

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: НАУКА И ИСКУССТВО

*Статья посвящена рассмотрению психологических аспектов принятия решений как искусства. Рассматриваются свойства индивидуальности и личности, а также характеристики информации, влияющие на принятие решения.*

**Ключевые слова:** личность, принятие решения, психологическая система.

**Состояние проблемы.** Принятие решения рассматривается большинством исследователей как волевой акт формирования последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности [1, с. 292]. Снятие неопределенности предполагает не только выбор направления формирования программы деятельности на основе некоторой совокупности соответствующих навыков. Предполагается, что **лицо принимающее решение** (ЛПР), должно обладать достаточным объемом необходимых знаний о том, что следует предпочесть в ситуации, требующей принятия решения.

Принятие решений долгое время рассматривалось как основная функция руководителя и рассматривалось в русле психологии управления и менеджмента. В психологических исследованиях принятие решения представлялось как свойство мышления [2, с. 9], как интегральный психический процесс, в основе которого лежит выбор форм и способов деятельности в условиях неопределенности, а умение и навыки работать в условиях неопределенности представляют собой основу процесса принятия решений [3, с. 126]. Если бы не было неопределенности в том, какое направление деятельности следует выбрать в условиях данной управленческой ситуации, не нужно было бы и принимать решение.

Длительное время теория управления базировалась на постулате «рационального поведения», предполагающего активное использование рациональных методов принятия решений: эффективный руководитель – «рациональный экономический человек», который тщательно все планирует и организует. В моделях «классической экономики» человек представляется независимым, хорошо информированным существом, сознательно стремящимся к выгоде, рационально рассчитывающим свою выгоду и стремящимся к ней. Однако в фундаментальных работах Ч. Барнарда, Г. Саймона, Д. Марча, Д. Ольсена было доказано, что объективно присущие человеку психофизиологические ограничения делают невозможным строго рациональное поведение и принятие решения, а полный учет всех объективных факторов при этом также в принципе невозможен. В результате была разработана концепция «ограниченной рациональности», в основе которой лежит допущение, что субъективные, психологические особенности – это объективные ограничивающие факторы поведения. Именно они оказывают определяющее влияние на процессы принятия решения.

Идеи Ч. Барнарда о несоответствии теоретических представлений об информированности ЛПР реальной практике управления в дальнейшем была развита Г. Саймоном. Согласно исследованиям Г. Саймона [4], ЛПР не обладают достаточной информацией о конечных целях и способах их достижения. При принятии решений в реальной ситуации имеет место недостаток информации и невозможность просчитать все варианты последствий. В подобных условиях ЛПР приходится стремиться к «удовлетворительным» достижениям путем использования простых правил, принимая первое же решение, которое кажется приемлемым. Применение более сложных, алгоритмизированных процедур дали толчок к развитию Метода кейсов и Теории игр, к появлению в психологии дескриптивных и нормативных моделей принятия решений.

Метод case studies — изучение обстоятельств, используется для исследования исключительно сложных или трудных решений. Метод кейсов ставит своей целью увеличение количества имеющейся информации применительно к решению политических проблем, сложных экономических задач в управлении народнохозяйственными комплексами. Как один из взглядов на принятие решений получила Теория игр благодаря ее возможному применению для решения задач специального назначения, например, оценке «выигрыша – проигрыша» стратегических военных операций.

Теория игр является способом анализа принятия решений в условиях конфликта, когда выигрыш участника зависит от поведения других участников игры. Игра подразумевает наличие: а) участников или игроков; б) правил; в) выигрышей или соответствующих ценностей; г) поддающихся контролю ходов, которые может делать ЛПР, и д) доступности информации.

Более поздние работы, исследующие суть управленческой деятельности, также подчеркивают центральное значение процессов принятия решений и рассматривают, насколько ЛПР свойственно учитывать другие факторы, помимо использования результатов применения процедур расчета. При этом в состав факторов, которые оказывают существенно влияние на принятие решений, включены такие свойства личности как склонность к риску, потребность в достижениях и высокая активность.

Понятия риска и неопределенности занимают центральное положение в существующих взглядах на проблему принятия решений. Принятие решений в условиях неопределенности не предполагает знания всех возможных выигрышей и степени их вероятности. Большинство существующих теорий риска исходит из предположения, что ЛПР предпочитают меньший риск большему [5].

Вместе с тем некоторые свойства индивидуальности, которые имеют отношение к вопросам принятия решения требуют более детального анализа. **Целью исследования** является поиск закономерных отношений психологических характеристик ЛПР в группах, отличающихся стилем принятия решений.

**Организация и методики исследования.** В основу проведенного нами исследования было положено следующее предположение. Если допустить, что принятие решения реализуется под воздействием и на основе синтеза в целостные подсистемы индивидуально-типологических свойств ЛПР, то уровень их сформированности и организованности обеспечивает формирование творческих, незапрограммированных решений. При этом состав и структура свойств ЛПР определяются спецификой конкретного вида профессиональной деятельности [6].

В эмпирической части исследования приняли участие две группы испытуемых: 34 студента 3 курса Института психологии и 47 слушателей дневного отделения Факультета переподготовки ПДПУ имени К. Д. Ушинского (мужчины и женщины, в возрасте от 18 до 43 лет). В задачу обеих групп входил поиск скрытой логической закономерности. Материалом задач послужили фигурный, словесный и числовой тесты Дж. Баррета [7]. Далее в течение двух недель было проведено психодиагностическое обследование обеих групп с использованием стандартных методик. Диагностировались свойства личности с использованием стандартных версий методики МВТИ-92 (авторы И. Майерс и К. Бриггс, версия Т.И. Шалаевой), тест-опросника ЛФР-25 (автор Т. В. Корнилова), методики «Измерение рациональности», методики «Диагностика ригидности» (автор Г. Айзенк), методика «Импульсивность».

**Результаты исследования.** На основе полученных результатов были отобраны с помощью метода «асов» две группы – ТР+ (творческие решения) и ЗР– (запрограммированные решения). Для первой группы (11 человек) характерным является применение оригинальных приемов решения, использование творческого подхода в решении задач различной сложности, и, как следствие большая доля «успешных» решений. Для второй группы (9 человек) характерным является применение жестких алгоритмов поиска решения, использование «шаблонов» в решении задач различной сложности, и, как следствие, значительное число «неуспешных» решений и

длительный поиск и принятие решения. Усредненные данные обеих выделенных групп представлены в табл.

Оценивая проявления различных свойств ЛПП, характерных для группы ТР+, отметим высокие значения параметра фокусировки на внутреннем мире (I), использование интуиции как ведущего способа познания реальности (N), опору на актуальную для ЛПП систему ценностей в поиске решения (F), структурирование, организацию и контроль принятия решений (J).

Таблица

*Сравнительный анализ психологических характеристик ЛПП в группах с преобладанием творческих (ТР+) или запрограммированных (ЗР-) решений*

Групп-па	МВТИ-92								ЛФР-25		Радио-нальность		Ригид-ность	Импуль-сивность
	Е	I	S	N	T	F	J	P	Рац	ГТР	Рп	Рс	Ри	Им
ТР+	41	59	85	115	87	113	130	70	6,1	5,7	13,2	3,8	5,3	4,7
ЗР-	58	42	121	79	107	93	85	115	2,9	0,9	5,6	10,1	16,7	11,2

**Примечание.** В таблице использованы следующие обозначения измеряемых свойств индивидуальности и личности: Е – экстраверсия, I – интроверсия, S – сенсорный способ получения информации, N – интуитивный, T – мыслительный, F – чувствительный, J – решающий, P – перцептивный; Рац – рациональность, ГТР – готовность к риску; Рп – личностная активность в принятии решения, Рс – ситуативность в принятии решения; Ри – ригидность; Им – импульсивность.

**Анализ результатов.** Информация и ее использование является основным понятием в искусстве принятия решений. Анализ особенностей принятия решений в управлении помогает решить проблему, связанную с тенденцией полагаться исключительно на обработку информации, делая акцент на ее стратегическом использовании. **Информация** может быть не представлена в необходимом объеме, может носить скрытый характер, искажена или использована, включена в неадекватную задаче логику выбора варианта решения. Нами были обнаружены в группе ЗР– более высокие значения параметров S (доминирование сенсорного типа получения информации) по отношению к параметру N (доминирование интуитивного типа получения информации) в группе ТР+. Такое соотношение обеспечивает преимущество при принятии запрограммированных, жестко структурированных решений. Отметим, что к запрограммированным необходимо относить рутинные, многократно повторяющиеся решения, имеющие четко определенные исходы и способы их получения и реализации. Незапрограммированными или творческими, в отличие от первых, называются нешаблонные, эксклюзивные решения, не поддающиеся структурированию.

Деятельность, связанная с **выбором варианта** из некоторой совокупности альтернатив, представляет основное содержание принятия решений. В случае высокой степени неопределенности результата и путей его получения, перед ЛПП, по-видимому, будет стоять практически невыполнимая задача по выбору определенной последовательности действий из некоторой теоретически возможной совокупности. Единственным условием продвижения вперед является уверенность в себе, хотя для ЛПП, действующих по наитию или полагающихся на случай инертность, безынициативность допустима. В подобных условиях ошибки выбора считаются возможными, и задача сводится к тому, чтобы они были исправлены последующими верными для данной ситуации решениями.

Делается акцент на представлении о принятии решения как выборе из потока непрерывной

цепочки решений (одним актом решения, как правило, дело не заканчивается, одно решение влечет за собой необходимость принимать следующее и т. д.). В то же время использование жестких алгоритмов, процедур принятия решения создает условие независимости каждого решения. Именно уверенность в себе дает основу вдохновения, поскольку в условиях очень высокой неопределенности вера ЛПР в личные качества заменяет собой веру в возможности используемых моделей и методов. ЛПР, уверенный в себе, воспринимается как человек, который знает пути достижения эффективного решения, обладает достаточной мудростью для того, чтобы его найти, может наметить новые цели деятельности.

**Рациональность** является основой действий, обеспечивающих достижение цели с минимальными психологическими затратами и счастливое поведение рациональным — значит сказать, что поведение объяснимо в рамках данной системы взглядов. Однако поведение может казаться рациональным только ЛПР, а сторонний наблюдатель может воспринимать его как иррациональное. Для исключения случайности, на практике применяется некая смесь различных **схем и алгоритмов принятия решений**. Так с целью выявления схем принятия решений, были проведены разнообразные сравнительные исследования. В результате анализа полученных данных исследования К. Минцберга было выделено шесть обобщенных типов решений: а) остановка процесса диагностики ситуации, требующей принятия решения; б) стандартные решения или модификации ранее найденных правильных решений; в) фундаментальное исследование с позиций рационализма и поиск решения с учетом требований организации; г) модификация — ранее найденные правильные решения модифицированы применительно к специфике данного; д) оперативное планирование приближается к типу решений с ограниченной рациональностью, поскольку до решения, принятого традиционным способом, следует солидная разработка и попытка оценки.

В выделенных группах принятия решений параметр рациональности образуется как совокупность проявлений личности — Рац, Рп и Рс. Параметр Рац методики ЛФР-25 представляет развернутую характеристику структуры принятия решений, включая восприятие информации, анализ и оценку вариантов решения (6,1 в группе ТР+ по отношению к 2,9 в группе ЗР-). По оценке испытуемых анализ показателя Рац дает возможность оценить структуру формально-динамических признаков принятия решения ЛПР. В отношении Рп и Рс можно сказать, что они образуют континуум парных характеристик оценки ЛПР со стороны принятия решений: решительность — осторожность, самостоятельность — зависимость от обстоятельств, прагматичность — мечтательность, настойчивость в осуществлении принятого решения — неустойчивость намерений, и ряд других.

Можно предположить, что измеряемые переменные образуют с своей совокупности индивидуально устойчивую форму и структуру личностных факторов принятия решения, — стиль принятия решений. Так стиль ТР+ может быть представлен следующей структурой:

$$ТР+ = I + N + F + J + Рац + Г_{ТР+} Р_{п+} Р_{с↓} + Р_{и↓} + И_{м↓}$$

Вариативность структуры порождает устойчивые типы стратегий поведения ЛПР: для вычислительной стратегии нужен хороший администратор; для вынесения совместного решения нужен человек, способный привести группу к согласию; для стратегии переговоров нужен организационный политик; для стратегии вдохновения необходим харизматический лидер.

Рассмотрим ведущие информационные факторы, влияющие на особенности использования информации при формировании и реализации стиля принятия решений:

— доступность информации — отдается предпочтение информации, которая легко доступна и находится в непосредственной близости;

— избирательность восприятия — пристрастие людей к принятию решений определяется индивидуальными когнитивными характеристиками ЛПР под воздействием социокультурной среды;

– конкретность информации. Общеизвестная, статистически проверенная, доказанная информация, будет иметь больший вес, чем суждение, информация по которому недостаточна, противоречива или более субъективна;

– консерватизм – неспособность изменить свое мнение при появлении новой информации;

– эффект порядка представления данных. Вопросам, которые были представлены первыми, необоснованно приписывается большая важность;

– некорректная экстраполяция – использование в принятии решений тенденций, имевших место в прошлом;

– использование привычных алгоритмов для облегчения умственных действий;

– закон малых чисел – небольшая выборка представляет всю совокупность.

Вычислительная стратегия основывается на способности ЛПР исследовать окружающую среду на предмет поиска как можно большего количества решений и оценки их возможных последствий. Одной из проблем, присущих использованию формальных методов оценки, является то, что новая информация может появиться в момент, когда решение находится на стадии реализации, и, таким образом, ЛПР необходимо осуществить коррекцию своих первоначальных суждений.

Исследования принятия решений в организационном управлении подтверждают мысль о том, что ЛПР готовы действовать, основываясь на информации, которую они считают неполной. Интуиция и возможность совместного обсуждения являются основой процесса выработки решений.

### **Выводы**

1. Рассмотрение принятия решения только как волевого акта представляется существенным ограничением его универсальности. Принятие решения может выступать и как форма мыслительной активности ЛПР, и как интегральный психический процесс, и как вид психической активности.

2. Показано влияние параметров информации на принятие решения. К ним, в первую очередь, необходимо отнести доступность и конкретность информации, ее избирательность, консерватизм, эффекты порядка представления данных и экстраполяции.

3. Выделены устойчивые свойства индивидуальности, обеспечивающие регулятивную функцию процесса принятия решения. Это, прежде всего, экстраверсия – интроверсия, сенсорный – интуитивный способ получения информации, мыслительный – чувствительный тип принятия решений, решающий – перцептивный тип взаимодействия со средой, рациональность, склонность к риску, ригидность и импульсивность.

4. Сочетание выделенных свойств ЛПР обеспечивает устойчивую подсистему взаимодействия со средой при актуализации принятия решений. Значения психологических характеристик ЛПР образует индивидуально своеобразный стиль принятия решений.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Психология. Словарь. / [под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского]. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.

2. *Приймак В. М.* Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. / В. М. Приймак. – К.: Атіка,

2008. – 240 с.

3. *Карпов А. В.* Психология менеджмента: [учеб. пособие] / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.

4. *Simon H.* Administrativ Behavoir. – N.Y., 1947.

5. *Корнилова Т.В.* Психология риска и принятие решений: [учеб. пособ. для вузов] / Т.В. Корнилова. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 286 с.

6. *Санников О. І.* Психологічна система ухвалення рішення // Наука і освіта. Спецвипуск «Психологія особистості: теорія, досвід, практика». – 2010. – №9. – С. 149-152.

7. *Баррет Дж.* Проверь себя. Тесты. [2-е изд.] / Дж. Баррет. – СПб.: Питер, 2007. – 256 с.

*Подано до редакції 14.09.2011*

---