

\*\*\*\*\*

## СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ

\*\*\*\*\*

УДК 159.955

### ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

*Горбань Г.О.*

#### **I. Вступ**

Одна з основних особливостей нашого часу – це спроба вивчити процес прийняття рішень і розробити технології, що сприяють підвищенню ефективності прийнятих рішень. Оскільки від прийнятого рішення залежить успішне функціонування підприємства і галузі, успішна реалізація проекту тощо, то очевидна важливість уміння приймати правильні рішення, які дійсно ведуть до досягнення поставлених цілей.

#### **II. Постановка завдання**

Мета статті – розкрити технологічні засади соціально-психологічного забезпечення процесу прийняття рішення.

#### **III. Результати**

Прийняття управлінського рішення зумовлено розв'язанням ряду завдань (від простих організаційних рішень до стратегічних, які характеризуються довготривалістю) й одночасним прогнозуванням результатів. Розв'язання проблем, пов'язаних із вивченням процесу розробки управлінських рішень в умовах реального процесу їх прийняття, є безумовно важливим на сучасному етапі:

- з теоретичного погляду – оскільки визначається загальна система обґрунтування стратегії прийняття рішень;
- з методичного погляду – оскільки проектується необхідний інструментарій, що забезпечує процес переходу від простого до складного рішення;
- з практичного погляду – оскільки цілісна система організації прийняття рішень дає змогу істотно підвищити ефективність управлінської діяльності.

Прийняття рішень дуже простий процес. У ньому досить багато тонкостей й підводних рифів, що певною мірою зумовлені особливостями й здібностями особи, яка приймає рішення (далі – ОПР). А відтак, на сьогодні постає проблема психологічного забезпечення процесів підготовки управлінських рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє соціально-психологічна експертиза. Основне призначення експертних технологій – підвищення професіоналізму, а отже, ефективності прийнятих управлінських рішень.

Поняття “експертиза” охоплює два основні змістовні блоки: що оцінюється та яким чином оцінюється. Проведення експертизи вимагає визначити як об'єкт оцінювання, так і її процедуру, причому остання має визначитися залежно від об'єкта (його змісту й характеру) [4].

Центральним моментом прийняття рішення є вибір дії з метою досягнення найкращого результату [5], а дослідження цього процесу здебільшого спрямовані на з'ясування характеру й сутності відхилень реальних рішень від ідеальних і раціональних моделей, а не на їх соціально-психологічну зумовленість під час формулювання та підготовки рішення. У цьому контексті важливо зазначити два основні моменти стосовно проведення експертизи:

1) методологічні принципи проведення експертизи суттєво відрізняються від традиційної методології психологічного дослідження;

2) експертиза вимагає врахування складності соціокультурної ситуації з огляду на морально-етичні аспекти впливу управлінських рішень на життєдіяльність організації або соціуму.

Можливості експертного оцінювання дають змогу зробити об'єктом вивчення основні аспекти взаємодії “ситуація – ОПР” за умови використання якісних і кількісних оцінок певних складових ситуації, в якій ОПР справляє активні впливи. Стосовно ситуацій зауважимо, що вирішальне значення має чітке формулювання цілей. Саме вони є системоутворювальним фактором, стосовно якого можна здійснювати визначення факторів, механізмів, закономірностей, ресурсів, що впливають на розвиток ситуації. Визначення цільового компоненту вимагає усебічного аналізу цілісної системи відносин у межах ситуації прийняття рішення [2].

Сутнісно процес прийняття рішень у своєму завершеному вигляді є прийняттям рішення про дії щодо реалізації цілей. Відтак, особливу роль при прийнятті рішень відіграє визначення проблем, пов'язаних з оцінюванням і аналізом очікуваного розвитку ситуацій, результатів реалізації розглянутих альтерна-

тивних варіантів рішень. Таке оцінювання вимагає визначення факторів, що характеризують ситуацію прийняття рішення і тенденції її розвитку. Оцінна система формується під час проведення індивідуальних і колективних порівняльних оцінок об'єктів експертизи, для оцінювання рівня досягнення мети, для порівняльного оцінювання переваг альтернативних варіантів. Ключовим моментом формування оцінної системи є визначення критерію відповідності мети та результату, причому необхідно враховувати, що певна мета може призводити до цілого спектра різних предметних форм результату.

Загальні підходи до формування теорій прийняття управлінських рішень розглядають їх ефективність з боку економічних, маркетингових, політичних аспектів розвитку певної організації або галузі [3]. Відповідно до таких підходів, частіше недооцінюється значення аналізу й впливу суб'єкт-суб'єктних взаємодій у контексті рішень, що приймаються. Отже, на цьому рівні аналізу постає завдання визначення місця і ролі соціально-психологічної експертизи цілісного процесу прийняття рішень.

Сама по собі психологічна експертиза розуміється при цьому досить широко. В інтелектуальному аспекті вона означає перехід від вузькотехнологічної експертизи до рефлексивного діалогу, спільного обговорення, яке передбачає усебічний критичний аналіз вихідних уявлень і передумов, як своїх, так і опонентів. У моральному аспекті це відмова від вузької схеми зіставлення "витрати – вигоди", в основі якої лежать не довгострокові, а найближчі пріоритети, і перехід на позиції глобальної етики. У політичному ж аспекті – відмова від обмежених бюрократичних інтересів ринку і перехід до такої політичної культури, що базується на спільній відповідальності.

Очевидно, що метою такої психологічної експертизи є визначення та оцінювання факторів ризику, можливостей коригувальних впливів, що потенційно або актуально несе в собі цей підхід. Не менш важливо, щоб експертиза була одночасно спрямована на виявлення закладених у такому підході нових можливостей для розвитку і реалізації людського потенціалу. Відтак, результатом експертизи має стати підсумковий баланс позитивних і негативних ефектів різних аспектів технології прийняття рішень з уявленням можливих впливів [1].

Будь-яке управлінське рішення вимагає розв'язання психологічних завдань щодо визначення реального суб'єктного ряду, тобто рефлексивного усвідомлення всієї системи впливів його здійснення. Насамперед, ми маємо відповісти на цілий ряд запитань із урахуванням системи суб'єкт-суб'єктних взаємин. Ці основні запитання можна подати у вигляді двох груп:

### 1. Перша група:

- хто ініціатор рішення;

- хто приймає рішення;
- для чого воно приймається;
- хто зацікавлений у прийнятті саме цього рішення.

### 2. Друга група:

- на кого спрямовано це рішення;
- яке ставлення до цього рішення;
- на кого це рішення вплине безпосередньо чи опосередковано.

Усвідомлена відповідь на зазначені запитання вимагає достатньо високого рівня володіння рефлексивними засобами як ОПР, так і всіх учасників, які залучені у процес підготовки рішення.

Психологічна експертиза управлінських рішень будь-якого рівня має стати ефективним інструментом стратегічного і тактичного корегування всієї політики організації, галузі, регіону. При цьому безумовно, що така експертиза дасть змогу систематично розрізняти і розмежовувати те, що:

а) можна зробити вже зараз;

б) можна зробити в доступній для огляду перспективі;

в) невідвласне у принципі ні зараз, ні в перспективі.

Управлінське рішення має не тільки господарські наслідки, воно завжди справляє соціальний вплив, викликає у всіх суб'єктів, на яких воно спрямоване, або позитивне, або негативне ставлення. Тобто воно є поліефектним й торкається різних аспектів життєдіяльності людей: виробничо-економічного, соціального, морально-психологічного тощо. І оцінкою оптимальності прийнятого рішення є не тільки господарські показники, а також поведінка, ініціатива й діяльність людей. З огляду на це можна констатувати, що рефлексивні настанови ОПР мають бути враховані на всіх етапах процесу. Технологічно ці настанови відображаються в постійній відповіді на запитання: що необхідно робити в конкретних умовах задля досягнення мети; яким чином можна уявити предметне майбутнє та отримати результат, що відповідає предметній формі результату, тощо.

Рефлексивне відпрацювання усього процесу прийняття рішення висвітлює проблему професійної підготовки управління з огляду на те, що значущими стають не предметно-професійні знання, а специфічні засоби організаційно-управлінської роботи, індиферентні до предметно-професійних сфер. До числа таких засобів й відносяться, насамперед, рефлексивні навички оргуправлінців. А відтак, під час підготовки відповідних кадрів виникає необхідність штучного формування таких навичок.

Специфічність такого навчання полягає в тому, що той, якого навчають, має спочатку набути загального досвіду рефлексування, а потім усвідомити його і закріпити у певних схемах мислєдіяльності. Цей досвід у навчальних ситуаціях необхідно цілеспрямовано організувати, причому для за-

безпечення навчання в подібних ситуаціях зазвичай виділяють два аспекти – емоційний та інтелектуальний. При технічному визначенні рефлексії кожен із цих аспектів має забезпечуватися особливим типом засобів. У суб'єкта будь-якої діяльності, за умов кризової ситуації, існує щонайменше два варіанти поведінки:

- 1) повний відхід від провадження діяльності;
- 2) вихід у рефлексивну позицію стосовно діяльності.

Перший варіант виникає в ситуації, коли діяльність має недостатню значущість для суб'єкта, а другий – пов'язаний із високим рівнем значущості діяльній ситуації, криза у якій створює емоційну напругу, що ініціює вихід у рефлексію. Але сам по собі вихід у рефлексію не є достатньою умовою для її здійснення. Новий – рефлексивний – простір, у якому опинився суб'єкт, має бути певним чином проговорений. Така вербалізація нового простору і буде забезпечувати інший – інтелектуальний – аспект рефлексії. Набуття навичок переходу з кризового емоційного стану на інтелектуальний від-рефлексований і забезпечує ОПР певними психологічними засобами самоорганізації. І тут ідеться саме про самоорганізацію рефлексії, про необхідність не лише відпрацювання засобів рефлексії, а й про рефлексію

самого рефлексивного досвіду. Тобто під час навчання рефлексії потрібно здійснити новий рефлексивний "виток" стосовно самого досвіду рефлексування.

#### **IV. Висновки**

За таких умов актуальність включення соціально-психологічної експертизи до процесу прийняття рішень не викликає сумніву і потребує пильної технологічної розробки її основних критеріїв, а також впровадження в систему управління, підготовки і перепідготовки управлінців всіх рівнів.

#### **Література**

1. Братченко С.Л. Введение в гуманитарную экспертизу образования (психологический аспект) / С.Л. Братченко. – М. : Смысл, 1999. – 137 с.
2. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б.Г. Литвак. – М. : Патент, 1996. – 271 с.
3. Орлов А.И. Теория принятия решений с позиций менеджмента / А.И. Орлов // Современное управление. – 2000. – № 8. – С. 23–42.
4. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений / А.М. Чуйкин. – Калининград : Калинингр. ун-т, 2000. – 150 с.
5. Швалб Ю.М. Психологическая экспертиза в системе образования / Ю.М. Швалб // Практична психологія та соціальна робота. – 2000. – № 1. – С. 22–26.

#### **Горбань Г.О. Технологічні засади соціально-психологічного забезпечення процесу прийняття рішення**

**Анотація.** У статті розкрито загальну проблематику прийняття управлінських рішень, визначено роль соціально-психологічної експертизи на етапі їх підготовки, проаналізовано роль рефлексії в технологічному забезпеченні процесу прийняття рішень.

**Ключові слова:** управління, управлінське рішення, соціально-психологічна експертиза, самоорганізація, рефлексія, технологія.

#### **Горбань Г.А. Технологические основы социально-психологического обеспечения процесса принятия решений**

**Аннотация.** В статье раскрыта общая проблематика принятия управленческих решений, определена роль социально-психологической экспертизы на этапе их подготовки, проанализирована роль рефлексии в технологическом обеспечении процесса принятия решений.

**Ключевые слова:** управление, управленческое решение, социально-психологическая экспертиза, самоорганизация, рефлексия, технология.

#### **Gorban G.O. Technological background of social and psychological support of the decision making process**

**Annotation.** The general problematics of passing of the managing decision is exposed in the article, the role of social-psychological expertise is determined on the stage of their preparation, the role of reflection in the technological providing of process of passing of the managing decision is analysed.

**Key words:** management, managing decision, social-psychological expertise, selforganization, reflection, technology.