

К.е.н., доц., Мельтюхова Н. М.
Харківській регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Досліджено вплив психологічних чинників на результативність управлінських рішень. Запропоновано поширення використання колективної участі співробітників у процесі їх підготовки та реалізації з метою розвитку управлінського потенціалу та підвищення якості діяльності.

Процес управління розглядається фахівцями як сукупність етапів прийняття та реалізації рішень. Цьому складно заперечити, тому що дійсно керівник будь-якого рівня постійно виконує цю роботу – від невеличких рішень, що стосуються розв’язання поточних проблем організації матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, роботи підлеглих тощо до масштабних програм, що пов’язані із стратегією розвитку підприємства або його структурних підрозділів. Виходячи з цього, можна стверджувати, що рішення є основним продуктом діяльності керуючої підсистеми, їх якість, наслідки реалізації характеризують управлінський потенціал, рівень його розвитку та обізнаності фахівців у ситуації, що склалася в керованій підсистемі.

В сучасній управлінській науці сформувалася як окрема галузь теорія прийняття рішень, про це свідчать чисельні праці вітчизняних та закордонних вчених, що досліджують різні аспекти цієї форми управлінської діяльності. Це роботи В.Бакуменка, А. Васильєва, А.Дегтяря, О.Власюка, А.Качинського, В.Ситника, В.Селіванова, К. Алдерфера, Е. Бруяцького, Р.Гауза, Д. Гордона, Н.Карданської, У.Лоулера, Л.Портера, Г.Саймона, Ю.Тихомирова, Р.Фатхутдінова та інші.

Проблеми формування і реалізації програмно-цільових рішень докладно розглядаються у публікаціях В.Гейця, С.Пирожкова, Ю.Шарова, А.Воронкова, В.Воропаєва, У. Кінга, Д.Клілена, А.Лескіна, Д.Новікова, Х.Решке тощо. В

роботах науковців, що перелічені, досліджено теоретичні та методологічні основи підготовки управлінських рішень, моделі розвитку соціальних і соціотехнічних систем, до яких відносяться і підприємства, шляхи удосконалення процесів та результатів діяльності з обґрунтування та впровадження в практику рішень.

Сучасна наука накопичила багато підходів, за допомогою яких можна мінімізувати вплив суб'єктивного фактора на результати управлінської діяльності (математичне моделювання, використання інноваційних комп'ютерних і інформаційних технологій тощо). Але останнє слово залишається за людиною-керівником. Його знання, досвід, ставлення до проблеми, індивідуально-психологічні особливості відіграють визначальну роль в побудові управлінського процесу, відносин з підлеглими і оточуючим середовищем. Тому дуже важливим є дослідження феномену, що розглядається, з позиції психології. Сьогодні вже існує певна кількість публікацій, в яких приділено увагу цим проблемам. Це роботи таких авторів як О.Бондарчук, А.Карпов, Г. Ложкин, М.Розанов, А.Урбанович, Р.Фатхутдінов тощо. Але недостатньо глибоко вивчені шляхи удосконалення процесу управління на підставі інтегрованого використання об'єктивних і суб'єктивних факторів. У зв'язку з цим метою цієї статті є обґрунтування підходів до підвищення якості управлінських рішень за рахунок використання психологічних чинників.

В.Бакуменко обґрунтовує такі напрямки покращення формування та реалізації управлінських рішень [1, с.174]:

- подальший розвиток теорії та методології управлінських функцій;
- розроблення сучасних технологій прийняття рішень;
- використання методології наукового управління при виробленні рішень;
- підвищення професійного рівня управлінців;
- розроблення та впровадження чіткої системи професійних та службових обов'язків працівників;
- створення і систематична актуалізація інформаційно-методичного ресурсу щодо механізмів реалізації управлінських функцій;
- використання сучасних систем підтримки прийняття рішень.

Не можна не погодитися з доцільністю та необхідністю перелічених заходів, але слід звернути увагу на роль суб'єктивного фактору у здійсненні кожного з них. Науковці на підставі досліджень розробляють сучасні технології,

методологію та розвивають теорію менеджменту, а практичне управління в більшості випадків залишається на рівні інтуїції. Написано багато книжок з різних аспектів керівної діяльності, але дуже обмежене коло управлінців читає їх. На виправлення цієї ситуації спрямовані наступні заходи, що пов'язані з підвищенням кваліфікації, впровадженням раціональної системи професійних та службових обов'язків працівників, покращанням інформаційно-методичного ресурсу тощо. Проведення такої роботи також залежить від доброї волі керівника підприємства, від його розуміння необхідності зростання професійного рівня управлінців.

В роботах В.Бакуменка, Д.Гвішиані, А. Пригожина [1,2,3] наведено перелік так званих «патологій», що мають місце в керівній діяльності, серед них понад 90% позицій пов'язані саме з індивідуальними якостями людей. Це превалювання особистісного розуміння справи над цілями; використання ресурсів організації у власних корисних цілях; неспроможність осіб виконувати доручені їм функції; неприйняття нововведень або невміння їх здійснювати; маніпулювання фактами залежно від особистих інтересів; втрата керованості внаслідок погіршення відносин з підлеглими, надмірної їх чисельності, перевантаження їх великим обсягом завдань та інформації, посилення розбіжностей між формальною та неформальною структурами організації; відчуження працівників від прийняття та реалізації рішень, втрата в їх діяльності творчості; неповне використання наявного управлінського ресурсу; низька здійсненність управлінських рішень внаслідок як невисокої виконавчої дисципліни, так і недоліків самих рішень тощо. Аналіз перелічених вад свідчить про те, що їх існування пов'язане з комплексом причин, серед яких головне місце посідають брак знань і навичок, низька управлінська культура, проблеми моралі адміністративної поведінки, нерозвиненість психологічної культури, відсутність або недостатній рівень певних здібностей та здатностей.

В спеціальній літературі наводиться великий перелік рис, якими має володіти керівник для якісного виконання усіх управлінських функцій і робіт. До головних відносяться [5, с.375]: загальні здібності (інтелект, здатність до навчання, саморегуляція, активність, рефлексивність, креативність), спеціальні, обумовлені особливостями праці (розумові, перцептивні, вольові, атенційні, імажинативні, стійкість до невизначеності), загально-організаційні (психологічні вибірковість і такт, вимогливість, критичність, здатність виконувати управлінські функції, професійна компетентність), а також менеджерські риси

(домінантність, упевненість в собі, емоційна стабільність, стресостійкість, відповідальність та надійність у виконанні завдань, незалежність особистості, комунікативна компетентність, товариськість). На жаль, сьогодні практично не здійснюється перевірка наявності цих якостей у претендентів на керівні посади, крім того, відсутні тренінгові програми по їх розвитку у людей, що працюють. Таку роботу мають виконувати незалежні організації за допомогою спеціальних тестових та навчальних програм. Певну її частину може здійснювати і керівництво підприємства щодо інших працівників та управлінців середньої ланки.

Дієвим засобом навчання і перевірки можливостей співробітників є колективний процес прийняття і реалізації управлінського рішення, який фахівцями визнається як більш ефективний у порівнянні з індивідуальним. Він передбачає виконання таких робіт: фіксація та усвідомлення проблеми; формування суб'єктного базису; створення загального фонду інформації; формування вихідної множини альтернатив; оцінка альтернатив; вибір оптимального варіанту; організація виконання рішення, його реалізація; оцінка результатів, що отримані; коригування рішення, якщо в цьому виникла необхідність.

Відмінною рисою суб'єкта управління вважається прийняття рішень, і з цим не можна не погодитися. Але якщо розглядати окремі етапи цього процесу більш докладно, то зміст робіт з них передбачає участь керованої підсистеми. Усвідомити проблему можуть представники обох сторін (і суб'єкт, і об'єкт), це можуть бути різні питання – загальні або часткові (до яких увага керівників не доходить), але ті і інші можуть бути дуже важливими для функціонування і розвитку організації. Започаткування колективного процесу вирішення в будь-якому разі передбачає представлення її керівнику, де і відбудеться фіксація проблеми як такої, що потребує розв'язання. На етапі формування суб'єктного базису (тобто колективу, який саме і буде їм займатися) майже виключна роль належить керівнику, який добре знає кваліфікацію і творчий потенціал кожного співробітника і зможе підібрати таку групу, яка дійсно буде оптимальною для якісного виконання роботи. Для колективного обговорення шляхів розв'язання проблеми необхідно сформулювати загальний фонд інформації, цим займаються усі учасники, кожний у відповідності до власної сфери діяльності, у тому числі і керівник, який може надати членам групи ексклюзивні дані стосовно соціально-економічного становища у галузі чи в регіоні, або в інших складових

