

Людина в системі прийняття рішень.

1. Людський фактор у прийнятті рішень

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається передусім людьми: керівники, менеджери розробляють і приймають рішення, інші забезпечують їхню реалізацію, треті – виконують прийняті рішення. Відношення між учасниками цього процесу базуються на людському поведженні, його психологічній сутності, індивідуальності, їх базових і програмуючих властивостях. Іншими словами, ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається людським фактором. Фактор (від лат. factor – той, що робить, factio – роблю) – це умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу. Людський фактор – це поняття, використовуване в соціально-економічних дисциплінах для характеристики комплексу факторів, які визначально впливають на ефективність суспільного виробництва, і пов'язані з мотивацією, системою цінностей, індивідуально-психологічними особливостями, матеріальними і духовними умовами існування людини. Рішення розробляють, приймають, реалізують і контролюють люди. При цьому у своїй діяльності, поведінці вони керуються певними уявленнями, мотивами, цілями, настроями та емоціями. Відомий науковець Н.Енкельман говорив, що «в конфлікті почуття і розуму завжди перемагає почуття». Виходячи з цього рішення загалом значною мірою залежить від природи, психіки конкретних людей. І якщо це так, то досліджувати процес прийняття рішень доцільно саме через дослідження людей, переважно їхнього психічного стану, тобто за допомогою психології взагалі і психології управління окремо. Психологія вивчає: психічні процеси, психічні стани (спокій, схвильованість, тощо), психічні властивості (наполегливість, рішучість та ін.), та індивідуально-психологічні особливості (темперамент, характер, здібності). До людського фактору також відносять: вік, стать, життєвий (професійний) досвід, тактика поведінки суб'єкта, його професійні та ділові якості.

Крім людського фактору на процес прийняття управлінських рішень

впливають також такі чинники, як: середовище прийняття рішення, інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень, можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям і місії організації.

Психічні процеси поділяються на: пізнавальні, емоційні, вольові та мотиваційні. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішення мають пізнавальні або когнітивні процеси, а саме: відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, інтуїція, увага. Мислення керівників має деякі особливості, зокрема:

- глибина мислення – свідчить про вміння передбачати найбільш віддалені від поверхні причинно-наслідкові зв'язки;

- широта мислення – відображає вміння бачити гаму (багатогранність) взаємозв'язаних явищ в цілому, не виділяючи з них яку-небудь проблему і не займаючись лише нею;

- гнучкість мислення – проявляється у вмінні відступати від улюблених та випробуваних стереотипів рішень, вміння оригінально мислити;

- швидкість мислення – це «швидкість» думки від аналізу до формування рішень і визначається часом, протягом якого людина справляється з виконанням певних завдань;

- критичність мислення – полягає в умінні керівника суворо оцінювати свої думки, виявляти в них сильні та слабкі аспекти, не приймати за істину кожную догадку, а піддавати її сумніву і перевіряти;

- послідовність мислення – передбачає вміння людини дотримуватися логічних правил і не суперечити собі в міркуваннях, доводити і обґрунтовувати свої оцінки і висновки.

Керівники при прийнятті рішень відрізняються і стилем мислення. Серед найтипівіших стилів мислення людини виокремлюють:

- системний стиль. Головне для нього визначення методу розв'язання завдання, розчленування проблеми на окремі компоненти;

- інтуїтивний стиль. Мислення відбувається дуже швидко, є згорнутим і

мало усвідомленим, без чіткого вираження етапів. Воно схоже на раптовий акт пізнання, що здійснюється без достатніх логічних підстав. Таким є миттєво знайдений спосіб розв'язання задачі, над якою тривалий час міркували.

- рецептивний (лат. *reception* – прийняття) стиль. Йому властива концентрація уваги на окремих деталях проблеми;
- перцептивний (лат. *perceptio* пізнання) стиль. Для нього характерне намагання встановити відносини між різними частинами проблеми.

Психічні стани. Вони лежать в основ реакції особистості на внутрішні та зовнішні стимули, спрямовані на досягнення деякого корисного результату. Психічні стани дуже мінливі, залежать як від конкретної ситуації, так і від індивідуальних психологічних особливостей людини. Результати економічно-психологічного аналізу показують, що під дією позитивних емоцій керівники применшувати значущість негативних наслідків і перебільшувати значущість виграшних.

Психічні властивості. Психічні властивості можна розділити на два класи: загальні та індивідуальні. До перших належать найбільш типові й фундаментальні особливості психіки, властиві всім людям. Наприклад обмежена швидкість переробки інформації людиною. Одна з причин цього явища полягає в тому, що короткочасна пам'ять людини має обмежений обсяг, а це впливає на прийняття рішень. Як показали експерименти, людина одночасно може тримати в короткочасній пам'яті не більше 7 ± 2 змістових одиниць інформації, що призводить до явища «діагностичного збідніння». До індивідуальних властивостей зараховують, наприклад, індивідуальні пороги відчуттів, особливостей сприймання, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо. Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності:

1. Індивідуальні якості людини сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення. Якість рішень людини залежить не

тільки від її окремих психічних процесів, але й від інших факторів. Вважають, що інтелект лише на 15% визначає якість управлінських рішень.

2. Усі індивідуальні якості людей взаємозалежні й невіддільні одна від одної. Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають рис психологічного процесу, в якому наявні так аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо. Очевидно, що людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття й емоції «конкурують» з розумом і логікою. Тому стає зрозумілим «амплітудне» прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних до логічних і розрахованих. Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу. Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Використовується так званий «дар божий», «шосте чуття». Але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень. Рішення, що ґрунтуються на судженні, багато в чому схожі з інтуїтивними методами. Але в їх основі лежить знання й достатньо осмислений досвід минулого. Однак здоровий глузд не виявляється «системно» й «автоматично», тому даний спосіб прийняття рішень теж не дає «гарантій». Оскільки рішення приймаються людьми, то «людський фактор» у значенні особистісних рис усе одно виявляє себе. Досвід менеджера є певним бар'єром для зайвого виявлення в управлінській роботі «інтуїтивного», «емоційного», та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію в параметрах минулого. Питання в тому, чи здатний управлінець об'єктивно й точно виявити ступінь «збігу ситуацій» - минулої та теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду. Розглядаючи феномени впливу особистісних якостей керівника на процес розробки управлінського рішення, слід урахувати склад та різний ступінь прояву окремих особистісних якостей. Темперамент керівника має специфічний вплив на якість управлінських рішень. По темпераменту

виділяють такі типи менеджерів:

1. Холеричний тип. Характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розробки управлінського рішення. Рішення часом мають спонтанний характер, характеризуються високим рівнем ризику, рішучістю і безкомпромісністю.

2. Сангвінічний тип. Характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем у розробці управлінського рішення.

3. Флегматичний тип. Характеризується бажанням отримати великий (надлишок) обсяг інформації та думок щодо проблеми. Рішення характеризуються високим рівнем безпеки і обдуманості.

4. Меланхолійний тип. Характеризується високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення. Рішення, прийняте меланхоліком, відрізняється детальною опрацьованістю і реальністю виконання. Меланхоліки приймають ефективні рішення в галузі стратегічного планування, конструювання тощо. Робота в напружених ситуаціях їм протипоказана.

Управлінські мотиви (потреби) можуть бути відсутні у людей або мати різну збуджуючу силу. Немало є й таких, які бачать свою життєву перспективу саме у керівництві людьми і концентрують зусилля для просування по службі. Наявність управлінських мотивів (потреб) – необхідна умова призначення кандидата на керівну посаду. Крім потреб керівник повинен володіти здібностями до управління. Найважливіші з них: діагностичні, творчі і організаторські. Діагностичні здібності дозволяють формувати чітке уявлення про теперішнє і майбутнє організації; творчі – виробляти рішення, адекватні задачам організації; організаторські – забезпечувати їх реалізацію. Щодо питання статі, то цікавими є результати американських вчених про ефективність чоловічої і жіночої стратегії поведінки у сфері управління. Згідно з результатами дослідження з'ясувалося, що чоловіки надають перевагу авторитарному стилю

керівництва, прийняттю раціональних рішень і заохочень. Чоловіки більшою мірою схиляються до логічного мислення, ієрархічності відносин, цілеспрямовані, нетерпимі до двозначності і одержимі прагненням до влади заради самої влади. Жінки, у свою чергу, схиляються до демократичного стилю керівництва. Для них характерна інтуїтивна поведінка, неприйняття ієрархічності у відносинах, терпимість до розмитості суджень. Процес ухвалення жінками рішення є більш «поліфонічним», оскільки жінки частіше за чоловіків включають у власні судження інші точки зору, а при формуванні остаточного рішення враховують думки й почуття оточуючих, зокрема й підлеглих, що свідчить про більшу толерантність жінок-керівників. «Жіноче уповільнене» рішення може виявлятися менш травматичним для учасників ситуації та ефективним упродовж більш тривалого часу.

Крім особистісних факторів на процес прийняття управлінських рішень впливають і інші чинники:

1. Середовище прийняття рішення:

- визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
- невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень);
- ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи).

2. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

3. Взаємозалежність рішень.

4. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

5. Наявність ефективних комунікацій.

6. Відповідність структури управління цілям і місії організації тощо.

Таким чином, керуючий є живою людиною зі своїми особистісними особливостями, які впливають на якість управлінських рішень. Тому,

керівнику, як нікому іншому, потрібен самоконтроль, уміння організувати насамперед себе, бути «психологом», уміти «читати» і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей. Психологічні властивості керівників безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю прийняття рішень й побічно на якість прийняття ним рішень.

2. Особливості стилів прийняття управлінських рішень

Насамперед, розглянемо поняття «стиль», «стиль прийняття управлінських рішень», «стиль керівництва». Стиль (від лат. *stilus* – паличка для письма, знаряддя для письма у давнину та за середньовіччя)

– спосіб існування будь-чого, що відрізняється сукупністю своєрідних прийомів, іншими словами

– спосіб, прийом, метод роботи.

Тоді, стиль прийняття управлінських рішень – це спосіб, прийом, метод прийняття управлінських рішень. Стилів керівництва виступають у ролі стилів прийняття рішень залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв’язання проблем організації. Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей. Стилів прийняття рішень класифікують за різними ознаками, а саме:

1. За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив.

2. За ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень.

3. За рівнем організації управлінських рішень.

За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив виділяють 5 найбільш відомих типів рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадії генерації та розробки альтернатив (А) і стадії їх критичного аналізу, оцінювання й контролю (АОК). У зв’язку з цим розрізняють інертні, обережні, врівноважені,

ризиковані й імпульсивні рішення. Відповідно до них можна виділити п'ять стилів прийняття рішень:

1. Інертний ($A < AOK$). Ретельно й критично оцінює всі альтернативи, але водночас виявляє більш високу творчу активність.

2. Урівноважений ($A = AOK$). Він характеризується приблизно однаковим розподілом сил, уваги й активності на двох стадіях прийняття рішень. З одного боку, для цього стилю характерна досить висока активність, щодо генерації альтернатив. З іншого - серйозна увага приділяється критиці альтернатив, їх аналізу й корекції.

3. Ризикований ($A > AOK$). Менеджер швидше й легше вигадує, пропонує різні варіанти, ідеї, ніж обмірковує їх, тобто проводить аналіз і «зважування». Ці рішення менш обґрунтовані порівняно з урівноваженим, але можуть бути більш ефективними. Водночас ризики досить великі – рішення можуть бути призводити до істотних втрат. Тут проявляється основна суперечність між виграшем і ризиком. Максимальний виграш, як правило, можуть забезпечити лише рішення, пов'язані з найбільшим ризиком.

4. Імпульсивний ($A \gg AOK$). Характеризується тим, що стадія генерації альтернатив істотно «перевершує» фазу їхнього критичного аналізу й контролю. У цьому разі менеджер дуже легко й швидко вигадує нові ідеї, генерує різні варіанти рішення, однак оцінки й критика не проводяться. Подібний стиль створення рішень характерний для людей з високою самооцінкою, низькими аналітичними здібностями та самоконтролем. За ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень виділяють відповідні стилі керівництва, в основі яких лежить різні критерії, такі як взаємини між керівником і підлеглим, структура й складність виконуваних завдань, посадові повноваження керівника, ступінь урахування інтересів організації й людей, способи контролю підлеглих та ін. Стилів керівництва виступають у ролі стилів прийняття рішень залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язання проблем організації. Першим досліджував ефективність стилів керівництва (40-ві роки ХХ ст.) Курт Левін. Під впливом

гуманістичного підходу до управління найефективнішим на той час вважали демократичний стиль. Однак Левін, вивчаючи три стилі (авторитарний, демократичний і ліберальний), дійшов висновку, що найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є авторитарним. Але при цьому в групі під керівництвом авторитарного лідера спостерігались напружені стосунки, агресивність, низька мотивація, більша тривога і водночас залежніша і покірніша поведінка. За ліберального керівника обсяги і якість роботи були найменшими, цілеспрямованість членів групи – відсутня. Керівник, що сповідував демократичні підходи, досягав середніх результатів, однак стосунки в групі, а також між групою та ним були найкращими. Кожний стиль керівництва має свої переваги і недоліки.

Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:

- 1) у групі легше долати стереотипи мислення;
- 2) комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- 3) у груповому рішенні задіяні більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального способу розв'язання управлінського завдання;
- 4) групове рішення адекватніше відображає суть розв'язуваної проблеми;
- 5) єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом. Тобто спрацьовує соціально-психологічний феномен «групової нормалізації», що виникає внаслідок групової дискусії, коли протилежні погляди і навіть екстремальні позиції формуються в єдину думку;
- 6) групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення зараховують:

- 1) блокування рішення. Виникає, коли точки зору не зближуються, а

віддаляються. В такому разі проявляється соціально-психологічний феномен «групова поляризація». Він є результатом групової дискусії, під час якої різні погляди, думки оформлюються у дві протилежні позиції, що виключають будь-які компроміси. Діапазон групової поляризації тим більший, чим більше зміщені первинні переваги осіб групи від середніх значень. Протилежні думки породжують нервово-психічні напруження, конфлікти, які негативно впливають на особистості і групи в цілому;

2) прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль. В одному випадку компроміс долає протистояння різних позицій і підходів, а в іншому через невдачу прийняття оптимального рішення має рішення, яке задовольняє більшу частину групи. Такий компроміс є неефективною формою прийняття управлінського рішення, адже він нехтує реальним станом справ;

3) розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, може забрати значно більше часу;

4) у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;

5) можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;

6) можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;

7) висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору. Це є наслідком різних мотивацій (установок, інтересів, бажань тощо).

Узагальнення результатів досліджень дало змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного із стилів керівництва. Ці дослідження дали підставу для пошуків новітніх (сучасних) стилів, тобто такого стилю керівництва, який міг би забезпечити з одного боку, високу продуктивність, а з іншого – задоволення роботою. До новітніх (сучасних) стилів керівництва залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язання проблеми

організації відносять: 1) класифікація Д. Мак-Грегора; 2) класифікація Р. Лайкерта; 3) стилі керівництва залежно від ступені делегування повноважень підлеглим К. Левіна.

1. Концепція Д. Мак-Грегора. Наприкінці 50-х років ХХ ст. Д. Мак-Грегор опублікував результати своїх досліджень, у яких акцентував на існуванні двох концепцій людської поведінки – теорії «Х» і теорії «У». Основні розбіжності цих моделей ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини. Згідно з теорією «Х» люди розглядаються як пасивні й ледачі істоти, які уникають відповідальності. За теорією «У» люди – творчі й активні істоти, які прагнуть до відповідальності й досягнення цілей організації, використовуючи для цього самоврядування й самоконтроль. Концепція «Х» відображає традиційний підхід авторитарного стилю керівництва. Концепція «У» відповідає демократичному стилю керівництва. Праця підлеглих має творчий характер, наповнений інтелектуальними функціями, працівники беруть активну участь у підготовці і прийнятті рішень

2. Класифікація Р. Лайкерта. За основу взято два полярні стилі Д. МакГрегора й доповнено двома новими стилями. Таким чином, Р. Лайкерт виділяє чотири стилі, розташовані в напрямку зниження авторитарності й зростання демократичності керівництва:

- Експлуататорсько-авторитарний стиль («ХІ») (неучасть виконавців у підготовці й прийнятті рішень, передача управлінських рішень підлеглим в уже готовому для виконання вигляді, максимальна віддаленість керівників від підлеглих, взаємна недовіра між ними).

- Прихильно-авторитарний стиль («Х2») («м'який» варіант авторитарного стилю керівництва, але існує деяка взаємна довіра, право прийняття всіх важливих рішень керівники залишають за собою, контроль та відповідальність за прийняття рішень частково лягає на підлеглих).

- Консультативно-демократичний стиль («У1») (найбільш важливі, стратегічні рішення керівник приймає самостійно, відповідальність за

прийняття рішень розподіляється).

- Партисипативний стиль («У2») (процес прийняття рішень в організації розподілений за всіма рівнями й ланками структури управління, підлеглі беруть активні участь у прийнятті всіх, у тому числі стратегічних рішень, відповідальність за прийняття рішень повністю розподілена).

3. Стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень підлеглим К. Левіна (1944р.). У К. Левіна також взято два полярні стилі Д. Мак-Грегора й доповнено п'яти новими стилями в напрямку зниження авторитарності й зростання демократичності керівника залежно від свободи рішень керівника і свободи рішень групи За рівнями організації управлінських рішень (структурно - рівнева концепція управлінських рішень) виділяють п'ять стилів керівництва, які однозначно відповідають рівням організації управлінських рішень: диктаторський, реалізаторський, організаторський, координаторський і маргінальний стилі прийняття рішень. Диктаторський стиль характерний для керівників, що приймають рішення на авторитарному рівні. Цей стиль властивий авторитарним керівникам і поширюється не тільки на процеси прийняття рішень, але й на всю управлінську діяльність. Реалізаторський стиль властивий керівникам, що приймають рішення на автономному рівні, особливо в тих випадках, коли для ухвалення рішення найбільше підходить не індивідуальна, а колективні форма.. У такому стилі працюють керівники, які «все беруть на себе» й думають, що ніхто інший не впорається з проблемою краще, ніж вони. Організаторський стиль використовують керівники, що приймають рішення на локально-колегіальному рівнів, коли роль керівника полягає вже не в самостійному ухвалення рішення, а в організації процесу його колективного прийняття. Координаторський стиль характерний для керівників, які приймають рішення на колегіальному рівні. Цей стиль переважає в діяльності керівників у разі ослаблення їх ролі в організації. «Влада підлеглих» стає настільки вагомою, що вона дорівнює «владі керівника» або навіть починає перевершувати її. Маргінальний стиль – для керівників, що

приймають рішення на мета колегіальному рівні. Керівник у своїх рішеннях використовує настанову тільки на підпорядкування «командам зверху».