
МИЩИШИН М.М.,
аспірант кафедри психології,
педагогіки і соціального
управління,
Національний університет
«Львівська політехніка»

ВПЛИВ ПСИХІЧНОГО ОБРАЗУ СИТУАЦІЇ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті визначено чинники, які впливають на результати експертної оцінки ситуації. Встановлено взаємозв'язок результатів експертної оцінки в державній службі із сформованим у свідомості експертів образом ситуації. Визначено залежність ефективності управлінських рішень від якості експертної оцінки ситуації.

Ключові слова: експертна оцінка, управлінське рішення, образ ситуації, досвід, мотив, упередження в оцінці та прийнятті рішень.

В статье определены факторы, влияющие на результаты экспертной оценки ситуации. Установлена взаимосвязь результатов экспертной оценки в государственной службе со сформированным в сознании экспертов образом ситуации. Определена зависимость эффективности управленческих решений от качества экспертной оценки ситуации.

Ключевые слова: экспертная оценка, управленческое решение, образ ситуации, опыт, мотив, предубеждения в оценке и принятии решений.

The article deals with the factors that affect the results of expert judgment . Correlation results of expert judgment in the public administration and experts formed image of the situation in the mind of expert are determined. The dependence of the efficiency of management decisions on the quality of expert judgment of the situation is determined.

Key words: expert judgment, management decision, the image of the situation, experience, motivation, bias in assessment and decision making.

© Мищишин М.М., 2012

Постановка проблеми. Однією із основних функцій управління є прийняття рішень. Часто в процесі управління зустрічаються проблемні ситуації, які потребують особливої уваги, оскільки рішення, які будуть прийняті щодо цих ситуацій можуть мати серйозні наслідки для добробуту держави. Ці рішення не повинні бути спонтанними і необдуманими, а отже, для прийняття ефективного рішення державний управлінець має володіти достовірною інформацією і орієнтуватися в ситуації, яка виникла. Для правильної оцінки ситуації і для того, щоб спрогнозувати можливі варіанти її розвитку залучається група експертів.

Оскільки ефективність управлінського рішення залежить від багатьох факторів, серед яких експертна оцінка ситуації є одним із найважливішим, то експертами повинні бути фахівці, які володіють знаннями, навичками і досвідом у різних галузях. Попри важливість компетентності експертів варто враховувати і психологічні характеристики, які мають значний вплив на результати експертної оцінки. На оцінку і прийняття рішення експертами в значній мірі впливають психічні образи сформовані щодо ситуації, яка склалася і ймовірних сцен її розвитку. Образ ситуації формується на основі досвіду, стереотипів, мотиваційної та емоційної сфери особистості, переконань та поглядів. Саме ці чинники часто відіграють ключову роль в експертній оцінці, але в більшості випадків важливість їх дослідження є проігнорованою.

Стан дослідження. Аналіз останніх джерел та публікацій показав, що дана тема здебільшого досліджується односторонньо: або з точки зору менеджменту, або психології. У працях таких вчених, як Г.М. Гнатієнко, Л. І. Донець, В.В. Крючковський, Б.Г. Литвак та ін. описано основні вимоги до експертів, етапи проведення експертних оцінок, їх види та сфери застосування. Процес прийняття рішення в когнітивній

психології досліджували R.J. Sternberg, K. Sternberg, P.L. Солсо та ін. Психологічні фактори, які впливають на експертну оцінку, упередження, які впливають на оцінку в процесі прийняття рішень та методи їх усунення проаналізовано в публікаціях таких закордонних вчених як R. R.Hoffman та Geir Kirkeboen.

Отже, як показує аналіз останніх публікацій проблема образу в сфері державного управління є досить актуальною і недостатньо дослідженою на сьогодні.

Мета статті – встановити взаємозв'язок результатів експертної оцінки в державній службі із процесом формування образу ситуації.

Для досягнення мети поставлені наступні завдання:

- проаналізувати поняття «експертна оцінка» та її роль в державному управлінні;
- обґрунтувати вплив психологічних чинників, які формують образ ситуації, на результати експертної оцінки.

Виклад основного матеріалу. В державному управлінні експертна оцінка використовується для того, щоб за умов невизначеності, недостатньої поінформованості чи компетентності в певній сфері державний управлінець зміг отримати думку відразу декількох спеціалістів і виробити рішення на основі їх суджень.

Для комплексної оцінки ситуації потрібні професійні знання експертів, оскільки процес прийняття рішень постійно ускладнюється через збільшення кількості факторів впливу, змісту, важливості та кількості інформації [7].

Для того, щоб отримана експертна інформація була якісною, необхідне виконання наступних умов: наявність експертної групи, що складається з фахівців, професійно знайомих з об'єктом експертизи і що мають досвід експертної роботи; наявність аналітичної групи, яка професійно володіє технологією організації і проведення експертиз, методами отримання і ана-

лізу експертної інформації; отримання достовірної експертної інформації; організація взаємодії між експертами; коректна обробка й аналіз експертної інформації [3].

В якості експертів можуть виступати компетентні представники різних організацій, консультанти, науковці та інші фахівці. Експертизи бувають індивідуальні і колективні, з обміном інформації між експертами і анонімні, однорівневі та багаторівневі.

Автори В. В. Крючковський та Д. В. Ходаков зазначають, що експертні оцінки - це, насамперед, думки колективу висококваліфікованих фахівців, висловлені у вигляді змістовної, якісної або кількісної оцінки об'єкта і призначені для використання прийняття рішень [3]. Експерт — це особа (спеціаліст), якому довірено висловити думку про якийсь суперечливий чи складний випадок, оскільки людство у складних ситуаціях завжди намагалося врахувати думку висококваліфікованих спеціалістів у різних сферах життєдіяльності [1, с.26].

Експертні технології відіграють важливу роль в прийнятті управлінських рішень загалом, а також допомагають поетапно реалізовувати їх через: визначення цілей, експертного прогнозу, сценарію очікуваного розвитку ситуації, генерування альтернативних варіантів рішення, прийняття колективних рішень [5, с.35].

Процес групового обговорення проблемної ситуації характеризується тим, що колективні оцінки, як правило, менш суб'єктивні, і рішення, прийняті на їхній основі, зв'язані з більшою ймовірністю здійснення. Використовуючи групові експертні процедури, припускають, що при рішенні проблем в умовах невизначеності думка групи експертів надійніша, ніж думка окремого експерта, тобто, дві групи однаково компетентних експертів з більшою ймовірністю дадуть аналогічні відповіді, ніж два експерти [2, с.64].

Згідно тверджень Б.Г. Литвака професійно прийняте рішення ґрунтується

на адекватному уявленні управлінської ситуації, розумінні структури і комплексного характеру її складових, врахуванні основних факторів і тенденцій, які впливають на розвиток і визначення шляхів ефективного досягнення поставлених цілей [4, с.29].

Подібне твердження зустрічається і в Р.Солсо «В експериментальній психології здавна існує загальне уявлення про те, що люди вирішують завдання і формують поняття шляхом висування і перевірки гіпотез» [6, с.409]. Формування поняття починається з вибору гіпотези, або стратегії, яка відповідає цілям дослідження. Завжди, коли людина прагне «щось виявити», можна припустити, що вона встановлює пріоритети, так само як, наприклад, учений планує послідовність експериментів, або юрист задає послідовні питання чи лікар проводить ряд діагностичних аналізів». Спосіб репрезентації інформації при вирішенні задачі важливий для знаходження її рішення. Всі наші дії є наслідками інформації, представленої образами в нашій свідомості.

Знання експерта відрізняється від знань новачків своєю організацією, а також їх масштабністю. Експерти мають в своєму арсеналі набір концептуально різних типів проблем, а також шляхів їх подолання. Деякі знання експертів представлені у вигляді ментальних моделей, які є динамічними концепціями на основі представлення подій, властивостей та співвідношень. Для прикладу, у дослідженні діяльності інженерів, що проектували мости, яке проводив у 1992 р. R.R. Hoffman, було виявлено, що інженери конструюють проекти в уяві, а потім переносять їх на матеріальний носій. Ментальні моделі подібно моделюються на світ, адже вони є компонентами чуттєвого представлення, які можуть представляти собою абстрактні поняття і функціональні відносини. Вчений також стверджує, що існують деякі сфери, такі як сфера державної внутрішньої політики, де ментальні

моделі значною мірою є «абстрактними». Тобто, вони приймають форму схем, які відображають суттєві риси, а не деталі і мінливості понять, категорій або ситуацій [9].

Фахівці використовують «абстрактні» уявлення, які покладаються на «глибоке знання», тобто концептуальне розуміння функціональних зв'язків і фізичних принципів, які стосуються понять. Крім того, експерти можуть краще оцінити складність проблеми і знати умови застосування спеціальних знань і процедури. В них, у міру накопичення досвіду і практики, виявляються нові відмітні особливості, що дозволяють робити активний, стратегічний пошук важливої інформації.

Більшість психологів в дослідженні пізнавальних процесів, зокрема, процесів прийняття рішень погоджуються із німецьким психологом – Карлом Дункером (Karl Duncker), згідно якого рішення проблеми часто включають в себе такі цикли:

- (1) перевірка наявних даних-->
- (2) формування ментальної моделі (образу) та пов'язаних з нею гіпотез -->
- (3) пошук інформації для перевірки гіпотези -->
- (4) уточнення ментальної моделі -->
- (5) підготовка рішення [8].

В процесі прийняття рішення експерти покладаються на теорію очікуваної вигоди кожного вибору розглянутих альтернатив, яка розраховується шляхом множення (за оцінкою) корисності кожного з можливих наслідків результатів із ймовірністю їх виникнення, а потім додаються всі компоненти результату.

Geir Kirkeboen стверджує, що відповідно до теорії очікуваної вигоди, зробити раціональний вибір означає перш за все розглянути усі альтернативи, знайти можливі результати кожної з них, оцінити ймовірність для кожного з цих результатів і їх наслідків, оцінити вигоду наслідків кожного результату відносно один одного, обчислювати очікувану вигоду кожного варіанту, і, нарешті, вибрати варіант з

найвищою очікуваною вигодою. Але згідно його слів, так теорія виглядає «в ідеалі», а насправді, на процес прийняття рішення впливає велика кількість суб'єктивних факторів [10].

Відповідно до вище наведеного аналізу ми пропонуємо розглядати психічний образ ситуації, як основний суб'єктивний чинник, який впливає на прийняття рішення. Образ ситуації формуються в свідомості індивіда на основі досвіду, стереотипів, поглядів, ставлень до ситуації, мотивів та емоційних настроїв. Важливе місце в даному процесі посідає досвід. Придбання досвіду, як і всі форми розвитку, може бути індивідуальною відмінністю в психологічних і поведінкових характеристиках.

Накопичення навичок на основі досвіду і практики вважається ключовим при визначенні рівня експерта. У міру накопичення досвіду і практики, виявляються нові відмітні особливості, що дозволяють робити активний, стратегічний пошук важливої інформації [11, с.506].

Експерти думають готовими схемами, які організовані відповідно до основної структурної подібності між знаннями, здобутими через досвід. Вони вміють маніпулювати візуальними зображеннями, можуть використовувати візуальні уявлення до різних типів проблем, які мають очевидні просторові компоненти, що забезпечує більшу гнучкість і ймовірність того, що буде прийнято вірне рішення. Експерти намагаються порівнювати те, що їм відомо про дану проблему із знаннями, здобутими на основі досвіду [10].

Але, варто відмітити, що при прийнятті рішень досвід не завжди має позитивне значення. Справді, знання придбані на основі досвіду спрощують процес мислення, оскільки надають готову схему вирішення проблеми, але з іншого боку важливу роль буде відігравати те, яким був минулий досвід, позитивно чи негативно забарвленим. Відповідно до попереднього

досвіду експерта, у нього складеться образ ситуації, який впливає на процес прийняття рішення. Рідко коли ситуації бувають абсолютно тотожними і тому рішення прийняте за умов однієї ситуації не завжди буде вірним в умовах іншої.

Наступним чинником, який не передбачається в теорії очікуваної вигоди, але має безпосередній вплив на формування образу ситуації є емоції та почуття, які у Geir Kirkeboen описані наступним чином: кожен стимул викликає оцінку. При зустрічі з людиною, чи розглядаючи будинки, або читаючи перший розділ книги, розум відразу ж визначає чи подобається це нам, чи не подобається. Перші (хороші / погані) реакції є швидкими, і не завжди свідомими. Це важко пояснити, але почуття є, і вони часто впливають на людські судження та оцінку ситуації[10].

Упереджене рішення також може бути визначено як спосіб мислення, який вносить свій внесок у систематичне відхилення від раціонального або нормативного рішення. Упереджене рішення таким чином сприяє визначенню та зниженню якості прийнятих рішень. Однією з некогнітивних причин систематичного відхилення від раціонального мислення є послідовна мотивація, яка призводить до бажаного висновку. Причиною є думка, яка шукає підтримки своїх власних поглядів, і нехтує контраргументами, які підтримують протилежні висновки. Існує тенденція до неоднозначної оцінки інформації таким чином, це призводить до підтримки власних інтересів. Такі мотивовані міркування можна пояснити прагненням стверджувати відповідальність за успіх, а не невдачу, і збалансування між іншими попередженнями [9].

Не дивно, що рішення часто залежить від особистого інтересу, який спонукає людину приймати ті чи інші дії в певних ситуаціях, тому завжди потрібно приймати до уваги мотиваційний фактор.

Мотиваційна стратегія базується на основі критичного припущення, що люди мають необхідні нормативні стратегії («когнітивний капітал»). Є два основні способи мотивації осіб, що приймають рішення: стимули для заохочення якості прийнятих рішень і відповідальність, тобто вимагають, щоб особи, які приймають рішення змогли пояснювати і захистити свої позиції [10]. Дослідження показують, що стимули мотивують людей, щоб докласти більше зусиль для прийняття вірного рішення. Тому природно вважати, що стимули також підвищують якість прийнятих рішень. Як і грошові стимули, відповідальність спонукає суб'єктів докласти більше зусиль в процесі прийняття рішень, але це не обов'язково веде до кращих рішень.

Отже, як ми бачимо, на сьогодні є досить мало досліджень, в яких обґрунтовується вплив психологічних чинників на експертну оцінку. Зарубіжні дослідження свідчать про те, що експерти, на відміну від новачків та спеціалістів, які не є компетентними фахівцями думають і приймають рішення на основі готових схем, які є нічим іншим, як збереженими в пам'яті образами. Сформований експертами образ ситуації має безпосередній вплив на їхню оцінку ситуації, а відповідно і на процес формування рішення. Таким чином, для того, щоб експертна оцінка була достовірною потрібно ретельно підбирати експертів та надавати їм точну інформацію. Ефективним управлінським рішенням є рішення, в якому будуть прийняті до уваги всі альтернативні варіанти, максимально усунуто рівень суб'єктивізму та упереджень.

Висновки. Отже, дослідження експертної оцінки в сфері державного управління є досить важливим. Практичне застосування даного методу прийняття рішень прослідковується на всіх рівнях управління і застосовується при прогнозуванні, оцінці якості діяльності певних об'єктів, оцінці ринкової ситуації, виборі напрямку роз-

витку, розробці проєктів, подолання кризових та інших необхідних ситуацій. Підсумувавши проаналізований вище матеріал ми можемо стверджувати, що рішення прийняті на основі експертної оцінки ситуації вважаються більш ефективними, оскільки експертами є фахівці, які мають глибокі знання, досвід і навички роботи в певній галузі. Але експерти теж люди

і в процесі прийняття рішень на них впливають зовнішні та внутрішні фактори (психологічні чинники).

Подальші дослідження даної тематики дозволять більш точно ідентифікувати чинники, які впливають на формування образу ситуації та знайти шляхи подолання і усунення упереджень, які впливають на прийняття рішень.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Гнатієнко Г.М. Експертні технології прийняття рішень / Г.М. Гнатієнко, В.Є. Снитюк. – К. : McLaut, 2008. – 444 с.
2. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Навчальний посібник / / Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 472 с.
3. Крючковський, В. В. Деякі задачі підготовки й прийняття колективних рішень [Текст] / В. В. Крючковський, Д. В. Ходаков // Наукові праці. Комп'ютерні технології : науково-методичний журнал. - 2009. - Том 117, N 104. - С. 149-159
4. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 400 с
5. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996;
6. Солсо Р.Л. Когнитивная психология / Солсо Р.Л. ; пер. с англ. – М.: Трикола, 1996. - 600с.
7. Шапочка, М.К. Застосування експертних оцінок при прийнятті рішень за умов невизначеності [Текст] / М.К. Шапочка, О.В. Макарюк // Механізм регулювання економіки. - 2006. - №4. - С. 142-148
8. Duncker, K. (1945). On problem-solving. *Psychological Monographs*, 58, 1-113 (Whole No.270) (L.S. Lees, Trans.).
9. Hoffman, R. R. "How can expertise be defined? Implications of research from cognitive psychology," in *Exploring expertise* (R. Willimas, W. Faulkner, and J. Fleck, eds.), New York: Macmillan, 1996. – P20 Режим доступу: <http://cmapiinternal.ihmc.us/rid%3D1HSQBZXJ5-23WV3YP-1C9V/Defining%2520Expertise.pdf.pdf>
10. Kirkebøen, G. (2009) Decision Behaviour – Improving Expert Judgement. I T.W.Williams, K. Samset & K.J. Sunnevaag, eds., *Making Essential Choices with Scant Information. Front-End Decision Making in Major Projects*. New York: Palgrave-Macmillan, pp. 169-194 Режим доступу: http://www.concept.ntnu.no/attachments/058_Kirkebooen%20-%20Expert%20judgement.pdf
11. Sternberg, R. J. *Cognitive psychology* / R.J. Sternberg, K.Sternberg. - 6th edition.- Belmont, CA: Cengage , 2012 - P-603