

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ І ІНДИВІДУАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті проаналізовано основні підходи до проблеми прийняття рішень як психологічного процесу. Розглянуто особливості і психологічні аспекти групових та індивідуальних управлінських рішень. А також визначено взаємозв'язок типу складної ситуації з тактикою її розв'язання.

Ключові слова: психологічна теорія, управлінські рішення, конформізм, наказ, консенсус, консультація, скептицизм.

O.S. NOVIKOVA, V.V. POLIKARPOVA
Khmelnitsky national university in Ukraine

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF GROUP AND INDIVIDUAL DECISION-MAKING

Abstract – The aim of the article is to elucidate the psychological aspects of decision making, identify features using groups to make decisions, to summarize the main types of decisions that distinguishes psychology department.

Analyzes the main approaches to decision-making as a psychological process. The features and psychological aspects of group and individual management decisions. A well defined relationship such complex situations and tactics to solve it.

Rational decisions are based on opinions, knowledge, previous experience, when the manager chooses the solution that had proved as successful. However, in situations where the human factor is involved, only focus on the following features of rationality is not enough, because you can not see the new alternative.

Keywords: psychological theory, management decisions, conformance, order, consensus, consultation, skepticism.

Постановка проблеми. Прийняття рішень є завершальною фазою планування і психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Незалежно від схеми управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування конкретних стадій управління центральною ланкою є прийняття рішень. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз психолого-управлінської літератури свідчить, що проблема прийняття управлінських рішень в різних її аспектах знайшла досить широке відображення як в роботах зарубіжних психологів так і у дослідженнях вітчизняних вчених, де розглянуто структуру, види, форми прийняття рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття рішень тощо. Питаннями, що стосувалися прийняття управлінських рішень як психологічного процесу займалися такі дослідники, як: Б. М. Андрушків, Ю. Козелецький, Б. Ф. Рубахін, А. Стейгер, О.К. Тихомиров.

Формулювання цілі статті. Метою статті є з'ясування психологічних аспектів прийняття управлінських рішень, визначення особливостей використання груп для прийняття рішень, узагальнення основних типів рішень, які виокремлює психологія управління.

Виклад основного матеріалу. Польський дослідник Ю. Козелецький стверджував, що психологічна теорія прийняття рішень являє собою "систему тверджень про справжню поведінку людини в процесі вибору рішення. На відміну від теорії раціональних рішень, яка є нормативною, психологічна теорія прийняття рішень має дескриптивний характер" [1, с.5]. Також він вважав, що психологічна теорія прийняття рішень виконує три основні функції:

- 1) функцію передбачення, що дає змогу з великою вірогідністю передбачити особливості поведінки людей, які приймають рішення в даній ситуації;
- 2) функцію пояснення, яка дає можливість пояснити людський механізм вибору дії; найбільшу пояснювальну цінність має визначення послідовності, в якій відбувається інтеріоризований процес вибору;
- 3) практичну функцію; найбільшу практичну цінність становлять знання про дії щодо прийняття рішень, які використовуються у процесі створення діагностичних систем або оптимізації персональних рішень [1, с.67].

Рубахін Б.Ф. розглядає процес прийняття рішення через виділення його складових: психофізіологічної, пов'язаної з нейрофізіологічними основами прийняття рішення: логіко-психологічної, що полягає в переформулюванні задачі на під задачі; операційної, пов'язаної з вибором і використанням системи операцій для інформаційної підготовки рішення, а також побудови й перевірки гіпотез у межах задачі; функціонально-динамічної, пов'язаної з реалізацією комплексу внутрішніх психологічних механізмів (логічних, імовірнісних, рефлексивних та ін.); особистісної, пов'язаної з впливом мотиваційно-установчої та емоційно-вольової сфер на перебіг інформаційних процесів; формалізованої, пов'язаної з кількісною оцінкою переробки інформації, прийняттям рішення та побудовою формальних моделей процедур, що розглядаються [4, с.17].

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

- 1) керівництво — підлеглисть (керівник приймає рішення одноосібно);
- 2) партнерство (рішення приймають колегіально, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).

Це спричинило дві форми прийняття управлінських рішень: індивідуальну (одноосібну) та групову (колегіальну), кожна з яких має свої переваги і недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської

ситуації. У розв'язанні, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних з процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких задіяний людський чинник, вимагають комплексного розгляду.

Той факт, що групове рішення в багатьох випадках є більш ефективним ніж індивідуальне, є давно відомим у соціальній психології. Один індивід може бути схильним до різного роду забобонів, примхів, у той час як декілька чоловік можуть обмінюватися думками і разом виробити найкраще рішення. Отже, «дві голови краще ніж одна». Однак іноді буває, що дві голови – це зовсім не краще однієї голови. Коли пошуки консенсусу у прийнятті рішення групою стають домінуючими, може статися так, що заради консенсусу група проігнорує альтернативні реалістичні позиції. Отже, важливим є питання про те, за яких умов група може приймати ефективні рішення.

Існує ціла низка чинників, які впливають на процес прийняття командних рішень та відіграють важливу роль на кожному з етапів. До них належать: загальні характеристики завдання; склад учасників команди; командні цілі; командні процеси; індивідуальні характеристики членів команди [2, с.80].

Приймаючи рішення, необхідно враховувати такі особливості групового мислення:

- конформізм мислення (окремі особи групи піддаються впливу інших);
- захисні тенденції (індивіди намагаються захистити себе та своє “Я” від впливу інших);
- тенденційний підбір фактів (стійкі установки, стереотипи мислення);
- надмірний скептицизм (намагання досягнути вищих результатів).

Айвен Стейгер визначив феномен руйнування процесу прийняття групою рішення як такий, коли будь-який елемент групової взаємодії перешкоджає правильному вирішенню проблеми [5].

Руйнування процесу може відбуватися через те, що група не дуже старається з'ясувати, хто з її членів є найбільш компетентним, від того, що найбільш компетентний член групи має низький статус і ніхто реально не сприймає його ідеї серйозно, або тому, що найбільш компетентній людині групи важко подолати нормативний тиск. Інші причини руйнування процесу пов'язані з комунікаційними проблемами всередині групи: в деяких групах люди просто не слухають один одного, а в інших - хтось один домінує в дискусії, тоді як інші відсторонені від неї [5].

Інша причина, з якої групі не вдається перевершити окремих людей у розв'язанні проблем - це те, що члени групи не завжди здатні поділитись один з одним унікальною інформацією (інформацією, якою володіє хтось один). Часто буває, що жоден з членів групи не є експертом у всіх питаннях, пов'язаних з проблемою.

Щоб виробити найкраще рішення, група повинна об'єднати ресурси. Проте це не так просто. Соціальні психологи виявили, що групи більш схильні обговорювати інформацію, якою володіють всі, замість того, щоб фокусувати увагу на унікальній інформації, яка є лише у деяких. Один із способів обійти цю тенденцію - це дати людям зрозуміти, що різні члени групи відповідають за різні види інформації.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Найчастіше це залежить від типу розв'язуваної проблеми (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок типу складної ситуації з тактикою її розв'язання [3, с.24]

Тип складної ситуації	Тактика виходу зі складної ситуації
1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	1. Наказ (рішення приймається начальни-ком незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є)
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	2. Консенсус (групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи)
3. Якість та згода однаково важливі	3. Консультації (рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих)
4. Ні якість, ні згода не є критично важливими	4. “Штапування рішень” (рішення приймається найбільш легким та швидким способом “- штапується”)

За індивідуальної форми прийняття управлінських рішень, керівник, який дбає про їх ефективність, обов'язково зважатиме на такі рекомендації:

- перш ніж вникати в деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- перед прийняттям рішення необхідно розглянути всі можливі варіанти;
- навіть за мінімальних шансів на успіх слід намагатися розглянути проблему з різних поглядів;
- не слід нехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;
- важливо мати на увазі, що кожна людина по-своєму бачить життя та різноманітні його проблеми.

Чим складніша та відповідальніша ситуація, в якій відбувається прийняття управлінського рішення, тим яскравіше виявляється особистий профіль керівника. Істинні психологічні якості особистості (індивідуальні особливості, досвід) виявляються під час прийняття відповідальних рішень за умов дефіциту часу, реальних загроз, високих ризиків тощо. Найчастіше індивідуальні особливості керівника помітні на етапі висунення гіпотез, альтернатив (“А”) і на етапі контролю за ними (“К”). Залежно від їх співвідношення

психологія управління розрізняє такі типи рішень [3, с.98]:

1. Імпульсивні рішення - побудови гіпотез переважають над їх контролем ("А" переважає "К").
2. Рішення з ризиком є наслідком переважання гіпотез над їх контролем ("А" > "К").
3. Врівноважені рішення. Кількість гіпотез є такою, як і кількість їх перевірок ("А" = "К").
4. Обережні рішення. Кількість гіпотез помітно поступається контролю над ними ("А" < "К").
5. Інертні рішення. Кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез ("А" значно менше "К").

Прийняття та ефективність рішень залежить від емоційних чинників. Емоції певною мірою компенсують невизначеність ситуації, посилюють установку на вибір стійкої стратегії. Проте надлишок емоцій спричинює імпульсивність у прийнятті рішення.

Управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються головні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управлінці однакової кваліфікації діятимуть залежно від бачення ситуації, уподобань, досвіду, передумовою яких є і психологічні особливості особистостей кожного з них. Не менш значущою при цьому є мотивація. Чим вона сильніша, тим продуктивніший процес прийняття рішення. Багато керівників у процесі прийняття рішення орієнтуються на зовнішні або внутрішні чинники. Керівники з внутрішньою стратегією вважають, що якість і ефективність управлінських рішень залежить від їх компетентності, досвіду, знань, уміння працювати з людьми. Керівники із зовнішньою стратегією пояснюють свої успіхи й невдачі об'єктивними обставинами, на які вони не можуть істотно впливати, а тільки враховують їх особливості. Вони працюють менш ефективно, ніж керівники із внутрішньою стратегією, оскільки їм не вистачає ініціативності й активності, конструктивних дій в екстремальних ситуаціях, гнучкості, стійкості до тиску "зверху" і "знизу", вміння визначати відповідальних за проблему, координувати роботу групи, вдало використовувати інформацію тощо.

Висновки. Отже, на процес прийняття управлінських рішень впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Злагоженість дій керівника і підлеглих, їх спрямованість на визначення шляхів та засобів реалізації планів сприяє досягненню поставлених цілей. Прийняття управлінського рішення — це складний психологічний процес, під час якого не завжди спрацьовує логіка або інтуїція. Психологи стверджують, що більшість управлінських рішень керівники приймають саме інтуїтивно. Раціональні рішення базуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді, коли керівник обирає рішення, що раніше зарекомендувало себе як вдале. Однак у ситуаціях, в яких задіяний людський чинник, орієнтуватися лише на такі ознаки раціональності недостатньо, оскільки можна не помітити нової альтернативи.

Література

1. Козелецкий Ю. Человек многомерный (психологическое эссе) / Ю. Козелецкий. – К.: Наука, 2009. – 258 с.
2. Тихомиров О.К. Принятие решения как психологическая проблема / О. К. Тихомиров // Проблема принятия решения. – 2008. – №4(14). – С. 77-82.
3. Андрушків Б.М. Проблеми теорії і практики менеджменту / Б. М. Андрушків. –Тернопіль : Вид-во ТзОВ «Терно-Граф», 2009. – 312 с.
4. Ломов Б.Ф. Уровни и этапы принятия решения / Б. Ф. Ломонов, В. Ф. Рубахин // Проблемы принятия решения. – 2006. – №8. – С. 16—32.
5. Феномен руйнування процесу прийняття групового рішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://b-ko.com/book_37_glava_84_Феномен_руйнува?.html.

References

1. Kozeletskyy Yu Man mnogomernyy (psyhologhycheskoe эссе) / Yu Kozeletskyy. - K., 2009. - 258 p.
2. Tikhomirov, OK Adoption solutions How psyhologhycheskaya problem / Tikhomirov // The problem Adoption decisions. - 2008. - № 4 (14). - S. 77-82.
3. Andrushkiv BM Theory and practice management / BM Andrushkiv. - Kiev: Izd. Ltd. "Ternopil Count", 2009. - 312 p.
4. Lomov, BF, VF Rubahyn Levels and etapy Adoption solutions / B. F. Lomonov, VF Rubahyn // Problems of Adoption decisions. - 2006. - № 8. - S. 16-32.
5. The phenomenon of the destruction process of group decision making [Electronic resource] . - Mode of access: http://b-ko.com/book_37_glava_84_Феномен_руйнува?.html.

Рецензія/Peer review : 18.6.2014 р.

Надрукована/Printed : 17.8.2014 р.