

безпосередньою діяльністю в проблемних ситуаціях. Функцією свідомої діяльності людини є осягнення (відображення) цієї можливості та її реалізація у виборі альтернатив розвитку в проблемних ситуаціях. Якщо людина не використовує об'єктивно існуючу можливість впливати на події, вона може бути використана іншими, або залишитися взагалі не реалізованою.

Отже, здатність впливати на хід подій передбачає:

а) адекватне і повне осягнення можливості впливати на перебіг подій;

б) розпорядництво ініціативою (можливість впливати на хід подій, що полягає або у свідомому її використанні, або у свідомому її делегуванні іншим людям).

Предметне вивчення здатності людини впливати на хід подій, ймовірно, може відгорнути покров містичної таємниці над вічною проблемою, відомою як доля людини. Приймаючи рішення, людина творить власну долю. Результативність процесу прийняття рішення дозволяє визначити ступінь суб'єктивного втручання в хід подій й по-іншому поглянути на «фатальний вплив долі на людину».

Зрозуміло, що дослідження закономірностей поведінки людини в прийнятті рішень, дозволить пояснити численні суперечності у життєдіяльності людей.

1.5. Психологія поведінки керівника в ситуації прийняття рішення⁵

У структурі індивідуальної діяльності керівника процеси прийняття рішень посідають провідне місце. З одного боку, вони ґрунтуються на всіх інших – когнітивних, регулятивних, комунікативних процесах, а з іншого, – самі виступають основою для наступних управлінських дій. Саме тому вони являють собою своєрідний «міст» між орієнтацією в проблемі та

⁵ Опубліковано у «Віснику Чернігівського національного педагогічного університету». – 2012. – Вип. 103, Т. 2. – С. 126-128 (переклад з рос. – Л. О. Ляховець).

діями з її вирішення; виступають переходом від пізнання ситуації до дії в ній. Від того, наскільки вдало керівник приймає рішення, залежить успіх всієї управлінської діяльності. «Удачливість» у даному випадку залежить від багатьох факторів і, не в останню чергу, від здатності людини впливати на хід подій. Припускається, що керівник, приймаючи рішення, формує, розвиває і реалізує свою здатність впливати на перебіг подій у проблемних ситуаціях. Оптимізація цього процесу ґрунтується на дослідженнях процедури організації процесу прийняття рішення і психологічних закономірностей поведінки керівника в ситуаціях прийняття рішення. У теорії управління відомі дві провідні концепції поведінки керівника в ситуаціях прийняття рішення – «нормативна» і «адміністративна».

У рамках першої концепції розроблений чіткий математичний апарат процедури вибору найкращого рішення в умовах *невизначеності*. Вона ґрунтується на посиленнях характерних для теорії «економічної людини», яка припускає, що людина під час прийняття рішення, знає всі альтернативи, доступні для неї в даній ситуації, а також наслідки кожної з них. Припускається, що людина поводить себе раціонально, тобто вона здатна впорядкувати свої вподобання відповідно до своєї системи цінностей і завжди робить такий вибір, який веде до максимізації певної бажаної цінності.

Останнє припущення засновано на поведінковій аксіомі – ціль людської поведінки полягає в пошуках задоволення й уникненні страждань. Корисність предмету чи дії оцінюється суб'єктом на основі співвідношення між отриманим задоволенням і відчутими муками, а індивідуальна поведінка визначається розрахунком таких дій, які приводять до максимуму задоволення й мінімуму страждань. Це означає, що «економічна людина» завжди максимізує корисність.

У рамках нормативної концепції розроблені методи вибору курсів дій, які будуть найкращими, виходячи з завданого критерію, а також передумов ідеалізованої моделі ситуацій прийняття рішень. При цьому процес прийняття рішення, що формально моделюється, не обов'язково адекватний реальному процесу прийняття рішення керівником.

Свою корисність для управління нормативна концепція демонструє там, де виправдовуються додаткові зусилля у пошуку й аналізі можливих альтернатив (наприклад, під час обґрунтування рішень при створенні довготермінових комплексних програм розвитку), або там, де домінують техніко-технологічні й економічні, а не соціальні фактори та зв'язки (наприклад, проблеми регулювання запасів ресурсної бази). У рамках нормативної концепції розроблені оптимальні процедури і способи реалізації функції прийняття рішення. Нормативний аналіз не розкриває реальних механізмів управлінських рішень, а приписує й регламентує поведінку керівника в ситуаціях вибору. Він характеризує нормативну структуру, процес і вимоги до управлінських рішень. Даний підхід, будучи найважливішим з організаційного погляду, залишає, однак, на другому плані реальні психологічні закономірності управлінських рішень.

Дослідження психологічних закономірностей поведінки керівника в процесі прийняття рішення здійснюється у межах «адміністративної концепції», яка сформувалася у результаті критики теорії «економічної людини» і нормативної концепції. У Г. Саймона [Simon, 1957] це відбувається у двох напрямках: по-перше, посилення нормативної концепції недійсні в реальних ситуаціях, і, по-друге, питання про граничні цінності альтернатив прийняття рішення ставиться людиною, яка приймає рішення, а не теоретиком. Тому слід обмежитися швидше позитивним, аніж нормативним аналізом, тобто тим, що є, а не тим, що повинно бути. У реальному житті може бути відомою невелика кількість альтернатив, а їхня майбутня цінність може бути передбачена тільки як проекція уяви. Отже, замість принципу *раціональності* було висунуто принцип *обмеженої раціональності*. Можливості людського розуму при розв'язанні складних проблем дуже малі, порівняно з масштабами проблеми, вирішити яку необхідно для об'єктивно раціональної поведінки в реальному світі і навіть для розумного наближення до такої об'єктивно раціональності. Вибір завжди здійснюється з урахуванням приблизної, спрощеної моделі реальної ситуації. Людина поводиться раціонально тільки стосовно власної абстракції реального світу і лише на основі

своїх дуже обмежених знань про альтернативи та їх наслідки. Замість «об'єктивної» існує «обмежена», «суб'єктивна» раціональність, яка залежить від особистих цінностей індивіда та від його унікальних способів сприйняття, пізнання і мислення.

«Адміністративна людина», будучи обмеженою у своєму знанні стосовно альтернатив і часто не маючи можливості встановити критерії для вибору оптимальної альтернативи, швидше *задовольняється*, ніж оптимізує свій вибір у більшості проблемних ситуацій. «Задоволення» ми розуміємо як пошук можливих альтернатив та інформації стосовно наслідків кожної з них у проблемній ситуації. Людина продовжує пошук до того моменту, поки не знаходить альтернативу, що відповідає її суб'єктивному мінімальному стандарту задоволення стосовно речей, які вона прагне отримати. Іншими словами, замість того, щоб продовжити пошук і знайти оптимальну альтернативу, людина його припиняє, як тільки знаходить задовольняючу.

Альтернатива є оптимальною, якщо, по-перше існує набір критеріїв, який дозволяє порівнювати всі альтернативи і, по-друге, якщо альтернативі, що розглядається на підставі цих критеріїв, надається перевага. *Альтернатива є задовольняючою*, якщо по-перше, існує набір критеріїв, який дозволяє виділити мінімально задовольняючі альтернативи і, по-друге, якщо альтернатива, що розглядається, відповідає всім цим критеріям або перевершує їх. Таким чином, щоб оптимізувати, людина повинна знати всі альтернативи, наслідки кожної з них та їх вірогідності. Маючи цю інформацію, вона повинна визначити цінність (корисність) кожної з них, її вірогідність, а також знайти суму всіх факторів для визначення того розвитку подій у проблемній ситуації, який дасть найбільшу корисність для досягнення цілі. Ці розрахунки величезні за обсягом, навіть за умови визначеності, і практично неможливі для прийняття рішення за умови ризику.

Поведінка керівника в реальних ситуаціях прийняття рішень, відповідно до адміністративної концепції, може виглядати наступним чином:

1. Вибір способу поведінки завжди здійснюється на підставі спрощеної моделі реальної ситуації прийняття рішення.

Це положення стосується того факту, що вибір курсу дій багато в чому визначається здатністю людини віднести проблему до класу стандартних, стратегії вирішення яких вже відомі. Одним з механізмів такого спрощення може виступати механізм формування стереотипів.

2. На процес прийняття рішення здійснюють постійний вплив психологічні характеристики керівника. Власне тому елементи проблемної ситуації є результатом сприйняття і являють собою суб'єктивну раціональність.

3. Невдоволеність або існуючим становищем, або наявними (доступними) альтернативами, стимулює пошук, генерацію додаткових альтернатив. Пошук починається після визначення керівником проблеми, для вирішення якої немає задовольняючого вибору. Інтенсивність пошуку залежить від значущості рішення, що приймається. Поведінка керівника в ситуації прийняття рішень звужується до пошуку і знаходження задовольняючих альтернатив їх вирішення.

Аналіз основних концепцій («нормативної» та «адміністративної») поведінки керівника в ситуаціях прийняття рішення демонструє, що закономірності поведінки змінюються залежно від характеристик ситуацій. Таким чином, дослідження закономірностей поведінки керівника вимагає встановлення *класу ситуацій*, в яких ця поведінка вивчається.

У практичній діяльності для прийняття рішення керівнику необхідно визначитись з полем, встановити правила вибору між альтернативами (способами) поведінки, знати фактори, що визначають результат того чи іншого рішення. У цьому випадку керівник усвідомлює вибір та його наслідки, тобто усвідомлює свій вплив на хід розвитку подій.

У психологічному аспекті прийняти рішення означає здійснити вибір. Керівник постійно стикається з проблемою вибору між альтернативними способами поведінки, які необхідно оцінити й надати порівняльну оцінку наслідків кожного з варіантів. Об'єктивно існуюче розмаїття альтернативних способів поведінки в ситуаціях життєдіяльності керівника та множинність можливостей розвитку цих ситуацій породжує необхідність робити *вибір*. Процес здійснення вибору з багатьох можливих (і суб'єктивно, і об'єктивно)

альтернативних способів розвитку ситуацій життєдіяльності – це процес прийняття рішення. Ситуації, що потребують прийняття рішення, отримали назву **проблемних ситуацій**. Проблемна ситуація для індивіда – це ситуація вибору, яка характеризується невдоволеністю індивіда ситуацією у тому вигляді, в якому він її змодельовує і сумнівами стосовно способів дії, спрямованих на вирішення проблемної ситуації. Якщо в конкретній ситуації життєдіяльності керівника відсутня незадоволеність від того як саме вона розвивається, то потреби у виборі немає. Якщо незадоволеність є, але керівник знає, що саме робити і відсутні сумніви у правильності вибору дій, то немає й проблеми, оскільки вибір очевидний.

Позбавлення від проблеми у практиці керівництва здійснюється трьома шляхами: усунення, вирішення, розв'язання (разрешение).

Усунення проблеми відбувається у тому випадку, коли незадоволення суб'єкта управління не може бути об'єктивно усунено, оскільки воно викликано об'єктивними факторами. У цьому випадку проблема знімається шляхом зміни цілей.

Розв'язання проблеми. Усунення проблемної ситуації керівником відбувається шляхом довільного вибору способу поведінки (з кількох доступних, що мають однакову цінність), який приводить до досягнення цілей, тобто такого, що усуває незадоволеність.

Вирішення проблеми здійснюється шляхом пошуку варіантів поведінки, здатних усунути незадоволеність й зупинитись на одному з них, застосувавши критерій оцінки.

Процес прийняття рішення є **вольовою поведінкою людини** у проблемній ситуації, особливості якої полягають в наступному:

1) у людини є альтернативні можливості впливу на хід подій;

2) суттєвий інтерес для людини становить те, яка саме з альтернатив буде реалізована (тобто їй не байдуже, який спосіб поведінки обрати для вирішення проблеми);

3) жодна з досягнутих людиною можливостей розвитку подій не задовольняє її повною мірою;

4) людина усвідомлює залежність розвитку проблемної ситуації від свого впливу на неї, тобто усвідомлюється, що подальший хід подій залежить від поведінки людини.

Сутність проблеми прийняття рішення полягає у протиріччі між усвідомленням суб'єктом своєї здатності впливати на хід розвитку подій в проблемній ситуації й незадоволеністю усвідомлюваними наслідками альтернативних можливостей впливати на хід подій. Саме це протиріччя виступає рушійною силою, мотивом діяльності керівника в процесі прийняття рішення.

У цій діяльності керівник може:

1. **«Розв'язати проблему»**, тобто виявити причини виникнення проблемної ситуації, знайти її рішення. У цьому випадку проблемна ситуація перетворюється, змінює свій характер, і власне необхідність приймати рішення зникає.

2. **«Уникнути вирішення проблеми»**, тобто відмовитися від можливості впливу на хід подій; така поведінка є окремим випадком прийняття рішення.

3. **«Прийняти рішення»**, тобто реалізувати певним чином (особливим вольовим актом) свою здатність впливати на хід подій, здійснивши за будь-яким правилом (критерієм) вибір одного з декількох можливих й досягнутих способів поведінки.

Звідси випливає, що поведінка керівника в ситуаціях прийняття рішення – це реалізація його **здатності впливати на хід подій** у проблемних ситуаціях. Мати цю здатність – значить володіти й розпоряджатися ініціативою, бути ініціатором у суспільних відносинах. Її можна тлумачити як уміння суб'єкта посісти таке місце в системі суспільних відносин, завдяки якому саме його дія виступає в якості причини подій в житті суспільства, в якості визначальних моментів дій людських спільнот. Впливати на хід подій – значить відігравати визначальну, детермінуючу роль, іншими словами, – керівну роль. Зазначена здатність проявляється в тому, що більшість значущих рішень, якщо й не приймаються керівником безпосередньо, то визначаються й контролюються за результатами. Керівник може делегувати володіння ініціативою підлеглим, але продовжує нею розпоряджатися.

Здатність впливати на хід подій передбачає адекватне осягнення об'єктивної *можливості* впливати на перебіг подій. Ця можливість задана статусом керівника й визначається його індивідуальними особливостями, а конкретизується, актуалізується, безпосередньо міститься, представлена в проблемній ситуації. Процес становлення («перетворення») звичайної людини на людину-керівника відбувається завдяки осягненню цієї можливості та її реалізації у практичній діяльності.

Нами була розкрита найбільш загальна закономірність поведінки керівника в ситуації прийняття рішення [Скок Н., 1981], яка може бути представлена в такому вигляді:

1. Якщо ви здатні особисто, прямо, безпосередньо, незалежно ні від кого визначити хід подій в проблемній ситуації, то й дійте особисто, прямо й безпосередньо.

2. Якщо ви бачите, що хід подій безпосередньо залежить не від вас, а від дій інших людей, але ви спроможні визначити умови діяльності цих людей (обумовити їх поведінку), то саме в цьому й полягає ваша здатність впливати на хід подій, яку ви зобов'язані реалізувати.

3. Використати систему владних повноважень ви зобов'язані у тому випадку, якщо не бачите іншої можливості вплинути на хід подій.

Дотримуючись даного алгоритму, керівник у прийнятті рішень буде успішним, його здатність впливати на хід подій постійно розвиватиметься, а діяльність все більше набуватиме рис цілеспрямованої поведінки в проблемних ситуаціях. Результатом цієї діяльності буде вироблене суб'єктом в його досвіді керівництва *свідоме ставлення до своєї здатності впливати на хід подій*. Адекватна реакція цього ставлення полягає в осягненні й реалізації об'єктивно існуючої й актуалізованої у проблемній ситуації можливості впливати на хід подій.