

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ)

О.О.Тополенко

*аспірантка лабораторії організаційної психології
Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України*

У статті проаналізовано основні підходи до проблеми психологічної готовності особистості до певної діяльності. Розроблено та представлено модель психологічної готовності керівника до прийняття управлінських рішень, що складається з когнітивного, операційного, особистісного та мотиваційного компоненту. Розкрито зміст кожного компоненту та представлено основні особистісні якості керівника закладів середньої освіти, які детермінують прийняття ефективних управлінських рішень.

Ключові слова: психологічна готовність, прийняття управлінських рішень, когнітивний компонент, операційний компонент, особистісний компонент, мотиваційний компонент.

Аналіз психолого-управлінської літератури свідчить, що проблема прийняття управлінських рішень в різних її аспектах знайшла досить широке відображення як в роботах зарубіжних та російських психологів так і у дослідженнях вітчизняних вчених, де розглянуто структуру, види, форми прийняття рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття рішень тощо [7; 13; 22; 24; 25].

Питання *психологічної готовності особистості до управлінської діяльності в системі освіти* знайшли свій розвиток у ряді робіт вітчизняних авторів: О.І.Бондарчук, О.В.Винославської, Л.М.Карамушки, Н.Л.Коломінського тощо [1-4; 14; 15]. Разом із тим, слід зазначити, що проблема психологічної готовності керівника закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень раніше не поставала предметом спеціального дослідження.

Проблема готовності до прийняття ефективних управлінських рішень керівниками шкіл в сучасних умовах, визначення особистісних характеристик керівника та виявлення домінуючих психологічних чинників, що впливають на цей процес, слід розглядати як актуальний напрямок психологічного дослідження. Окрім того, нові суспільні умови вимагають розробки нових підходів до психологічної підготовки керівників освітніх організацій, зумовлюють необхідність їх психологічної компетентності, зокрема, в області психології прийняття управлінських рішень.

Метою цієї роботи є розробка та представлення моделі психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень.

Ефективність управління закладами середньої освіти залежить від психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень. В сучасній психології існують два основ-

них підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності особистості до здійснення діяльності: функціональний та особистісний. З точки зору функціонального підходу психологічна готовність до діяльності визначається як певний стан психічних функцій, що забезпечує високий рівень досягнень при виконанні того чи іншого виду діяльності [6; 10; 16; 21]. В рамках особистісного підходу психологічна готовність розглядається як результат підготовленості до певної діяльності. Тобто, готовність – це „стійке, багатоаспектне та ієрархізоване утворення особистості, яке включає ряд компонентів, адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які в своїй сукупності дозволяють суб'єкту більш або менш успішно здійснювати діяльність” [12, 94]. Цей підхід відображений у роботах О.В.Винославської, К.М.Дурай-Новакової, Л.М.Карамушки, А.О.Моляко, М.Л.Смульсон, Л.Е.Орбан-Лембрик, А.А.Смирнова тощо [3; 4; 8; 12; 18-20; 23].

У вітчизняній психології досить широко досліджуються проблеми психологічної готовності особистості до різних видів діяльності: навчальної діяльності учнів; трудової діяльності; професійного самовизначення та вибору професії учнів та студентів; різних видів власне професійної діяльності тощо. Останнім часом з'явилося низка робіт, предметом дослідження яких є психологічна готовність особистості до управлінської діяльності в системі освіти [1; 5; 7; 12; 15]. В роботі Л.М.Карамушки обґрунтовані психологічні основи формування психологічної готовності до управління в системі освіти, визначено, що психологічна готовність керівників освітніх організацій до управління –

це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, котрі забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління загалом [12]. За своєю структурою вона є складним, багатоаспектним утворенням, до складу якого входять такі функціонально пов'язані між собою взаємообумовлені компоненти: мотиваційний, когнітивний, операційний та особистісний.

Однак, психологічна готовність керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень як цілісне психологічне утворення раніше не була предметом спеціального дослідження.

У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії. Так, плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничного процесу, розподілу обов'язків серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Контроль перед-

бачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій [17]. Таким чином можна говорити, що одним із чинників процесу ефективного управління є психологічна готовність керівника до прийняття управлінських рішень.

Дослідження дозволило нам визначити, що *психологічна готовність керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень - це комплекс знань, умінь та навичок, особистісних якостей та мотивів, які забезпечують прийняття керівником ефективних управлінських рішень на базі успішної взаємодії з учасниками управлінського процесу з метою успішного вирішення управлінських проблем.* Останнє доводить необхідність створення моделі психологічної готовності керівників закладу освіти до прийняття управлінського рішення.

Модель психологічної готовності керівника освітнього закладу до прийняття управлінських рішень, яку ми пропонуємо, складається з чотирьох компонентів: *когнітивного, операційного особистісного та мотиваційного* (див. рис. 1).



Рис. 1. Основні компоненти психологічної готовності керівників освітніх закладів до прийняття управлінських рішень.

Кожний з компонентів може бути представлено двома підрівнями – I та II підрівнями.

I підрівень відображає фундаментальні, стандартні, загально визначені та унормовані знання, уміння, навички та мотиви кожного компоненту, які характеризують готовність керівника взагалі до управління в цілому та прийняття управлінських рішень і які мають бути

притаманні будь-якому керівнику для здійснення управлінської діяльності.

II підрівень представлено індивідуальними, інноваційними знаннями, уміннями, навичками та мотивами, що сприяють ефективному прийняттю управлінських рішень керівником.

На цьому підрівні особливо значна допомога психолога в психологічному забезпеченні удосконалення процесу прийняття керівником ефективних управлінських рішень.

Когнітивний компонент – це система знань, необхідних для здійснення ефективного прийняття управлінських рішень.

Можна виділити дві групи: *загальні та психологічні*.

До загальних знань можна віднести: правові; економічні; політичні; психолого-педагогічні; управлінські; суспільні науки, а також знання, які пов'язані з безпосередньо управлінською діяльністю керівника до прийняття управлінських рішень – знання теоретичних основ науки управління в контексті розгляду проблеми прийняття управлінських рішень (структура контролю виконання, виокремлення рівнів управління та делегування повноважень) – *I підрівень*;

Психологічні знання – це знання, пов'язані з управлінською діяльністю самого керівника, а також знання, що стосуються здійснення взаємовпливу на учасників процесу прийняття управлінських рішень та виконавців.

До психологічних знань можна віднести: загальна психологія; соціальна психологія; психологія особистості; педагогічна психологія; психологія управління; психологія творчості; форми та методи діяльності організаційного психолога – *I підрівень*.

Психологія прийняття управлінських рішень (особливості, типи, види управлінських рішень, чинники, які впливають на процес прийняття рішень, критерії ефективності прийнятих рішень та інші) – *II підрівень*.

Операційний компонент – це комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність процесу прийняття управлінських рішень.

Усі уміння та навички можна поділити на дві групи: *загальноуправлінські, та психологічні*.

Загальноуправлінські – це уміння, навички та умови підвищення ефективності безпосередньо управлінської діяльності керівника стосовно процесу прийняття управлінських рішень.

До загальноуправлінських можна віднести: уміння ставити реальні цілі (стратегічні й тактичні) перед собою і колективом та визначати шляхи їх реалізації; уміння розробляти структуру управління та її основні елементи; уміння визначати відповідність виконавців прийнятих рішень; уміння забезпечувати ефективний контроль за виконанням рішень та інші – *I підрівень*;

Психологічні уміння та навички пов'язані з психологічним забезпеченням процесу прийняття управлінського рішення.

До *психологічних* можна віднести: визначення оптимального стилю ділового спілкування; створення сприятливого соціально-

психологічного мікроклімату у колективі; здатність здійснювати постійний самоаналіз і самооцінку своєї праці; вміння володіти різноманітними засобами самоконтролю; аналіз досягнень і недоліків своєї діяльності; володіння собою в будь-якій ситуації; стимулювання підвищення професійно-особистісного потенціалу працівників; розробка та прийняття оригінальних управлінських рішень з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації; ініціювання позитивної комунікації між виконавцями управлінських рішень; запровадження інноваційних технологій управління – *I підрівень*.

Уміння визначати стиль взаємодій з учасниками під час прийняття управлінських рішень; орієнтація всіх членів колективу на кінцевий результат рішення, на ділову співпрацю та взаємодопомогу для успішної реалізації рішень; – *II підрівень*.

Особистісний компонент – це сукупність важливих індивідуально-особистісних характеристик керівника, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Всі характеристики особистісного компоненту можна поділити на три групи залежно від ставлення керівника до: *управлінської проблеми, яка потребує вирішення; учасників та виконавців процесу прийняття рішення; самого себе*.

Характеристик, що відображають *ставлення керівника до управлінської проблеми*: політична та соціальна компетентність, інтелектуальний рівень, професіоналізм, вимогливості, організаторські здібності – *I підрівень*.

Винахідливість та гнучкість, сприйняття інновацій схильність до ризику – *II підрівень*.

Характеристик, що відображають *ставлення керівника до учасників та виконавців процесу прийняття рішення*: справедливості, демократизм, гуманність, вимогливість – *I підрівень*.

Характеристик, що відображають *ставлення керівника до самого себе*: самокритичність, вимогливість (до себе), самовладання, працездатність, орієнтація на особистісний розвиток, принциповість – *I підрівень*.

впевненість в себе, рішучість – *II підрівень*.

Мотиваційний компонент – це сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням процесу прийняття управлінських рішень. Мотиви – це спонукальні фактори, що керують поведінкою та діяльністю керівника у процесі прийняття ним управлінських рішень.

Всі характеристики мотиваційного компоненту можна поділити на три групи: *соціальні, управлінські, особистісні мотиви*.

Соціальні мотиви – це мотиви, які стосуються суспільства в цілому.

До соціальних мотивів, які впливають на управлінські рішення, можна віднести:

Причетність до однієї із престижних видів діяльності в суспільстві; реальний вклад у підвищення якості вітчизняної освіти; сприяти становленню національної свідомості людей та інші – *I підрівень*.

Управлінські мотиви – це мотиви, що стосуються безпосередньо проблем в освітніх організаціях, які потребують прийняття управлінських рішень.

До управлінських мотивів можна віднести:

бажання сприяти гуманізації взаємодії у процесі діяльності організації, створення у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; готовність реально проаналізувати ситуацію, що склалася в навчальному закладі, оцінити можливості колективу та організації, що дасть можливість об'єктивно підійти до вибору ефективного рішення; організація спільної діяльності всіх членів колективу для реалізації планів та завдань організації та виконання прийнятих рішень тощо; можливість створювати умови для забезпечення підлеглим задоволення їх самовдосконалення професійних та творчих здібностей; стимулювання професійного та творчого розвитку кожного – *I підрівень*.

Потреба у спілкуванні та співпраці з колективом у процесі прийняття управлінських рішень; сприяння віри колективу в успішність прийнятих рішень, можливість вільного вияву кожним учасником процесу прийняття рішень своєї думки, вражень, побажань та пропозицій під час пошуку та прийнятті рішень, видіння перспектив та уявлення позитивних результатів – *II підрівень*.

Особистісні мотиви – це мотиви, які стосуються особистості керівника та передбачають самопізнання, самоаналіз, саморегуляцію саморозвиток безпосередньо самого керівника у процесі прийняття управлінських рішень.

До особистісних мотивів можна віднести: потреба у постійному самопізнанні та самоаналізу своєї діяльності; здатність володіти собою в будь-якій ситуації; володіння різноманітними засобами самоконтролю, здатність до самоаналізу у випадках неуспішних рішень та інші – *I підрівень*.

Самостійність прийняття оригінальних та нестандартних управлінських рішень; віра в успіх своєї діяльності – *II підрівень*.

Проаналізовані вище структурні компоненти психологічної готовності керівників освітніх закладів до прийняття управлінських рішень (когнітивний, операційний, особистісний та мотиваційний) тісно пов'язані між собою і лише в цілісності забезпечують успішність вирішення управлінських проблем.

Проведений теоретичний аналіз літературних джерел дає підставу зробити такі висновки.

1. Прийняття керівником закладу середньої освіти ефективних управлінських рішень залежить від особистісних якостей керівника (знань, умінь, навичок та мотивів), які забезпечують успішне вирішення управлінських проблем.

2. Модель, яку запропоновано у роботі, розкриває зміст та структуру формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень.

3. Наведена модель дозволяє визначити шляхи здійснення психологічної підготовки керівників шкіл в системі післядипломної педагогічної освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Бондарчук О.І.* Особливості психологічної готовності керівників освітніх організацій до планування професійної кар'єри // Актуальні проблеми психології: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – К.: Міленіум, 2005. – Ч. 15. – С.13-16.
2. *Бондарчук О.І.* Професійна кар'єра керівників шкіл: психологічний аспект // Актуальні проблеми психології: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 86-89.
3. *Винославская О.В.* Формирование психологической готовности куратора академической группы к воспитательной работе: Автореф. дис. ...канд. психол. наук.: 19.00.07 / НИИ психологии УССР. – К., 1986. – 24 с.
4. *Винославська О.В., Карамушка Л.М.* Психологічні особливості мотивації управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів // Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність. – К.: Інститут психології, 1993. – Т.1. – С.135-141.

5. *Вознюк А.В.* Психологічна готовність керівників до управління атестацією педагогічних працівників // Актуальні проблеми психології: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – К.: Міленіум, 2005, частина 15. – С.26-31.
6. *Генов Ф.Ю.* Психологические особенности мобилизационной готовности спортсменов. – М.: Спорт, 1971. – 245 с.
7. *Дзюба Т.М.* Конфліктологічна компетентність як особистісна й професійна якість заступника директора школи // Актуальні проблеми психології. Т.1.: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Психологія управління. – К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2005. – Ч. 14. – С. 96-100.
8. *Дурай-Новакова К.М.* Проблемы и задачи спецкурса «Профессиональная готовность студентов к педагогической деятельности в системе подготовки учителей» // Теория и практика высшего педагогического образования: Межвуз. сб. науч. тр. / Под ред. В.А. Сластинина. – М.: МГПИ, 1982. – С. 52-59.
9. *Завалишина Д.Н.* Оперативное мышление и принятие решения // Проблемы принятия решения. – М.: Наука, 1976. – С. 33-52.
10. *Ильин Е.П.* признаки оптимального рабочего состояния двигательной системы человека // Проблемы инженерной психологии: М-лы конф-ции / Отв. Ред. Б.Ф. Ломов и В.П. Зинченко. Вып. 2. – Л., 1965. – С. 17-25.
11. *Карамушка Л.М.* Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів // Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості: – К.: Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 1993. – С.35-42.
12. *Карамушка Л.М.* Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – Київ.: Ніка-Центр, 2002. – 332 с.
13. *Карпов А.В.* Психология принятия решений в профессиональной деятельности // Учебное пособие. – Ярославль: Изд-во Ярославск. ун-та, 1991. – 152 с.
14. *Коломінський Н.Л.* Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
15. *Коломинский Н.Л.* Теоретико-методологические и методические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров: Сб. научн. Трудов / Приложение №3 (8) к научному журналу "Персонал". – 2000. – №1 (55). – С. 7-10.
16. *Левитов И.Д.* О психологических состояниях человека. – М.: Просвещение, 1964. – 334 с.
17. *Менеджмент организаций: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової.* – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
18. *Моляко В.О.* Психологічна готовність до творчої праці. – К., 1989. – 48 с.
19. *Моляко В.А., Смульсон М.Л.* Психологическая готовность к труду на современном производстве. – К., - 1985. – 15 с.
20. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
21. *Пуни А.Ц.* Некоторые психологические вопросы готовности к соревнованию в спорте: Избранные лекции. – М.: Спорт, 1973. – 31 с.
22. *Скотт П.* Психология оценки и принятия решений / Пер. с англ. – М.: Инф.-изд. дом "Филин", 1998. – 368 с.
23. *Смирнов А.А.* О психологической подготовке к труду // Вопросы психологии. – 1984. – № 5. – С. 107-114.
24. *Тихомиров О.К.* Принятие решения как психологическая проблема // Проблема принятия решения. – М.: Наука, 1976. – С. 77-82.
25. *Третьяченко В.В.* Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: Стилос, 1997. – 585 с.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2007 р.