

\*\*\*\*\*

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

\*\*\*\*\*

УДК 159:316.6

Г.О. Горбань

## ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНЦІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

*Розкрито певні особливості підготовки управлінців до прийняття рішень. Особливу увагу приділено необхідності формування рефлексії як важливої професійної якості, а також значенню самовизначення у професійному й особистісному контекстах.*

**Ключові слова:** прийняття рішення, навчальний процес, рефлексія, професійна підготовка, управлінець, проблематизація.

### І. Вступ

Кардинальні зміни у сучасному суспільстві вимагають перебудови діяльності в найрізноманітніших галузях. Це зумовлено тим, що наявні зразки й норми соціальної практики суперечать новим, частіше остаточно невизначеним умовам. Ця суперечність і створює необхідність професійного самовизначення кожного фахівця, тобто у розгортанні й перебудові діяльності фахівця детермінантою стає його особиста позиція – позиція професіонала, його розуміння певних ситуацій, відповідно до яких будуються програми розвитку, приймаються певні рішення.

А.В. Авілов [1], характеризуючи сучасний стан управління, визначає такі основні труднощі, з якими стикається система управління: подолання відчуження як суб'єкта, так і об'єкта управління; досягнення компетентності; відсутність адекватних методів і засобів; подолання цейтноту; досягнення цілісності; неможливість економічної дії; критичність динаміки зв'язків керівника з підлеглими; соціальні ризики управління; неадекватність управління актуальним проблемам економіки й суспільства; професійне становлення управління. Ці труднощі зазвичай виникають у ситуації, коли суб'єкт управління не має певних професійних засобів для їх подолання. Причому вони мають об'єктивний характер, тобто зумовлені не особливостями конкретного суб'єкта управління, а виникають у кожного суб'єкта управління та не можуть бути вирішені сформованими підходами до управління й таким чином погіршують результативність управлінської діяльності.

Тут постає проблема індивідуальної ідентичності та цілісності суб'єктів, які приймають рішення, що нерозривно пов'язана

із загальною культурою людини і є ключовою щодо організації управління. Лише за наявності свободи і єдності свідомості та цілісності особистості можливо усвідомлене прийняття ефективного рішення, що ґрунтується на відповідальності за дії, яка не можлива за умов, коли свідомість розпадається на непов'язані один з одним фрагменти, а в обсязі індивідуального людського буття не знаходиться місця для традиційних культурних реальностей. Ці проблеми стають найважливішими під час управління, а їх ігнорування призводить до втрати цілісності управління, безсуб'єктності організаційних систем, культу примітивної раціональності без урахування моральних аспектів й соціальних норм під час прийняття рішення [14].

Отже, індивідуальна та професійна ідентичності є надзвичайно важливою частиною особистісного й професійного становлення управлінця, котре виявляється у розширенні Я-концепції та створення підґрунтя надійної системи координат для усвідомлення особистісного й професійного досвіду. Професійна ідентичність може бути розкрита через її зовнішні й внутрішні компоненти [24]. До внутрішніх компонентів професійної ідентичності можна віднести рівень розвинутості процесів самосприйняття, професійної самосвідомості, професійної рефлексії. До зовнішніх – сприйняття особистості як фахівця у професійному колі, активна професійна взаємодія й авторитетність у системі організаційної взаємодії.

Психологічна реальність, яка виявляється в тому, що людина здатна свідомо сприймати і ставитися до самої себе, існує, звичайно, незалежно від наукового дослідження. Однак будь-яка спроба опису, а тим більше систематизації явищ, що належать до сфери самосвідомості, неминуче спирається на явне або неявне вирішення

теоретичних питань щодо проблеми співвідношення свідомості та самосвідомості, усвідомлюваного й неусвідомлюваного, процесу і його продукту.

Питання самосвідомості особистості є, безумовно, складним за структурою й багатаспектністю феномену. У психологічному аспекті самосвідомість не обмежується лише процесом пізнання себе або знанням про себе. За визначенням А. Валлона, "самосвідомість не є вихідною й простою, вона є дуже складним результатом психічної активності" [3]. Концептуальні основи вивчення проблем самосвідомості було розкрито й висвітлено Б.Г. Ананьєвим, Л.І. Божович, М.Й. Боришевським, Л.С. Виготським, О.М. Леонтьєвим, М.І. Лісіною, О.Р. Лурія, С.Л. Рубінштейном, В.В. Століним, І.І. Чесноковим та ін. Дослідження професійного розвитку особистості подано в працях Б.Г. Ананьєва, А.В. Бусигіна, О.В. Данчевої, Є.О. Климова, М.С. Корольчука, Г.С. Костюка, В.М. Крайнюк, С.Д. Максименка, В.О. Татенко, Ю.Л. Трофімова, О.Р. Фонарьова, Ю.М. Швалба. Більшість наукових розробок учених щодо вивчення управлінської діяльності лежить у площині розкриття психологічних особливостей професійної самосвідомості керівника як чинника успішності управлінської діяльності (В.С. Афанасенко [2], А.О. Деркач [5], В.М. Духневич [9], Є.Г. Запорожцев [10], О.Г. Комендант [11], О.Ю. Кошинець [12], В.М. Марков [16], Т.Л. Міронова [17], Г.С. Михайлов [18], О.В. Москаленко [6], Ю.О. Овчаренко [23], І.І. Приходько [21], М.В. Савчин [19], С.В. Тарасенко [18], М.І. Томчук [23], О.О. Шарапов [25], Г.Й. Юркевич [27] та ін.).

У процесі розвитку сучасного суспільства все більшого значення набувають гуманістичні, позаекономічні чинники. Вони більшою мірою визначаються психологічними особливостями особистостей, учасників соціально-економічних відносин, що, на думку П. Друкера, пов'язано з якістю та продуктивністю розумової, інтелектуальної праці сучасних управлінців. Відтак, одним із завдань сучасного менеджменту він і визнає підвищення ефективності управлінської праці [8]. Вона, перш за все, пов'язана з якісним формуванням професійної свідомості та самосвідомості управлінців, що відображається в усвідомленні конкретним керівником своєї професійної управлінської ролі в структурі управління організацією і в системі управління взагалі, а також у готовності до виконання відповідної ролі менеджера.

Природа самосвідомості, її витоки з позицій культурно-історичної концепції розглянуто Л.С. Виготським в аспекті впливу соціокультурного середовища на структуру і тип самосвідомості, характер її розвитку. Соціокультурне середовище як ідеальна форма має своїх досить реальних носіїв, які

виступають посередниками розвитку реальної форми: знак, слово, символ, значення, смисл. Ці психологічні засоби стимулюють прояв внутрішніх форм діяльності та водночас дають можливість переходу від ідеальної форми до реальної [4].

Згідно з С.Л. Рубінштейном, самосвідомість – вищий вид свідомості, який виникає як результат попереднього розвитку останньої, а саме: несвідомість народжується із самопізнання, із "Я", а самосвідомість виникає під час розвитку свідомості особистості, зі становленням її як самостійного суб'єкта [22].

О.Р. Лурія за результатами дослідження процесів розвитку самосвідомості зауважує, що найважливішим фактом є те, що цей розвиток не вичерпується тільки переміщенням змісту свідомості та розкриттям свідомого аналізу певних сфер життя – сфер соціального досвіду і ставлення до себе самого як учасника суспільного життя. Мова йде про значно більші фундаментальні зрушення – про формування нових психологічних систем, здатних відображати не тільки зовнішню дійсність, а й світ соціальних відносин і, головне, свій власний внутрішній світ, сформований у ставленні до інших людей. Таке формування нового внутрішнього світу можна вважати одним із фундаментальних досягнень розвитку особистості [15].

Відтак, самосвідомість розшифровується як здатність дивитися на самого себе ніби з боку, тобто очима іншої людини, очима роду людського, контролювати свої власні дії з позицій внутрішньої логіки активної діяльності, що співвідноситься з формою предмета цієї діяльності. Безумовно, самосвідомість виникає в дитини лише на конкретному етапі розвитку онтогенезу, тому проблема виникнення самосвідомості починає збігатися з проблемою формування людської індивідуальності, особистості. Це зумовлено саме тим, що завдяки їй індивід здійснює перехід від "буття-в-собі" до "буття-для-себе", тобто від розуму, який предметно й об'єктивно подано у діяльності інших людей, до суб'єктивної єдності самосвідомості, що розглядається як присвоєння і як освоєння відчуженої від індивіда "розумної" форми, котру він робить своєю. Реальне присвоєння здійснюється ним у просторі реально виникаючої особистості [20].

## II. Постановка завдання

Метою статті є визначення особливостей підготовки управлінців до прийняття рішень.

## III. Результати

Управлінське рішення, зазвичай, визначається як вибір однієї альтернативи з масиву альтернатив. На цьому етапі можна відзначити щонайменше два рівні прийняття рішень:

1) оцінювання наявних, вже сформульованих (звичайних), альтернатив відповідно до цільового критерію;

2) пошук альтернатив і визначення критеріїв за умов нової ситуації.

Саме формування цільових критеріїв щодо нової проблемної ситуації, для якої ще не сформульовані альтернативи (проблематизація без альтернатив), вимагає розвинутої професійної рефлексії. Вихід у рефлексивну зону забезпечує усвідомлене формулювання цільового конструкту як критерію прийняття певного рішення.

Психологічний "механізм" самосвідомості має інтегративну природу. У кожен акт самосвідомості включаються не тільки окремі психічні процеси в різноманітній їх комбінації, а й уся особистість у цілому – система її психологічних властивостей, особливості мотивації, досвід на різних рівнях узагальнення, а також емоційний стан у конкретний момент. У психічному житті особистості, у її структурі самосвідомість поряд зі свідомістю є центральним системоутворювальним компонентом. Це необхідна умова цілісності й послідовності формування внутрішнього світу особистості.

Одним з основних механізмів інформаційного наповнення самосвідомості, яку визначає більшість авторів, є рефлексія, у процесі якої пізнається власна особистість та визначається ставлення до самої себе. Взагалі, самосвідомість є вторинною рефлексією, адже за її допомогою здійснюється акт пізнання (дистинкція), що відображає об'єктивну відмінність між уже існуючою даністю і можливістю її сприйняття як самостійної й окремої [7].

Управлінське рішення вимагає досить високий рівень усвідомлення процесів самовизначення, самоорганізації, саморегуляції. Отже, ключовою ланкою у вирішенні цього питання, на нашу думку, є формування у фахівця-керівника професійної рефлексії як найважливішого конструктивного моменту будь-якої мислєдіяльності.

Самовизначення управлінця у контексті прийняття рішень зумовлено тим, що у системі "суб'єкт прийняття рішення – процес прийняття рішення" значущим є вихід за межі лише професійної (управлінської) діяльності. Тобто, у процес прийняття рішення включено певну сформовану особистість, що має осмислювати свою діяльність, визначати напрями її впливів на процеси перетворення зовнішнього світу [13]. Усвідомлення своєї професійної діяльності вимагає від фахівця орієнтації на вдосконалення професії, яке реалізується лише під час його особистого розвитку.

Процес самовизначення є послідовним рухом людини у чотирьох просторах: ситуативному, соціальному, культурному й екзистенціальному. Залежно від простору й типу самовизначення у проблемній ситуації людина може обґрунтовувати своє рішення певним чином, а саме: а) ситуацією, що спрямовується обставинами; б) соціальними діями, які детерміновані конкретною

метою у соціальному просторі; в) освоєнням культурного простору, тобто рефлексією власної діяльності й надання їй статусу "справи", що вписується у деяку культурну традицію; г) рухом у вічних цінностях і питаннях, тобто рефлексією буття й, відповідно, визначення меж особистої відповідальності в просторі життєвих змістів.

Важливим, на нашу думку, є усвідомлення, що будь-яка проблемна ситуація містить у собі можливість у процесі її рефлексії й аналізу причин виникнення пройти самовизначення "на всю глибину": не тільки оцінити ситуацію й свої дії в ній з огляду на переваги й досягнення тих або інших цілей, а й осмислити віддалені наслідки своїх дій у ситуації; усвідомлено встановити або зняти обмеження на свої дії; визначитися у цінностях. Таким чином, для людини послідовна рефлексія дій, діяльності, буття виступає як спосіб самовизначення під час прийняття певних рішень.

Рефлексія своєї позиції – усвідомлений шлях реалізації задумів і засобів інтенсифікації інтелектуальних функцій (мислення, розуміння, комунікації, мислєдії), які утворюють систему мислєдіяльності. А відтак відсутність рефлексії руйнує основні механізми взаємодії людини й суспільства.

Сьогодні певною формою практики розвитку професійної діяльності стає організаційно-діяльнісна гра (далі – ОДГ) [26]. ОДГ орієнтована на розвиток систем діяльності, відтак лише за умов, якщо діяльність представлена як предмет мислення, оскільки вихідним для її розвитку є її розумове перебудовування. Як штучна форма організації колективної мислєдіяльності ОДГ є простором організованої рефлексії. Це принциповий момент для визначення умов прийняття рішень під час управлінської діяльності: самовизначення можливе лише за виходу в рефлексивний простір, причому рефлексія тут виступає як дія, що спеціально організовується для опанування механізмами її здійснення. У просторі рефлексії реалізується процес проблематизації, визначення проблеми як розумово зафіксованої основи ускладнень і розривів у певній діяльності управлінця. Однак рефлексивний процес має певні рівні й охоплює, з одного боку, рефлексію об'єктивно існуючої проблеми, що вимагає прийняття рішення, а з іншого – рефлексію власних цінностей і уподобань, тобто особистого ставлення до проблеми.

Організаційно-діяльнісна гра надає нам можливість організації колективної мислєдіяльності. Саме під час гри збираються основні позиції, що презентують професійну сферу й пов'язані з нею особливості прийняття рішень. ОДГ дає змогу в особливій формі реалізувати "соціогенез" певних процесів, що забезпечують окремі ланки професійної діяльності, а за рахунок створення проблемної ситуації "тут і тепер" ми маємо можливість забезпечувати розгор-

тання й формування професійної й особистої рефлексії.

Саме завдяки добре розвинутій рефлексії забезпечується здатність керівника самовизначатися в умовах ситуацій, які швидко й безперервно змінюються, самоорганізуюватися в професійній і предметній сферах, а саморегуляція передбачає не просто вольове зусилля, а перебудову значеннєвих утворень, умовою якої є їхня усвідомленість. А відтак урахування психологічного аспекту прийняття управлінських рішень вимагає спеціальну підготовку управлінських кадрів з розширенням їх психологічного знання, а також застосування у навчальному процесі імітаційних, динамічних моделей, які б презентували узагальнені варіанти майбутньої професійної діяльності.

У сучасному світі освіта є провідним культурно-цивілізаційним фактором забезпечення розвитку людини та її професійного становлення. Удосконалення освітянської сфери – проблема одвічна, перманентна. Вона постійно перебуває в динаміці, завжди існує як проблема соціальна, економічна і, насамперед, як психолого-педагогічна. Майбутній фахівець протягом п'яти років навчання опановує низку фахових і загальнокультурних дисциплін, що повинна забезпечувати підґрунтя формування його як спеціаліста у певній галузі. Сьогодні фахівці різних спеціальностей у певні моменти стикаються із проблемою організації суб'єктної взаємодії, а подальше кар'єрне зростання виводить на новий рівень, а саме управлінську взаємодію. Відтак, ми стикаємося з тим, що вирішальним у професійній діяльності фахівців певного рівня є суб'єктна взаємодія, що всі його дії безпосередньо чи опосередковано впливають на людину.

#### IV. Висновки

Отже, сучасний процес підготовки управлінців (менеджерів) вимагає від викладача володіння спеціальними технологіями, які можуть забезпечити формування не тільки когнітивних шарів майбутніх професіоналів, а й глибинне усвідомлення можливих результатів цієї роботи. Процес навчання із простого, декларативно-репродуктивного, повинен перетворюватися більшою своєю частиною в активний процес мислєдїяльності, який вимагає добре розвинутої рефлексії як у викладача (що є на сьогодні певною проблемою), так і у студента. Така форма навчання, на нашу думку, має формувати необхідні навички професійних управлінців. Але поряд із цим виникає проблема впровадження таких форм у навчальний процес й тому безумовно є необхідність глибокого вивчення засобів розвитку мислєдїяльності у контексті освітнього простору, обґрунтування їх у певних методичних розробках.

#### Список використаної літератури

1. Авиллов А.В. Рефлексивное управление / А.В. Авиллов. – М. : ГУУ, 2003. – 350 с.
2. Афанасенко В.С. Особистісні фактори ефективності управлінської діяльності військового керівника : автореф. дис. на здобуття. наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.01 / В.С. Афанасенко. – Харків, 2000. – 19 с.
3. Валлон А. Истоки характера у детей / А. Валлон // Вопросы психологии. – 1990. – № 5. – С. 129–140.
4. Выготский Л.С. Собрание сочинений : в 6 т. / Л.С. Выготский. – М. : Педагогика, 1984. – Т. 4. Детская психология / [под ред. Д.Б. Эльконина]. – 432 с.
5. Деркач А.А. Влияние профессионального самосознания на эффективность принятия решений : [монография] / А.А. Деркач, Г.С. Михайлов, С.В. Тарасенко. – М. : Народное образование, 2004. – 192 с.
6. Деркач А.А. Профессиональное самосознание руководителей образовательных учреждений: теория, методология, практика : [монография] / А.А. Деркач, О.В. Москаленко. – Астрахань : АГУ, 1999. – 577 с.
7. Дорофеев Д.Ю. Предмет и содержание самосознания / Д.Ю. Дорофеев // Метафизические исследования : [альманах лаборатории метафизических исследований при философском факультете СПбГУ]. – СПб., 1997. – Вып. 1: Понимание. – С. 153–159.
8. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2001. – 328 с.
9. Духневич В.М. Психологічне благополуччя професіонала як умова його ефективної діяльності (на прикладі професії психолога) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.01 / В.М. Духневич. – К., 2002. – 22 с.
10. Запорожцев Є.Г. Психологічні особливості діяльності керівника органів внутрішніх справ України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.06 / Є.Г. Запорожцев. – К., 2000. – 20 с.
11. Комендант А.Г. Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя / А.Г. Комендант, Г.С. Михайлов. – М. : Нар. образование, 2001. – 188 с.
12. Кошинець О.Ю. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 / О.Ю. Кошинець. – К., 2001. – 18 с.
13. Крягжде С.П. Управление формированием профессиональных интересов /

- С.П. Крягжде // Вопросы психологии. – 1985. – № 3. – С. 23–31.
14. Лепский В.Е. Эскиз субъективно-ориентированной концепции социального управления / В.Е. Лепский // На пути к постнеклассическим концепциям управления / под ред. В.И. Аршинов, В.Е. Лепского. – М. : ИФ РАН, 2005. – С. 10–56.
  15. Лурия А.Р. Об историческом развитии познавательных процессов: Экспериментально-психологическое исследование / А.Р. Лурия. – М. : Наука, 1974. – 172 с.
  16. Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал управленца и его оценка / В.Н. Марков. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – 264 с.
  17. Миронова Т.Л. Самосознание профессионала / Т.Л. Миронова. – Улан-Удэ : БГУ, 1999. – 199 с.
  18. Михайлов Г. Профессиональное самосознание руководителя / Г.С. Михайлов, С.В. Тарасенко // Прикладная психология и психоанализ. – 2004. – № 2. – С. 20–30.
  19. Моральна свідомість та самосвідомість особистості : [монографія] / М.В. Савчин, О.І. Галян, Л.П. Василенко та ін. ; за ред. М.В. Савчина, О.І. Галян. – Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2009. – 288 с.
  20. Новохатько А.Г. К проблеме соотношения образа и самосознания / А.Г. Новохатько // Вопросы психологии. – 1992. – № 1–2. – С. 129–138.
  21. Приходько І.І. Професійний психологічний відбір майбутніх офіцерів внутрішніх військ МВС України : [монографія] / І.І. Приходько. – Харків : Акад. ВВ МВС України, 2008. – 190 с.
  22. Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание. Человек и мир / С.Л. Рубинштейн. – СПб. [и др.] : Питер, 2003. – 508 с.
  23. Томчук М.І. Психологічні особливості професійної самосвідомості військовослужбовців : [монографія] / М.І. Томчук, Ю.О. Овчаренко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. – 194 с.
  24. Хамитова І.Ю. Развитие профессиональной идентичности консультанта [Электронный ресурс] / И.Ю. Хамитова // Журнал практической психологии и психоанализ : ежеквартальный научно-практический журнал электронных публикаций. – 2000. – № 1. – Режим доступа: <http://psyjournal.ru/psyjournal/articles/detail.php?ID=2897>.
  25. Шарапов А.О. Психология профессионального самосознания специалиста / А.О. Шарапов, М.Р. Куликовская. – Белгород : БелГУ, 2007. – 196 с.
  26. Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра : сборник текстов (2) / Г.П. Щедровицкий. – М. : Наследие ММК, 2005. – 320 с.
  27. Юркевич Г.Й. Психологічні детермінанти розвитку особистості менеджера : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 / Г.Й. Юркевич. – К., 1999. – 19 с.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2012.

---

### **Горбань Г.А. Особенности психологической подготовки управленцев к принятию решений**

*Раскрыты особенности подготовки управленцев к принятию решений. Особое внимание уделяется необходимости формирования рефлексии как важного профессионального качества, а также значения самоопределения в профессиональном и личностном контекстах.*

**Ключевые слова:** *принятие решения, учебный процесс, рефлексия, профессиональная подготовка, управленец, проблематизация.*

### **Gorban G. Peculiarities of the psychological training of managers to make decisions**

*The features of managers training to make decisions are explained. Special attention is given to the formation of reflection as an important professional quality, and the value of self-determination in professional and personal contexts.*

**Key words:** *decision-making, the learning process, reflection, training, manager, problematisation.*