# ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

* 1. **Сутність та особливості прийняття управлінських рішень**

Незалежно від виду управлінської діяльності, центральною її ланкою є прийняття рішень. Від того, яким буде це рішення, залежить уся діяльність організації і те, чи буде досягнута поставлена мета.

**Прийняття рішень** – особливий вид людської діяльності, спрямований на вибір кращої з альтернатив.

**Управлінське рішення** – це вибір альтернативи, який здійснюється керівником у межах його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації.

Щоб бути ефективними, управлінські рішення повинні відповідати певним вимогам:

* бути науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей юриспруденції, теорії управління, педагогіки, психології; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;
* бути вчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;
* бути чітко сформульованими, тобто стисло та зрозуміло відображати зміст проблеми й способи її розв’язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно вирішити;
* бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв’язання тих чи інших проблем;
* передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов’язковість його виконання.

Безумовно, кожний менеджер того чи іншого рівня завжди прагне прийняти найкраще, найоптимальніше управлінське рішення, яке забезпечить успішне вирішення поставленої проблеми. Отже, рішення повинно бути сформульоване чітко, лаконічно та містити такі реквізити:

* способи та засоби виконання;
* необхідні ресурси;
* строки виконання за кожною з позицій;
* конкретних виконавців;
* форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;
* порядок взаємодії виконавців.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

1. керівництво – підлеглість (керівник приймає рішення одноосібно);
2. партнерство (рішення приймають колегіально, творчою групою фахівців, експертів тощо).

Це спричинило дві **форми прийняття управлінських рішень**: індивідуальну (одноосібну) та групову (колегіальну), кожна з яких має свої переваги та недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації. У розв’язанні, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов’язаних з процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, у яких залучений людський чинник, вимагають комплексного розгляду. Використання менеджерами колегіальних форм прийняття управлінських рішень передбачає врахування ними як додаткових можливостей, так і труднощів, що можуть виникати. Так, до позитивних характеристик колегіальних форм прийняття управлінських рішень належать:

* зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії;
* підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів аналізу проблеми та альтернативних способів її вирішення;
* забезпечення більшої зваженості прийняття рішень;
* активізація ініціативності працівників;
* зростання відповідальності працівників за виконання рішення.

До додаткових труднощів, які виникають у процесі використання колегіальних форм, належать:

* ускладнення організаційної роботи (пошук відповідного приміщення, погодження часу зустрічі, складання плану наради тощо);
* розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, що, на відміну від індивідуального, може забрати значно більше часу;можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;
* потреба у додатковій підготовці керівника для чіткого викладення своєї позиції;
* потреба в попередній підготовці проекту колегіального рішення та продумуванні процедури його обговорення;
* необхідність підготовки керівника до ділового спілкування в умовах конфліктних ситуацій, оскільки їх імовірність у разы колегіальних способів прийняття управлінських рішень значно зростає;
* висока ймовірність незадоволення й напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.
  1. **Основні положення теорії перспективи**

Сучасна теорія прийняття рішень складається з двох відносно незалежних частин – нормативної та психологічної теорії рішень. Нормативна теорія пропонує спеціальні методи прийняття рішень, а психологічна теорія описує реальну поведінку людей у ситуаціях вибору і розкриває психологічні механізми прийняття рішень. У реальному житті менеджери не часто приймають рішення, ґрунтуючись тільки на логіці та аналізі даних, тобто раціонально. У процес прийняття рішень певною мірою завжди втручаються настрої, емоції, симпатії й антипатії, бажання та інші психологічні чинники. Вони проявляються як на рівні індивідуального, так і групового прийняття рішень. Їх необхідно вміти виявляти та враховувати.

Повноцінні дослідження процесів прийняття рішень почалися тільки в середині XX ст. – саме тоді виникло відразу ж кілька теорій, які намагалися пояснити поведінку людини в умовах невизначеності та ризику. Найбільш прогресивною з них виявилася **теорія перспективи**, що була запропонована Даніелем Канеманом і Амосом Тверскі 1979 р. Ця теорія була розроблена на основі емпірично виявлених і задокументованих фактів поведінки реальних індивідів в умовах ризику. Д. Канеман і А. Тверскі довели, що на процес прийняття рішення людиною впливають не стільки раціональні критерії вибору, скільки суб**’**єктивні уявлення про корисність.

По-перше, виявилося, що люди по-різному реагують на еквівалентні (з точки зору співвідношення придбань і втрат) ситуації залежно від того, втрачають вони або виграють. Д. Канеман і його колега встановили, що люди надають більшого значення втратам, ніж придбанням, навіть якщо їх величина однакова. Людська психіка сприймає не стільки абсолютне значення свого багатства, скільки його зміни, зокрема радість від виграшу є значно меншою, ніж відчуття гіркоти програшу. Втрати завжди здаються значнішими, ніж еквівалентний дохід. Унаслідок того, що втрати ми оцінюємо сильніше, ніж вигоди, нам стає набагато важливіше уникати втрат, тобто ми спрямовані часто вже не на те, щоб максимізувати свою вигоду, а на те, щоб уникнути втрат. Новітній фінансовий досвід, яким збагатилися громадяни України, збігається з описаними результатами досліджень Д. Канемана та А. Тверскі. Наприклад, масове зберігання людьми грошей у готівці, незважаючи на всі заклики до їхнього раціональнішого використання, пояснюється природним відчуттям

«неприйняття втрат», підсиленим отриманим у часи гіперінфляції вкрай негативним досвідом щодо сертифікатної приватизації та «фінансових пірамід». По-друге, експерименти довели, що ставлення людей до ризику сильно залежить від формулювання завдання вибору. Інформація може бути подана так, щоб підкреслити позитивний (наприклад, стакан наполовину повний) або негативний зміст (наприклад, стакан наполовину порожній). Доктор Джонс розповідає своєму пацієнтові Джону про те, що 10 % людей помирають під час планових операцій. Тим часом в іншому кабінеті доктор Сміт каже своїй пацієнтці Джоан, що 90 % людей, які перенесли цю операцію, виживають. З огляду на ідентичність отриманої інформації, чи будуть Джон і Джоан однаково згодні на операцію? Якщо вони відреагують подібно до більшості учасників експериментів, то Джон інтуїтивно відчуватиме велику тривогу після того, як дізнається, що 10 % помирають. Навіть лікарі з**’**ясували, що краще рекомендувати операцію, після якої виживають 93 % пацієнтів, ніж ту, показник смертності якої становить 7 %. Тип обрамлення, який використо- вується для представлення інформації, суттєво впливає на рішення та судження людей і, отже, є потужним чинником впливу на їхню поведінку. Якщо завдання вибору представлене «в термінах придбань», то люди ухиляються від ризику. І, навпаки, якщо завдання вибору представлене «в термінах втрат», то люди вважають за краще ризикувати. Це психологічне явище отримало назву **ефект обрамлення**. ЗМІ, політики, пропагандисти та фахівці з реклами часто використовують цей ефект. Так, відомо, що підбір слів під час проведення опитувань може вплинути на відповіді. Більшість людей ставляться позитивно до «урізання допомоги іноземним державам» і збільшення витрат на «надання допомоги тим, хто голодує в інших країнах».

Ще одна виявлена теорією перспектив особливість прийняття рішень за умови невизначеності – люди неадекватно сприймають імовірнісні параметри. Психологічно індивід переоцінює малі ймовірності та недооцінює середні та великі. Учені виявили цікаву закономірність – навіть студенти-математики, які добре знають теорію ймовірності, у реальних життєвих ситуаціях не використовують свої знання, а виходять зі сформованих у них стереотипів, забобонів і емоцій. Як відзначають автори теорії перспективи, схильність людей завищувати ризик великих втрат використовується в страховому бізнесі, коли люди погоджуються платити певні страхові внески, щоб «захистити» себе від імовірних нещасних випадків.

**5.2 Феномени індивідуальних рішень**

Процес прийняття рішень супроводжується різноманітними явищами, обумовленими психологічними особливостями процесів перероблення інформації людиною. Зазвичай у процесі прийняття рішень люди суб**’**єктивно оцінюють результати та ймовірності випадкових подій, застосовуючи для цього нескладні правила, або **евристики**. Їх перевага полягає в значному скороченні часу й зусиль порівняно з раціональним процесом збирання та оброблення об**’**єктивної інформації. Подібні евристики нерідко дають досить хороші результати. Разом з тим досить часто використання евристик призводить до серйозних помилок в оцінках.

Одна з таких евристик має назву **евристика репрезентативності**. Її сутність полягає в тому, що люди зазвичай завищують оцінки результатів або ймовірностей випадкових подій, які здебільшого відповідають їх особистому досвіду та сформованим уявленням. Про ці події можна сказати, що вони репрезентативні досвіду людей. Наприклад, якщо людині показати такі послідовності народжень (Д = дівчинка, Х = хлопчик):

А) ДХХДХД В) ДДДХХХ С) ХХХХХХ,

то вона вважатиме більш репрезентативною послідовність А. Це означає, що людина уявляє собі генеральну сукупність народжень як порівняно рівномірну послідовність народжень хлопчиків і дівчаток, а послідовність А найбільше схожа на неї (у ній народження чергуються більш рівномірно, ніж у двох інших послідовностях). Відповідно, якщо попросити людину визначити, наскільки ймовірна кожна з наведених послідовностей народжень, то зі значною перевагою переможе послідовність А. Послідовність В визнають набагато менш вірогідною, а послідовність С взагалі неймовірною.

Звичайно, ці висновки неправильні, а всі наведені послідовності народжень рівноймовірні. У разі використання в прийнятті рішень евристики репрезентативності людина ігнорує один з ключових чинників репрезента- тивності – великий розмір вибірки. У нашому прикладі оскільки ймовірність народження дівчинки дорівнює ймовірності народження хлопчика, то в разі великої вибірки ми, дійсно, побачимо, що чергування народжень хлопчик- дівчинка буде рівномірним. Але справа в тому, що ми побачимо це тільки в процесі розгляду досить значної кількості випадків – набагато більшої, ніж шість. Це і є закон великих чисел. Тому евристика репрезентативності породжує так звану віру в закон малих чисел, відповідно до якого вже в малій вибірці буде діяти закон великих чисел.

Під впливом евристики репрезентативності людина не тільки ігнорує таку необхідну умову репрезентативності вибірки, як її досить великий розмір, але й забуває про незалежність подій. У нашому прикладі народження хлопчика та народження дівчинки – це абсолютно незалежні події. Але під впливом евристики репрезентативності людина ніби забуває про це і вважає, що два хлопчики поспіль – це вже багато і третьою дитиною повинна бути дівчинка.

Евристика репрезентативності породжує таке когнітивне спотворення, як помилка азартного гравця. Гравець вірить, що за серією невдач обов**’**язково повинен бути виграш, хоча насправді ймовірність виграшу ніяк не залежить від числа попередніх невдач. Помилка азартного гравця схожа на так звану «віру в розумну монету». Схильна до цієї віри людина вважає, що монета знає, яким боком вона впала останні кілька раз і наступного разу прийме рішення впасти іншим боком.

Евристика репрезентативності може призводити до помилок у прогнозуванні результатів подій. Це явище отримало назву ефекту «нерегресивного прогнозу». Воно полягає в тому, що якщо деяка дія або подія призводить до несподівано високих або низьких результатів, які істотно відрізняються від норми, то в подальшому люди схильні переоцінювати значення цього результату, враховуючи його в своїх прогнозах як дуже важливу інформацію. Зокрема вони часто забувають про статистичне явище регресу до середнього, згідно з яким «аномальні» результати неминуче змінюються нормальними, ближчими до середніх значень. Ефект нерегресивного прогнозу часто зустрічається в діловому та особистому житті людей, які зазвичай надають дуже велике значення різним «кризовим» явищам, таким як різке падіння попиту на продукцію, раптове зростання числа захворювань, сильна й несподівана зміна погодних умов тощо. Насправді, ці явища найчастіше виникають як результат стихійної дії випадкових обставин, а не будь-яких закономірностей. Тому для оцінювання наслідків альтернатив або результатів подій необхідно пам**’**ятати, що услід за видатними, яскравими або незвичайними результатами, як правило, ідуть більш усереднені й звичайні, тобто події неминуче повертаються до своєї норми.

Інше поширене явище, яке супроводжує процеси прийняття рішень, носить назву **евристика доступності**. Ця евристика має найважливіше значення серед усіх чинників, що впливають на оцінку частоти або ймовірності випадкових подій. Суть евристики доступності полягає в тому, що людина оцінює ймовірність подій залежно від того, наскільки легко ці події або подібні до них приходять на розум, уявляються або спливають в пам**’**яті. Зазвичай така евристика працює добре, оскільки події, які часто відбуваються і, отже, більш імовірні, легше згадати й уявити, ніж події рідкісні та малоймовірні. Але в деяких випадках евристика доступності дає «збої» та призводить до систематичних помилок в оцінці ймовірностей подій. Будь-яке виділення інформації змінює параметри доступності й тим самим здатне вплинути на наші оцінки та рішення. Так, більшість опитаних американців вважає, що вбивства трапляються частіше, ніж самогубства. Насправді, звичайно, кількість самогубств значно вища, але вони вкрай рідко висвітлюються телебаченням і газетами. Іншим прикладом є поширена думка про особливу небезпеку авіапольотів. Дійсно, з урахуванням подоланих дистанцій поїзди приблизно удвічі, а автотранспорт більше ніж у 4 рази небезпечніший за літаки. Імовірна причина помилкових уявлень полягає в тому, що авіакатастрофи широко обговорюються засобами масової інформації. У повсякденному житті ми часто керуємося евристикою доступності. Наприклад, судимо про ймовірності серцевого нападу на підставі того, скільки таких випадків, що сталися з нашими друзями, родичами, знайомими, ми можемо згадати. Оцінюємо частоту розлучень на підставі того, скільки з наших знайомих, друзів, родичів розлучилися.

Іноді інформація, яку ми отримуємо, має референтний вплив, тобто виконує функцію системи відліку, хоча вона свідомо іррелевантна. В одній з робіт Д. Канемана і А. Тверскі учасники опитування повинні були визначити число африканських держав, що мають членство в ООН. Під час відповіді опитаним на екрані показували яке-небудь випадкове число. Якщо таким числом було, скажімо, 17, то оцінка числа держав виявлялася меншою, ніж у тому випадку, коли на екрані виникало число 68. Це явище отримало назву **якірного ефекту**. Його сутність полягає в тому, що в процесі оцінювання люди мимоволі «прив**’**язуються» до деяких вихідних оцінок, які були надані кимось раніше або взагалі отримані випадковим чином. Якірний ефект – дуже помітне явище, яке сильно впливає на оцінки ймовірностей випадкових подій. Одна з причин цього явища полягає в тому, що люди надають дуже велике значеннятій інформації, яку вони отримують на самому початку вирішення проблеми. Будь-які початкові дані, оцінки, ідеї, факти «прив**’**язують» до себе наші наступні думки та судження.

Якірний ефект спостерігається не тільки в штучних і далеких від життя експериментах, але і в реальних ситуаціях. Наприклад, бюджетні витрати в поточному році можуть стати прив**’**язкою для визначення аналогічних витрат на наступний рік. Якірний ефект також може бути використаний для маніпуляції людьми в потрібному напрямі. Приклади ви, напевно, спостерігали самі й навіть попадалися на такого роду хитрощі. Керівники магазинів знають, що для збільшення продажів треба вказувати ціни за кілька одиниць. У цьому випадку не має значення, обходяться ці товари вам дешевше хоча б трохи, або ж вам пропонують купити три батончики за 24 гривні, зважаючи, що один і так коштує 8 гривень. Дослідження, проведені в реальних умовах, продемонстрували, що інформація про об**’**єднану ціну на кілька товарів збільшує продажі на 32 % порівняно з принципом ціноутворення, коли вказується вартість однієї одиниці. Ще один прийом, що змушує нас купувати більше, ніж нам потрібно, – обмеження відпуску товару в одні руки. Наприклад, не більше ніж п’ять одиниць. Часто, щоб посилити цей ефект, на товар надається знижка. Але й без неї прийом працює. Із застосуванням якірного ефекту відбувається велика частина додаткових продажів. Сюди належать усі чохли, зайві метри шпалер, додаткові дроти, навушники й колеса. Людина, яка оформляє замовлення на 10 тис. гривень, цілком може купити додатковий аксесуар або послугу до вже обраного товару.

Щоб захиститися від впливу «якоря», необхідно свідомо та критично ставитися до будь-якої запропонованої оцінки, навіть якщо вона виглядає правдоподібною. Найкращий спосіб – взагалі не брати до уваги ці оцінки, забути про них, хоча на практиці це зробити важко.

У прийнятті рішення в будь-якій сфері людської діяльності враховується велика кількість найрізноманітніших чинників як позитивних, так і негативних, а часом і суперечливих. У комфортному варіанті стратегія прийняття рішень повинна бути такою, щоб обрана альтернатива розглядалася як приваблива, а необрана – як неприваблива. Якщо ж людина приймає рішення, у якому обрана альтернатива не має явної переваги перед необраною, вона переживає дискомфортні відчуття, які отримали назву когнітивного дисонансу. Під **когнітивним дисонансом** розуміють певну суперечність між будь-якими знаннями, думками, переконаннями людини. Когнітивний дисонанс може виникнути й тоді, коли індивід ідентифікує себе з якоюсь групою людей, але його власна думка починає суперечити думці групи. Наприклад, людина відносить себе до лібералів, але раптом усвідомлює, що не хотіла б жити в тісному сусідстві з людьми іншої раси та віросповідання. Люди переживають цю суперечність як стан дискомфорту й тому прагнуть позбутися його та відновити свою «душевну рівновагу».

Теорію когнітивного дисонансу розробив американський психолог Леон Фестінґер. Він помітив, що люди прагнуть до певної узгодженості як бажаного внутрішнього стану. Якщо виникає суперечність між тим, що людина знає, і тим, що вона робить, то цю суперечність прагнуть якось пояснити і, швидше за все, подати як її відсутність заради досягнення стану внутрішньої когнітивної узгодженості. Л. Фестінґер наводить такий приклад: якщо курець дізнається про нове дослідження, що доводить зв**’**язок між палінням і виникненням ракових пухлин, він, звичайно, з певною ймовірністю може кинути палити. Але з більшою ймовірністю він або зарахує себе до розряду помірних курців («я курю так мало, що це не може сильно вплинути на моє здоров**’**я»), або знайде в палінні позитивні сторони («зате поки я палю, я не гладшаю» або «ну і що, помру раніше – зате життя буде в кайф»), або буде шукати інформацію, яка спростовує думку про шкоду паління («мій нікотинозалежний дідусь дожив до 100 років»), і уникати інформації, яка її підтверджує. Якщо керівник фірми з яких-небудь причин змушений прийняти на роботу малокваліфікованого й недосвідченого працівника, то може виникнути дисонанс між цим рішенням і переконанням керівника в тому, що в нього повинні працювати тільки професіонали. Щоб зняти або зменшити когнітивний дисонанс, існують три основні способи.

По-перше, можна змінити одну з когніцій, що входять у суперечність. Наприклад, відмовити цьому кандидату в прийомі на роботу або скорегувати свої переконання з цього питання.

По-друге, можна знизити значущість когніцій, що входять у суперечність. Наприклад, вирішити, що ця людина не такий уже поганий працівник і згодом він усьому навчиться або що на цій посаді висока кваліфікація зовсім і не потрібна.

По-третє, можна додати нову когніцію, яка знижує суперечність між наявними. Наприклад, хоча прийняте рішення і суперечить переконанням керівника, воно дозволить зберегти хороші відносини з «потрібними» людьми.