

4. Управление эффективностью производства / Под ред. Сальш С. Я.- Запорожье: ООО «Юлик, ЛТД», 2001.-376 с.
5. Плаксин В. И. Методологические основы оценки синергического потенциала хозяйственных систем // Экономика Крыма.- 2005.-№4.-С. 3-11.
6. Хозяйственный кодекс Украины.- Харьков: Инф.-прав. Центр «Ксилон», 2003.-224 с.

УДК 631.115

Л.В. Лазоренко

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В управлінні організацією далеко не останнє місце посідає людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби й інтереси окремих його членів. Мистецтво керівництва і полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які б забезпечили бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. В таких умовах дослідження психологічних аспектів процесу прийняття управлінських рішень є важливою складовою менеджменту, що забезпечує ефективну діяльність організації.

Даній науковій проблематиці присвячені наукові розробки різних вчених, наприклад, Е. Майо, який є одним із засновником теорії людських відносин, де основна увага приділяється людині, її творчому потенціалу та ролі в управлінні діяльністю підприємства. Е. Майо вважає, що в системі управління основна роль належить людині, її потребам, інтересам та зацікавленості у результатах діяльності [1, с. 84]. Тому слід в першу чергу приділяти увагу психологічним особливостям керівників та підлеглих та їх впливу на діяльність організації.

Не менш значним дослідником в галузі вивчення людських потреб та їх впливу на управління підприємством є А. Маслоу, засновник теорії людських потреб, в якій основна увага приділена дослідженню рівня задоволеності п'яти основних груп потреб людини, серед яких виділяються фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби у самовираженні та їх вплив на процес діяльності організації, зокрема і на процес управління [1 с. 54].

Серед вітчизняних дослідників психології управління можна виділити В.І. Крамаренка, В.С. Лозниці, Г.В. Щекіна, які вивчали процес управління персоналом організацій з використанням різноманітних методів мотивації, формування кадрового потенціалу та психологічних аспектів. Зокрема, зупинялись на окремих методах психологічного впливу на діяльність персоналу фірми та психологічних особливостях людини в процесі прийняття управлінських рішень як основи управління організацією [2, с. 97].

До сьогодні залишається актуальним процес дослідження психологічного фактору та його ролі в управлінні, оскільки мета кожного керівника полягає саме у досягненні ефективних результатів своєї діяльності, а без врахування психологічних особливостей людей добитися цього неможливо.

Метою даного дослідження є аналіз впливу психологічних особливостей керівників та спеціалістів на процес розробки та прийняття управлінських рішень в сучасних умовах діяльності організацій.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

1. Керівництво – підлеглисть, коли керівник приймає рішення самостійно.
2. Партнерство, коли рішення приймаються колегіально, творчою групою спеціалістів.

Це спричиняє дві форми прийняття управлінських рішень: індивідуальну та колективну, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації. У розв'язанні, наприклад, процедурних питань цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, моральні аспекти, в яких задіяний людський чинник, вимагають комплексного розгляду.

У практиці управління не кожне управлінське рішення приводить до очікуваного результату. Це відбувається через помилки, допущені у процесі підготовки рішень, та ігнорування особливостей взаємодії людей у групі. Такі помилки, розходження в думках тощо спричиняють групову деформацію рішень. Тому, приймаючи рішення, необхідно враховувати такі особливості колективного мислення, як конформізм мислення (окремі члени колективу піддаються впливу інших); захисні тенденції (окремі особи намагаються захистити себе від впливу інших); тенденційний підбір фактів (стійки установки, стереотипи мислення); надмірний скептицизм [1, с. 27].

При прийнятті рішення на його результат може впливати „збільшення рівня ризику” [2, с. 84]. Управлінська практика засвідчує, що багато людей, які приймають рішення, так чи інакше ризикують. Рівень ризику у таких людей значно вищий, ніж у інших. Причиною цього є підсвідомі тенденції поведінки, які виявляються в неусвідомленні людьми свого прагнення до ризику. Потяг до ризику під час прийняття управлінських рішень зумовлюють наступні чинники:

- розподіл відповідальності, що зменшує страх перед можливою помилкою;
- ціна ризику: якщо ризик має позитивну цінність для соціокультурного середовища, то люди прагнуть до нього, якщо ж навпаки, то і цінність ризику зменшується.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими помилками, найхарактернішими з яких є імпульсивність, зумовленість рішень емоціями; розгляд лише позитивних варіантів, неврахування розумного ризику; надання переваги при прийнятті рішень бажанням, припущенням, а не достовірній інформації; поспішність, зумовлена дефіцитом часу; неправильне витлумачення фактів тощо.

Прийняття управлінського рішення – це складний психологічний процес, під час якого не завжди спрацьовує логіка або інтуїція. У ньому переплітаються соціальні засади, особисті характеристики, інтуїція, емоції тощо. Тому за особливостю інтелектуальних процедур, які визначають цей процес, виділяють інтуїтивні та раціональні рішення. Інтуїтивні рішення постають як вибір, зроблений тільки на підставі відчуттів. Психологи стверджують, що більшість управлінських рішень керівники приймають саме інтуїтивно. Раціональні рішення базуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді, коли керівник приймає рішення, що раніше зарекомендувало себе як вдале для розв’язання певної проблеми. Однак у ситуаціях, в яких задіяний людський чинник, орієнтуватися лише на судження та наукову обґрунтованість недостатньо, оскільки можна залишити поза увагою нову альтернативу.

Певна категорія рішень приймається колективно. Процедура колективного прийняття рішень безпосередньо пов’язана із стилем керівництва. Авторитарний стиль проявляється в тому, що керівник у процесі прийняття управлінського рішення керується власними ідеями, досвідом, оцінками, планами, адаптує думки колег до своєї індивідуальної концепції аналізу проблеми, особисто намагається визначити засоби її вирішення. Не можна вважати раціональним і ліберальний стиль керівництва, оскільки за таких умов ініціативу у прийнятті рішень перебирає на себе неформальний лідер. За колективної форми прийняття управлінських рішень оптимальним є демократичний стиль керівництва, який відкриває простір для вияву ініціативи, здібностей, особистісних якостей усіх членів колективу.

Прийняття у колективних умовах ефективних управлінських рішень у психологічному аспекті передбачає дотримання певних принципів:

1. Принцип більшості. Використання його є доцільним, коли дискутують дві або більше неформальні групи.
2. Принцип одногосності. Передбачає реальну, якій властиве творче обговорення проблеми, та уявну одностайність, коли учасники прийняття рішення внутрішньо не погоджуються з думкою керівника, але формально приймають її.
3. Принцип мінімізації розбіжностей. Актуальним він є у ситуаціях, коли за активної участі в обговоренні проблеми у всіх учасників колективу природньо й оптимально домінує думка керівника. Дискусія в такому разі є основним методом мінімізації суперечностей між членами колективу.
4. Принцип погодження. Пов’язаний із з’ясуванням та узгодженням думок усіх членів колективу у процесі підготовки рішення [3, с. 51].

За індивідуальної форми прийняття управлінських рішень керівник, який дбає про ефективність діяльності підприємства, обов’язково повинен враховувати такі рекомендації:

- перш, ніж вникати у деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- перед прийняттям рішення необхідно розглянути всі можливі варіанти;
- готуючи рішення, доцільно перевірити його різноманітними сумнівами;
- навіть за мінімальних шансів на успіх, слід намагатися розглянути проблему з різних поглядів;
- глибшому усвідомленню суті проблеми сприяє моделювання ситуації, вивчення ситуації-аналога;
- під час розробки рішення необхідно поставити якомога більше запитань;
- не варто задовольнятися першим рішенням, яке спаде на думку;
- перед прийняттям остаточного рішення доцільно обговорити проблему з компетентними, досвідченими людьми;
- не слід нехтувати своїми почуттями, хвилюваннями, емоціями, інтуїцією;

• важливо мати на увазі, що кожна людина по-своєму бачить життя та різноманітні проблеми і по-своєму намагається їх вирішувати.

Чим складніша та відповідальніша ситуація, в якій відбувається прийняття управлінського рішення, тим яскравіше виявляється особистий профіль керівника. Особливо яскравим він є в екстремальних ситуаціях. Істинні психологічні якості особистості проявляються під час прийняття відповідальних рішень за умов дефіциту часу, реальних загроз, високих ризиків тощо. Наприклад, у звичайних умовах тип нервової системи не надто впливає на стиль ефективності роботи керівника. В екстремальних умовах особи із слабким типом нервової системи часто помиляються, рішення їм даються важко. Компенсаторним чинником для них можуть стати досвід та управлінські навички. Особи із сильним типом нервової системи у нетрадиційних, складних ситуаціях діють зібрано, відчуваючи навіть певне емоційне піднесення. Найчастіше індивідуальні особливості керівника помітні на етапі висунення гіпотез, альтернатив та на етапі контролю за ними. Залежно від їх співвідношення психологія управління розрізняє такі типи управлінських рішень:

- імпульсивні рішення. У цьому разі процеси побудови гіпотез суттєво переважають процеси їх контролю;
- ризиковані рішення. Вони є наслідком деякого переважання гіпотез над їх контролем;
- врівноважені рішення. Кількість гіпотез дорівнює кількості їх перевірок;
- обережні рішення. Кількість гіпотез помітно поступається контролю над ними;
- інертні рішення. Кількість перевірок значно переважає кількість висунутих гіпотез [4, с. 333].

Прийняття та ефективність рішень залежать від емоційних факторів. Емоції певною мірою компенсують невизначеність ситуації, посилюють установку на вибір стійкої стратегії. Проте надлишок емоцій спричиняє імпульсивність у прийнятті рішення, що не сприяє його ефективності та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні фактори, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються головні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управлінці однакової кваліфікації діятимуть залежно від свого бачення, інтуїції, уподобань, досвіду, передумовою яких є психологічні особливості кожного з них. Не менш важливим при цьому є й мотивація. Чим вона сильніша, тим продуктивніший процес прийняття рішень. Багато керівників у процесі прийняття рішення орієнтуються на зовнішні та внутрішні фактори, що обумовлюють їх діяльність. Керівники з внутрішньою стратегією вважають, що якість та ефективність управлінських рішень залежить від їх компетентності, досвіду, знань, уміння працювати з людьми. Керівники з зовнішньою стратегією пояснюють свої успіхи і невдачі об'єктивними обставинами, на які вони не можуть істотно впливати, а тільки враховують їх особливості. Вони працюють менш ефективно, ніж керівники з внутрішньою стратегією, оскільки їм не вистачає ініціативності й активності, конструктивних дій в екстремальних ситуаціях, гнучкості, стійкості до тиску, вміння визначити відповідальних за проблему, координувати роботу колективу, вдало використовувати інформацію тощо. Налаштованість керівника на творчу управлінську діяльність є запорукою кваліфікованого розв'язання проблеми, конструктивних дій у нестандартних ситуаціях, вибору оптимальної з альтернатив.

Здатністю до творчості наділена кожна особистість, хоч не у всіх вона належно розвинута, викристалізувалася як здібності, без яких неможливі новоутворення у пізнавальній діяльності, створення новітніх технологій управління. Це ослаблює конструктивну силу інтуїції, приземлює думки, унеможливує стан натхнення. Творча людина, як правило, завжди виявляє зацікавленість, яка переростає в інтерес-збудження, нетворча – недовіру, підозру і навіть ворожість.

Отже, на процес підготовки та прийняття управлінських рішень впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Злагожденість дій керівника і підлеглих, їх спрямованість на визначення шляхів та засобів реалізації планів діяльності сприяє досягненню поставлених цілей організації.

Література

1. Савельєва В. С., Сьсков О. Л. Управління персоналом. – К: Професіонал, 2005. – 337 с.
2. Батон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексний підхід к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003. – 248 с.
3. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. – К: ЕксОб, 2003. – 512 с.
4. Завадський Й. С. Менеджмент. т. 1 – К: УФІМБ, 2002. – 543 с.