, проектов, а также на уровне личностных целей сотрудников [3].

Внедрение KPI предполагает переход на целевое управление компанией, когда стратегические, операционные, проектные цели, важные задачи и инициативы транслируются на уровень руководителей высшего и среднего звена управления, на уровень исполнителей. Таким образом, за счет персонализации ответственности, делегирования полномочий повышается эффективность работы каждого сотрудника. Такая система «управления ответственностью каждого сотрудника» особенно актуальна сейчас, в период ожидаемого уменьшения спроса, урезания бюджетов, сокращений персонала, когда станут ощутимы ценность и отдача от каждого сотрудника компании.

Особенность целевого управления состоит в том, что целевые показатели закрепляются за руководителями подразделений или конкретными должностными лицами, и за их выполнение персонал отвечает своей переменной частью заработной платы. Одним из возможных вариантов достижения компанией своих целевых ориентиров является достижение всеми участниками (подразделениями, проектными командами, отдельными должностными лицами) целевых значений своих показателей. Другими словами, если весь персонал выполнил свои KPI, то компании ничего не остается, как достигать поставленных показателей.

В компаниях, в которых отсутствуют целевое управление и четко определенная ответственность за выполнение своих целей, более низкая управляемость, трудно рассчитать требуемые ресурсы, компания держится на героях. В таких компаниях все время что-то неожиданно случается, обычно находится множество причин, почему это происходит, и ответственность перекладывается с одного на другого. Разработка системы управления на базе KPI основывается на ряде бизнес-технологий, среди которых следует выделить управление по целям (Management by Objectives (MBO)) и управление эффективностью (Business Performance Management (BPM)). Отмеченные техноло-

гии объединяют следующие принципы, которыми целесообразно руководствоваться при разработке системы KPI: системность, смартизованность, сбалансированность [4].

Системность предполагает четкую постановку стратегических, операционных, проектных целей и задач различным категориям персонала. Причем цели могут ставиться как отдельно на уровне компании, подразделений, конкретных исполнителей, так и декомпозироваться с верхнего уровня на уровень нижестоящих исполнителей. При постановке целей и задач учитываются принципы SMART:

1. Specific – цели должны быть конкретными и учитывать специфику компании, подразделения, функционал конкретных исполнителей.

2. Measurable – измеримые. Для целей должны быть определены понятные для персонала показатели их достижения.

3. Achievable – цели должны быть достижимые и реалистичные. Ничто так не демотивирует персонал, как постановка неисполнимых целей. У персонала должны быть инструменты для управления поставленными целями или задачами (ресурсы, время, информация, знания, компетенции и др.).

4. Result-oriented – ориентация на результат, а не на усилия или участие в процессе. В результате выполнения цели, задачи должен быть получен заранее определенный объективный результат.

5. Time-based – установка четких временных ориентиров для целей. Стратегические и операционные цели должны быть сбалансированы. Причем технология BPM предполагает сбалансированность и согласованность процессной структуры, функционального дизайна и организационной структуры компании со стратегическими и операционными целями. Например, для достижения сбалансированности стратегических целей может использоваться сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard (BSC)), которая предполагает планирование и контроль исполнения показателей в финансовой, клиентской, процессной проекциях, а также в проекции развития [1].

Примерами целевых показателей в финансовой проекции могут быть чистая прибыль, рентабельность активов, получаемый доход, выручка от новых магазинов. Клиентская проекция ориентирована на задачи маркетинга, продаж, производства, качества, технологов и может включать показатели освоения новых сегментов рынка, привлечения новых клиентов, показатели вывода новых продуктов или услуг, ввода новых объектов. Процессная проекция предполагает развитие, оптимизацию, реинжиниринг процессов, функционала, необходимого для выполнения стратегических и операционных целей компании. Проекция развития включает проектные цели в области обучения и развития персонала, в том числе и внедрение системы мотивации на базе KPI. Проектными целями могут быть показатели выполнения как вех проекта, так и проекта в целом. Управление компанией на базе KPI будет иметь отличия в различных отраслях, которые будут обусловлены разными подходами, временными горизонтами стратегического и операционного планирования, различной длительностью цикла производства готовой продукции или услуг, особенностями принятого в отрасли управленческого и других ви-



дов учета, особенностями системы оплаты труда, зрелостью бизнес- и производственных процессов.

Целевое управление с использованием системы KPI можно успешно применять в различных отраслях. Отличия, конечно, будут касаться содержания планируемых целевых показателей, привлекаемых категорий персонала, для которых ставятся целевые ориентиры, периодичности и размера премиальных выплат за выполнение целевых показателей. В настоящее время набирает популярность технология ценностного управления, получившая название *Winning the Hearts* (зажечь сердца людей), направленная на повышение вовлеченности и эффективности персонала. Зарубежный опыт свидетельствует, что сотрудники, понимающие и разделяющие ценности компании (в которых учитываются личные ценности сотрудников), любящие свою компанию и выполняемую работу, показывают более высокую производительность труда.

В таких компаниях низкая текучесть персонала, постоянно выполняются высокие целевые показатели, здесь персоналу интересно работать. Другими словами, система KPI – это только начало преобразования компании [2, 3]. Таким образом, для современного этапа развития экономики характерно формирование новых специфических процессов в развитии систем управления:

- развитие стратегического подхода к управлению (формулирование миссии, стратегических целей организации, организация командной работы, ситуационный подход к реагированию на изменение внешней среды);

- применение электронных информационных технологий (разработка сетевых моделей управления, круглосуточная работа рынка валют и фондов, создание корпоративных хранилищ данных, применение экспертных систем в процессах выработки управленческих решений);

- реализация системного подхода в инновационной деятельности (новые консалтинговые технологии, учет национальных традиций и менталитета, международная сертификация систем управления качеством продукции);

- смена структурного подхода к реорганизации систем управления на процессный подход, трансформация межфирменных бизнес-процессов.

### ***Предпосылки для исследования понятия «интуиция»***

Современный менеджер решает ряд проблем: организационно-экономические, административно-управленческие, технологические, правовые, групповые, личностные. Профессионализм менеджера в любой сфере деятельности заключается в том, что принимаемые им решения, с одной стороны, не противоречат установленным стандартам и не ограничиваются ими, а с другой стороны – менеджер способен генерировать новые нормативы, инструкции, практики и требования [5]. В порядке созидательного, на наш взгляд, креативного опережающего выхода от прежних познаний, становлений свежих методик, стандартов центральной функцией представляется интуиция.

В настоящий момент проектировка мер деятельности современного руководителя требует масштабной переработки данных. Их подборка, ультра-

филтрация, проверка достоверности, надежности, аналитика, степень сложности, а также степень сотрудничества участников реализации проектов столь огромны, что лишь наше обыкновение, склонность к некоему всезнанию и, конечно, интуиция допускают менеджера к занятию деятельностью, входящей в его компетенцию. Для решения одних возникающих проблем, решаемых типичными наиболее рациональными способами, без включения интуитивности и творчества, и наоборот, в ходе разрешения других необходимы открытие и даже изобретение новейших способов, принципов и правил [1, 2]. Данное явление присуще индивиду, сталкивающемуся с такими ситуациями, которые не имеют поистине ничего похожего в минувшем. Это происходит, когда мы сталкиваемся с принципиально новыми ситуациями, не имеющими точных аналогов в прошлом, – вот тут и требуется активизация творческого процесса, представляющего собой механизм приспособленности личности в непостоянном мире, тот механизм, который является залогом самовывживания и дальнейшего совершенствования. Поэтому творчество выступает как естественное и необходимое дополнение к рациональности.

Многие ученые, рассматривая позиции К. Г. Юнга о коллективном бессознательном, в основу механизма интуиции ставят показатели социального роста. По их мнению, информативная основа возникла произвольно, выражено стимулируя интуитивные способности личности. Однако интуиция не поддается однозначному описанию жесткими правилами и, как мастерство и умение, разделяется на несколько компонентов (табл. 1).

Таблица 1

Содержание понятия «интуиция» в трактовке различных авторов  
и источников

Содержание определения понятия «интуиция»	Источник определения
1	2
Позднелатинское «intuitio» – «созерцание», от глагола «intueor» – пристально смотрю – метод решения задач посредством единомоментного подсознательного вывода, основанный на воображении, эмпатии и предшествующем опыте; «чутье», пронизательность	Сетевая интернет-энциклопедия. – URL: <a href="http://www.wikipedia.org">www.wikipedia.org</a>
Способность постижения истины путем прямого ее усмотрения без обоснования с помощью доказательства	Большая советская энциклопедия
Интуиция характеризуется как чутье, пронизательность, тонкое понимание, проникновение в самую суть какого-либо события	Универсальная научно-популярная онлайн-энциклопедия. – URL: <a href="http://www.krugosvet.ru/">http://www.krugosvet.ru/</a>
Созерцание идей (прообразов вещей чувственного мира) есть вид непосредственного знания, которое приходит как внезапное озарение, предполагающее длительную подготовку ума	Древнегреческий философ Платон

1	2
Прямое постижение умом истины, не выведенное логическим анализом из других истин и не воспринимаемое через органы чувств	Швейцарский психиатр, основоположник одного из направлений глубинной психологии Карл Густав Юнг
Инстинкт, непосредственно, без предварительного научения определяющий формы поведения организма	Французский философ Анри Бергсон
Быстрое решение, требующее длительной подготовки, и это скорее итог, чем начало	Французский психолог А. Спайер
Интуиция есть та психологическая функция, которая передает субъекту восприятие бессознательным путем	Швейцарский психиатр, основоположник аналитической психологии Карл Густав Юнг
Способность человека принимать эффективные решения в условиях, когда минимально необходимая информация по решаемой задаче отсутствует или внешние обстоятельства делают последовательный рациональный анализ всех «за» и «против» невозможным	Российские исследователи Ю. И. Филимонок, О. Б. Торопова

Исследователи международного уровня предполагают, что предрасположенность к активному использованию интуиции закладывается еще на генном уровне, и считают, что ресурс интуиции формируется в течение всего жизненного пути. Активно развивая свою врожденную интуицию, можно научиться понимать и трактовать едва заметные сигналы нашего сверхсознательного начала и благодаря этому избегать небезопасных и нежелательных ситуаций, находить эффективные принятые решения как в персональных ресурсах, так и в системе государственного управления. В менеджменте интуиция является следствием кумуляции навыков и умений, определенных сведений, сочетающихся с креативностью аналитико-исследовательской деятельности как в направленном, осознанном состоянии, так и в неосознанном режиме (сон).

Интуиция в менеджменте – важнейший ресурс управления, одна из ярко выраженных форм внутригосударственной гармонии самоорганизации. Данный ресурс является составной частью системы управления как невидимый каркас коллектива или ментального пространства.

Если руководители откроют для себя такой познавательный инструмент, как интуиция, и научатся пользоваться им, то они получат дополнительный резерв для страхования рисков при принятии решений. В 2002 г. произошло знаменательное событие. Впервые Нобелевская премия по экономике была присуждена не экономисту, а психологу Дэниэлу Канеману. В своих книгах «Психология прогнозирования», «Принятие решений в условиях неопределенности» он экспериментально доказал, что решения в области экономики принимаются людьми не на рациональном, а на эмоциональном и интуитивном уровнях.

Женщина, являющаяся руководителем торговой фирмы, рассказала такую историю. Однажды, когда она собиралась утром на работу, ей в голову пришла мысль, что нужно напомнить коллективу своего магазина об усилении внимательности, чтобы не допускать краж товара. Руководитель решила провести для этого небольшое собрание коллектива (заодно обсудить и ряд других накопившихся вопросов). Однако тут раздался звонок, и ей сообщили, что необходимо ехать в офис к партнеру. Таким образом, неотложные дела привели к тому, что в магазин она попала только во второй половине дня. И тут ее работники сообщили о краже, которая уже произошла в первой половине дня. Когда позже она обдумывала произошедшее, то пришла к выводу, что нужно было незамедлительно действовать согласно полученному сигналу интуиции. Если она хотя бы позвонила в магазин утром и просто напомнила о бдительности, то, вполне вероятно, кражи удалось бы избежать.

Одним из наиболее ординарных примеров использования интуиции является решение такой проблемы, как выбор профессии. Через этот интуитивный выбор проходит каждый человек. При выборе профессии у молодого человека нет гарантий, что освоенная квалификация в будущем принесет ему успех. При приеме на работу вопрос о том, что повлияло на выбор профессии, является одним из самых информативных. В ответах кандидатов можно услышать разные варианты: что это было решение родителей, что тот же институт успешно закончила сестра, что решение было принято «за компанию» с друзьями, что эта профессия сулила гарантированный заработок или социальный престиж и т.п. Подобные «внешние» выборы в абсолютном большинстве случаев приводят к тому, что человек не любит свою профессию и не добивается в ней успеха [2; 6, с. 55].

Одним из наиболее ответственных примеров использования интуиции является постановка целей. Каждый лидер ставит цели, которые затем превращаются в цели для многих людей: иногда нескольких человек, а иногда и миллионов. Именно силой поставленной цели лидер способен объединить и сплотить вокруг себя свою команду. Постановка целей является интуитивным процессом. Наряду с рациональной информацией при выборе цели лидер должен руководствоваться своей интуицией, иначе поставленная цель не будет обладать мотивирующей силой. Известно, что лидеры «заражают» других людей собственными целями. Объединяющая сила цели напрямую зависит от веры в нее самого лидера, автора идеи или направления. Эта вера идет из глубины его психики, и если цель не находит глубокого отклика в его душе, она теряет свою способность вести за собой людей.

У современных деловых людей существует такая особенность, как недоверие к себе самим. Зачастую человек получает полезную информацию от своей интуиции, но не считает ее важной, «релевантной». Менеджеры и бизнесмены склонны скорее послушать совет специалиста, запросить консультацию эксперта, прочесть сводки новостей по интересующей теме, нежели прислушаться к голосу собственного «Я». Однако без голоса собственного «Я» невозможно выбрать правильное решение, найти истинный путь, ибо только ты сам знаешь дорогу к собственному благополучию. Современное бизнесобразование преуспело в формировании рациональных навыков анализа и получения внешней информации. Однако нам представляется, что этого не-

достаточно. Необходимо формировать также культуру интроспекции, самопонимания, умения прислушиваться к внутренним сигналам.

Складывается парадоксальная ситуация: с одной стороны, общеизвестно, что все успешные бизнесмены заявляли о своей интуиции и ее важнейшей роли в их успехе. Генри Минцберг, обозреватель «Гарвард Бизнес Ревью», провел опрос высокопоставленных чиновников и бизнесменов, в результате которого выяснилось, что многие из них «...постоянно решают проблемы, слишком сложные для рационального мышления, с помощью интуиции». Но одновременно с этим большая часть современных менеджеров и руководителей не владеют даже азами работы с интуицией [1, с. 15; 3].

### ***Соотношение интуиции и рационального знания, управление интуицией***

Интуиция – инструмент познания, известный с древнейших времен. Он не исключает использования рациональных инструментов и отнюдь не предполагает пренебрежения рациональным знанием. У них разные задачи. Задача интуиции – показывать направление и цели развития индивида, а задача рационального мышления – подбирать средства для достижения. Рациональность не может указать, что для данного индивида будет благом, а что – злом. Например, каждая мать желает добра своему ребенку – это рациональный посыл. Однако, если ребенок в своем выборе будет следовать желанию матери, он не имеет шансов прожить свою собственную жизнь. Он не узнает ни из книг (даже самых умных), ни от профессоров или начальников, как можно реализовать свои возможности. Он может узнать это только от своей интуиции.

При сравнении интуитивного и рационального знания вполне подходит сравнение между менеджером и лидером, сделанное Ф. Лютенсом в книге «Организационное поведение». Интуиция соотносится с рациональным знанием так же, как способности лидера соотносятся со способностями менеджера (табл. 2) [7, с. 25].

Таблица 2

Соотношение интуиции с рациональным знанием [7, с. 26]

Характеристики рационального познания	Характеристики интуиции
Администрирует	Осуществляет инновации
Копия	Оригинал
Поддерживает	Развивает
Ориентирован на системы и структуры	Ориентирован на людей
Полагается на контроль	Внушает доверие
Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Спрашивает: как и когда?	Спрашивает: что и почему?
Смотрит на итоговые данные	Смотрит в будущее
Подражает	Создает
Принимает status quo	Оспаривает status quo
Хороший солдат	Индивидуальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело

Если вспомнить знаменитое изречение А. Эйнштейна, что рассудок – это слуга интуиции, то можно еще раз подчеркнуть, что задача рациональности – подсказать человеку, как делать дела правильно, а задача интуиции – подсказать, как делать правильные дела. Интуиция представляет собой тончайший инструмент природы, призванный работать на благо человека. Интуиция имеет ряд ограничений и строгих правил использования, стимулирования и развития. Все эти правила вполне доступны современному руководителю. Ими можно овладеть и успешно применять с пользой для себя и бизнеса.

Интуиция является способностью, присущей большинству успешных людей. В биографиях великих бизнесменов и лидеров часто встречается упоминание о значимости интуиции при принятии наиболее важных решений. Интуиция является средством экономии сил и времени руководителя, ибо позволяет принимать решения в кратчайшие сроки при недостатке информации. Тренинги интуиции являются традицией во многих зарубежных компаниях, таких как Microsoft. Обычно это компании сферы высоких технологий, где существует потребность в постоянном креативном развитии и изменениях. Что касается России, то сейчас планомерное внимание к этой теме проявляет компания Fogex, так как сфера биржевых торгов – одна из тех, где навык интуиции задействован ежедневно. Большую работу в части практического применения интуитивных решений проводит академик М. Норбеков.

В контексте бизнес-образования тренинг интуиции находится между тренингом креативности, тренингом саморегуляции и тренингом принятия решений. Можно также увидеть близкую связь тренинга интуиции с тренингом «эмоционального интеллекта». Интуиция как познавательная способность имеет источником бессознательное, которое в психологии связывается с эмоциональной сферой личности. Интуитивные способности близки к креативным способностям, так как у них общий механизм – образное мышление. Одновременно интуиция напрямую связана с физической и эмоциональной саморегуляцией. Академик М. Норбеков считает важнейшим условием развития интуиции здоровье и эмоциональную уравновешенность. Интуитивное мышление предполагает высокую чувствительность к сигналам в области эмоциональной и физиологической систем (организмическая чувствительность).

Наконец, практическое применение интуиции находит в процессе принятия решений в бизнесе. Таким образом, тренинг интуиции находится на пересечении тренингов эмоционального интеллекта и менеджмента. Существенный вклад в изучение интуиции внесла онтопсихология. Данное направление современной психологии разработано профессором Антонио Менегетти (Италия). Онтопсихология позволяет использовать следующие новые инструменты для развития интуиции. Интуицию необходимо отличать от других сигналов, как внешних, так и внутренних. Семантическое поле – это воздействие внешних влияний на человека. Это эмоции, образы, мысли, состояния, которые субъект испытывает как свои собственные, однако они привнесены в его сознание извне. Для использования интуиции необходимо распознавать информационные сигналы семантического поля. На тренинге

участники обучаются распознавать и содержательно квалифицировать сигналы семантического поля [4; 8, с. 151].

Рассмотрим пример поведения, которое может привести к развитию либо, наоборот, к регрессу интуитивной способности. Современный молодой человек может находиться перед сложным выбором: друзья зовут его принять участие в общей вечеринке; мама требует, чтобы он приехал к ней на семейный ужин; подруга просит сопровождать ее в ночной клуб, а его собственный внутренний голос говорит, что ему нужно побыть в одиночестве. В зависимости от того, готов ли молодой человек не предавать самого себя в данной ситуации, будет зависеть, сможет ли он слышать голос своей интуиции в дальнейшем.

Послушавшись «других голосов»: чувства солидарности в случае с друзьями, чувства долга в случае с мамой, чувства любви в случае с девушкой – он предает себя и постепенно теряет способность слышать указания собственной интуиции. Так, уступка за уступкой, ошибка за ошибкой человек начинает запутываться в хоре чужих голосов, а своего уже не слышит. Таким образом, чтобы пользоваться благами интуиции, необходимы внутренняя зрелость, автономность, сила личности.

В психологии принятым считается тот факт, что интуитивное мышление отличается от логического, однако «орган», отвечающий за интуитивное мышление, остается обсуждаемым. Многие авторы считают, что если логическое мышление осуществляется головным мозгом, то интуитивное мышление осуществляется сердцем. Однако точнее будет сказать, что интуитивное мышление осуществляется целостностью существа человека. В рамках онтопсихологии клинически доказано, что локализацией целостной чувствительности в человеке является висцеральная зона. В нее входят легкие, желудочно-кишечный тракт, генитальная сфера. В литературе эту зону принято называть «вторым мозгом». Висцеральная зона анализирует информацию, поступающую к субъекту из внешнего мира, на основе совокупной реакции эмоциональной и физиологической сфер, т.е. целостно-организмически [5].

Для управления интуицией субъекту необходимо иметь развитую висцеральную чувствительность, поскольку реакция висцеральной зоны является первичной недифференцированной реакцией организмического на ситуацию с точки зрения благоприятности либо опасности для субъекта.

Кроме того, необходим навык синхронизации логического сознания с висцеральной чувствительностью, так как это обеспечивает оптимальное состояние, находясь в котором субъект способен прогнозировать события до наступления следствий. Развитие интуиции предполагает определенный стиль жизни. Отступая от собственной аутентичности в пользу стереотипных выборов, продиктованных комплексами, страхами, чувством вины, желанием быть как все и т.п., человек теряет этот дар. И наоборот, делая аутентичные выборы, человек наращивает свою способность к интуиции. Интуиция относится к «тонким» способностям, которые трудно развить и легко утратить вследствие неправильных действий. Поэтому важным элементом развития интуиции является этическая (поведенческая) составляющая, которую можно обозначить как «гигиена интуиции». Следуя ей, т.е. делая выборы самостоя-

тельно на основе личных предположений и своих собственных выводов (чутья), можно вести такой стиль жизни, который позволяет наращивать интуитивные способности [9].

На данный момент существует огромное количество игр, позволяющих развить интуицию: «Камень-ножницы-бумага», «Казачи-разбойники», покер и др. В них так или иначе человек использует интуицию, чтобы победить. Например, в игре «Казачи-разбойники» человек заранее не знает, где находятся его соперники, и куда бежать он определяет с помощью интуиции. Кроме того, сейчас существует огромное количество компьютерных игр, так или иначе затрагивающих интуицию человека: «Dota 2», «Perfect world» и др. Например, в компьютерных играх существует огромное количество классов персонажей, которые человек выбирает для себя интуитивно (зачастую выбор зависит от характера человека), и этот выбор определяет стратегию игры человека. Кроме того, вышесказанное влияет на скорость принятия и правильность оперативных решений.

### *Заключение*

В качестве выводов целесообразно привести общую номенклатуру навыков, составляющих способность к интуитивному мышлению. Интуиция как способность и умение распадается на несколько составляющих. К ним можно отнести:

- навык образного мышления;
- навык осознания своего эмоционального и физического состояния;
- навык эмоциональной и физической саморегуляции;
- навык прогнозирования;
- навык анализа проблем;
- навык принятия решений в условиях неопределенности;
- навык организмической гигиены;
- навык прочтения семантического поля;
- навык синхронизации логического сознания с висцеральной чувствительностью;
- навык распознавания и интерпретации образов.

В общем и целом, чтобы развить интуицию современному менеджеру, необходимо не только изучать различную литературу, но и вести соответствующий образ жизни, способствующий развитию интуиции, например, практиковать регулярное использование специальных игр, развивающих интуицию, делать различные выборы в жизни самостоятельно, основываясь на внутреннем стремлении – интуиции.

### *Библиографический список*

1. Дэй, Л. Практическая интуиция в бизнесе / Л. Дэй. – М. : ИНФРА-М : Менеджмент, 2013. – 232 с.
2. Илюхина, Н. А. Инструменты оценки результатов труда в системе управления персоналом / Н. А. Илюхина, Н. А. Залесова // Теория. Практика. Инновации. – 2016. – № 6. – URL: <http://tpi.vectorscience.ru/wp-content/uploads/2016/06/tpi/Ilyukhina1.pdf>



3. Илюхина, Н. А. Дискретно-событийное моделирование в управлении экономической системы муниципального образования / Н. А. Илюхина, О. Комаревцева // Современные наукоемкие технологии. – 2015. – № 7. – С. 77–80.
4. Илюхина, Н. А. Исторический аспект в теории и практике менеджмента / Н. А. Илюхина, А. Мельникова // Прогнозирование инновационного развития национальной экономики в рамках рационального природопользования : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Пермь, 13 ноября 2015 г.) : в 3 ч. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2015. – С. 90–98.
5. Илюхина, Н. А. Информационные системы в структуре органов государственной власти Российской Федерации / Н. А. Илюхина, Е. Хмызова // Современные наукоемкие технологии. – 2015. – № 9. – С. 35–38.
6. Канеман, Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и Менеджмент / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 86 с.
7. Шульц, Л. Язык интуиции. Менеджмент / Л. Шульц. – СПб. : Книжный дом, 2015. – 336 с.
8. Менегетти, А. Психология лидера : учеб. пособие / А. Менегетти. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 231 с.
9. Илюхина, Н. А. Управление человеческими ресурсами как особый вид управленческой деятельности: цели, функции, принципы и эволюция подходов / Н. А. Илюхина, И. П. Цвирова // Теория. Практика. Инновации. – 2016. – № 6. – URL: <http://tpi.vectorscience.ru/wp-content/uploads/2016/06/tpi/Ilyukhina2.pdf>

---

***Илюхина Наталия Александровна***

кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра бухгалтерского учета, анализа  
и аудита,  
Орловский государственный университет  
экономики и торговли  
E-mail: [ilyukhina.orel@mail.ru](mailto:ilyukhina.orel@mail.ru)

***Ilyukhina Natalia Alexandrovna***

candidate of economic sciences, associate  
professor, sub-department of accounting,  
analysis and audit,  
Orel State University of Economics and  
Trade

---

УДК 005:339:338

**Илюхина, Н. А.**

**Развитие интуиции менеджера как инструмент повышения качества и эффективности управленческих решений / Н. А. Илюхина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2017. – № 2 (22). – С. 41–57.**