

## МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

О.О.Тополенко

*аспірантка лабораторії організаційної психології*

*Інституту психології імені Г.С.Костюка АПН України*

У статті проаналізовано основні підходи до проблеми прийняття ефективних управлінських рішень керівниками освітніх закладів. Розроблено та представлено модель впливу проблемних ситуацій та психологічних чинників на процес прийняття рішень. Розкрито динаміка впливу психологічних якостей керівника на ефективність рішення та ефективності діяльності організації у цілому.

*Ключові слова:* структура управлінських рішень, проблемні ситуації психологічні чинники, дефектні рішення, ефективні рішення.

Як показує аналіз психологічної літератури, 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 [6; 14; 24; 27; 28].

Управлінські рішення приймаються в умовах певної ситуації чи при виникненні проблеми, яка потребує рішення. Окрім того, нові суспільні умови вимагають розробки нових підходів до ефективного управління освітніми організаціями, зумовлюють необхідність психологічної компетентності керівників, зокрема, в області психології прийняття ефективних управлінських рішень. Питання проблемних ситуацій, які виникають в сучасних умовах в системі освіти знайшли свій розвиток у багатьох вітчизняних авторів: О.І.Бондарчук, О.В.Винославської, Л.М.Карамушки, Н.Л.Коломінського [1-4; 8; 9; 17; 18] тощо. В той же час, будь-яка управлінська (проблемна) ситуація пов'язана з певними чинниками, які впливають на процес прийняття управлінських рішень [10; 21; 19; 30].

Разом із тим, слід зазначити, що питання визначення механізму впливу психо-логічних якостей керівника на процес прийняття управлінських рішень раніше не поставала предметом спеціального дослідження, при цьому, це питання слід розглядати, на нашу думку, як актуальний напрям психологічного дослідження.

*Метою даної роботи є* розробка та представлення моделі впливу певних психологічних характеристик керівника на процес прийняття ефективного управлінського рішення та на ефективність роботи організації в цілому.

Враховуючи цілі наших досліджень, в першу чергу необхідно розглянути різноманітні підходи до визначення процесу прийняття управлінських рішень.

У даний час в теорії управління відомо безліч моделей процесу прийняття рішення. У роботі В.М.Колпакова [19] наведений аналіз порядку прийняття управлінських рішень у різних школах управління: американській, німецькій, і японській. Для українського чи російського підходу до прийняття управлінських рішень характерні певні відмінності від зазначених підходів. Цій проблемі присвячені роботи як російських [5; 15; 20; 22; 29], так і вітчизняних вчених [10; 18; 19; 23; 28].

Виходячи з аналізу доведеної літератури можна визначити, що процес прийняття управлінського рішення містить у собі такі основні етапи: етап підготовки, етап пошуку та вибору альтернатив, етап реалізації [16].

Етап *підготовки* полягає у виявленні та усвідомленні менеджером організації управлінської проблеми, чіткому формулюванні завдання, яке необхідно виконати.

Етап *пошуку та прийняття рішення на основі вибору альтернатив* – це всебічний розгляд і аналіз можливих альтернатив, шляхів, способів розв'язання управлінської проблеми, вибір найдоцільнішого в даній конкретній ситуації способу розв'язання проблеми з аналізом та аргументацією основних чинників, які зумовили саме такий вибір.

Етап *реалізації* характеризується процесом доведення обраної альтернативи та аргументацією до виконавців та оточення, організацією виконання та контролю за виконанням.

Така узагальнена триетапна модель дозволить нам проаналізувати в подальшому визначити механізм впливу ситуацій, в яких

приймаються рішення, та певних чинників на процес прийняття управлінських рішень.

Управлінські рішення приймаються в умовах виникнення ситуації чи виникненні проблеми, яка потребує рішення. Взагалі *проблемна ситуація* визначається як «співвідношення обставин і умов, що містять в собі протиріччя і не мають однозначного рішення, у яких розгортається діяльність індивіда чи групи» [25]. Таким чином, проблемна ситуація характеризує взаємодію суб'єкта і його оточення, а також психічний стан особистості, включеної в суперечливе по змісту середовище. Усвідомлення будь-якого протиріччя в процесі діяльності приводить до появи потреби в нових знаннях, що дозволили б розв'язати протиріччя, що виникло. В подальшому ми будемо розглядати як синоніми поняття проблемна ситуація, ситуація в організації чи управлінська проблема.

У літературі широко представлені ситуації, в яких доводиться приймати рішення. В роботах Д.Н.Завалишиної, Б.Ф. Ломова, В.Ф. Рубахіна [7] даний докладний аналіз існуючих в літературі різних класифікацій *ситуацій* прийняття рішень. Автори відмічають, що більшість цих класифікацій присвячено: по-перше, глибинним характеристикам ситуацій прийняття рішень; по-друге, характеристикам інформаційної підготовки рішення; по-третє, особливостям детермінації процедури прийняття рішень стадією, яка передуює рішенням.

Оскільки наше дослідження пов'язано з проблемою прийняття рішення керівниками освітніх закладів, дуже важливим для нас є визначення *проблемних ситуацій*, які існують у сучасних школах.

Як показує дослідження О.В.Винолавної, Л.М. Карамушки, Н.Л. Коломінського [3; 4; 9; 11; 17; 18] є чимало проблем у справах навчання й виховання підростаючого покоління в Україні. В першу чергу це: *консерватизм* системи навчання; пошук нетрадиційних форм переходить в гонитву за модними новаціями або ж незабезпеченість базою, підручниками й методичними розробками; формально існують, а фактично не діють зв'язки між керуючою і керованими підсистемами, між управлінськими рішеннями і механізмами їх реалізації тощо. Опитування директорів шкіл показало, що більшість з них не вважають себе *самостійними* у прийнятті управлінських рішень. Н.Л.Коломінський відмічав, що сьогодні, коли йде децентралізація управління освітою, від керівника установи на кожному рівні частіше вимагається прийняття *нешаблонних рішень*, і ця ситуація може завадити таких його якостей, як схильність до нововведень, ініціативність. На думку Л.М.Карамушки, в освітніх організаціях

традиційного типу існує потреба створення більш оптимального *рівня матеріально-прагматичних умов* (пошук додаткових видів роботи у процесі надання школою додаткових освітніх послуг; організація зручнішого режиму роботи, що дасть змогу виконувати роботу за сумісництвом тощо), що може стати певним резервом підвищення задоволеності вчителів роботою [13]. Деякі автори визначають, що керівникам навчальних закладів нового типу слід приділяти більше уваги *створенню сприятливих умов для соціальної взаємодії* та впровадженню *стратегій конкуренції* [12].

Уміле поєднання керівником адміністративних та соціально-психологічних впливів у кожній конкретній ситуації прийняття рішення є суттєвою психологічною умовою ефективного управління закладами середньої освіти. Дослідження свідчать про неповноту *психологічних знань* керівних кадрів освіти, їх неточність, неконкретність, переваження "життєвських" уявлень над науковими поняттями, недостатнє використання знань у процесі управлінської діяльності. Серед причин низького рівня психологічної компетенції автором названі, поряд з іншими, такі фактори, як недоліки в психологічній підготовці керівників [18].

Як показує аналіз літературних джерел, будь-яка управлінська (проблемна) ситуація пов'язана з певними *чинниками*, які обумовлюють, обмежують чи визначають критерії до майбутнього розв'язанню існуючої проблеми, тобто суттєво впливають на процес прийняття управлінських рішень [10; 17; 30].

Найзагальніша класифікація психологічних чинників запропонована Л.М.Карамушкою на прикладі аналізу діяльності освітніх організацій [10]. Ця класифікація об'єднує їх у дві групи, а саме: об'єктивні (або зовнішні) чинники; суб'єктивні (або внутрішні) чинники.

Розглянемо питання: яким чином здійснюється *вплив чинників* та відповідних психологічних характеристик керівника на процес прийняття управлінських рішень?

У літературі є цікаві приклади *експериментального підтвердження* впливу деяких чинників на конкретні *етапи* процесу прийняття управлінських рішень [5; 10; 21]. Л.А.Вайнштейн і В.Н.Ничипорович [5] встановили, що типовими помилками у процесі *розробки* обґрунтованого рішення проблеми є: а) невірне пізнання проблеми; б) несистемне, фрагментарне відображення проблемної ситуації (психологічними передумовами цього можуть з'явитися як недостатній досвід, схильність до стереотипізації власної діяльності, так і неадекватна управлінська концепція суб'єкта прийняття рішення); в) несвоєчасність постановки проблеми (в основі

найчастіше лежать як індивідуально-психологічні особливості керівника, наприклад, інертність, так і відсутність установки на випереджальний контроль ситуації. При цьому запізнілі рішення частіше виникають при делегуванні відповідальності за виявлення проблеми на більш високий рівень управління. Іноді зустрічаються і випереджальні рішення, причинами яких є: високий рівень особистої тривожності, вузький досвід, відсутність адекватних уявлень про динаміку розвитку ситуації); г) інформаційний голод, результатом якого є ігнорування релевантної інформації і поглинання не потрібної.

Проблеми, що виникають на *етапі аналізу варіантів* і прийняття рішення, як правило обумовлені або неоптимальний стиль діяльності, що характеризується перевагою інертності, «застряганням» на якихось окремих варіантах, надмірною фіксацією на критичній їх оцінці, або навпаки, імпульсивністю, недостатнім критичним проробленням альтернативних рішень. Авторами було виявлено, що вибір керівниками не завжди є кращим з наявних альтернатив. Причинами цього можуть стати специфічна реакція на ризик, перевагу варіанта рішення, орієнтованого на пріоритетність вузькогрупових чи навіть егоїстичних мотивів перед інтересами більш широкої соціальної спільності.

На *етапі реалізації* можливі проблеми, пов'язані з тим фактом, що самі виконавці прийнятого рішення, у тому числі і керівник, не вірять у можливість його реалізації. Тому ключовим моментом, що забезпечує прийняття виконавцем управлінського рішення як керівництва до дії, є віра в те, що воно буде реалізоване. При визначенні завдання керівник повинен на цьому зосередити визначені зусилля.

На *підсумковому етапі* - моніторингу і коригувальних дій, коли, здавалося б, рішення прийняте і реалізоване, виникають проблеми. Це, в основному, буває пов'язане з тим, що хоче бачити керівник у підсумках і чого не хоче бачити, що приводить до ілюзії в правильності прийнятого рішення й отриманих результатів [5].

Практика американських менеджерів показує, що на *етапі діагнозу* проблеми для оптимізації робіт і засобів на цьому етапі суб'єкти, що приймають рішення, намагаються не допускати надлишку інформації і збирають *тільки релевантну* (відповідному стану) [21]. На *етапі вибору альтернатив* на процес прийняття керівниками рішення впливають: їхні особисті оцінки; рівень ризику; час і оточення, що змінюється; можливість негативних

наслідків; взаємозалежність рішень на різних рівнях ієрархії.

На процес *аналізу* можливих *альтернатив* та вибору найдоцільніших, як відмічає Л.М.Карамушка [10], розглядаючи ситуації у школі, впливають такі чинники: професійна компетентність керівника; орієнтація на забезпечення нормальних умов роботи підлеглих та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; стиль керівництва; адекватна самооцінка керівником результатів своєї діяльності.

Таким чином, експериментальні дослідження деяких вчених [5; 10; 21] підтверджують правильність запропонованої нами моделі динаміки процесу прийняття рішення [16].

Чинник – рушійна сила, причина певного процесу, що визначає його характер або окремі його риси [26]. Виходячи з цього визначення, психологічні чинники є також рушійною силою, необхідною умовою процесу прийняття ефективних управлінських рішень. Процес прийняття рішення для розв'язання управлінської проблеми може розглядатися як визначена послідовність дій. Ця послідовність визначена за змістом проблеми. У свою чергу, зміст проблеми в певній мірі впливає на вибір відповідного типу, виду й способу прийняття управлінського рішення. Вся ця послідовність дій накладає певні вимоги до психологічних якостей особистості, що приймає рішення (децидента) щодо розв'язання проблеми. Таким чином *необхідною* умовою ефективного розв'язання конкретної проблеми є визначений об'єктивний набір психологічних якостей децидента. Надалі такий набір ми будемо називати чинникоутворюючою групою психологічних якостей. Виходячи з цього, можна говорити, що психологічними факторами процесу прийняття ефективного управлінського рішення є група чинникоутворюючих психологічних якостей, обумовлених управлінською проблемою.

*Достатньою* умовою прийняття ефективного управлінського рішення є наявність у особистості, яка приймає управлінське рішення, психологічних якостей що відповідають чинникоутворюючій групі – рівня знань для оцінки ситуації, навичок за рішенням подібних проблем, певних здібностей, уміння знайти вихід із ситуації з урахуванням зовнішніх умов й умов в організації, уміння передбачати результат своєї діяльності й визначати своє відношення до проблеми. І навпаки, якщо дециденту властивий набір даних характеристик, то можна говорити, що відповідна проблема буде вирішена ефективно. При цьому, варто підкреслити, що якщо будь-яка психологічна

характеристика особистості не повною мірою розвинена, але рішення приймається групою або з консультантом по даній проблемі й сукупні характеристики відповідають необхідній чинникоутворюючій групі, то рішення теж буде ефективним. Наприклад, в організації працює не дисциплінований співробітник, що викликає певне невдоволення з боку колективу. Директор, не маючи відповідних юридичних знань, звільняє співробітника з порушенням трудового законодавства. Таке звільнення буде незаконним, тобто прийняте рішення не ефективне тому що співробітник може бути відновлений на роботі через суд. Якщо ж рішення по звільненню приймається директором за участю юриста і є відповідним до законодавства, то звільнення буде вірним, тобто управлінське рішення – ефективне, а відсутність знань (компетентності) в керівника компенсується знаннями юриста.

З іншого боку, якщо яка-небудь психологічна характеристика особистості не повною мірою розвинена або відсутня, то

відповідний чинник не буде рушійною силою процесу (чинник, так би мовити, не буде «працювати») і прийняте рішення не буде ефективним. Такі рішення надалі ми будемо умовно називати «дефектними».

Розглянемо детальніше питання про природу впливу особистісних рис керівника (знань, умінь, навичок, мотивацій), тобто суб'єктивних чинників на процес прийняття управлінських рішень, які, в свою чергу, *визначають ефективність діяльності організації*. Для цього звернемося до структури управлінського рішення. Ця структура відображає процес прийняття звичайного рішення: управлінська проблема → прийняття рішення. Але ж у процесі управління керівник приймає нескінченну кількість послідовних рішень. Наочно цей процес можна відобразити ланцюжком (рис. 1), в якому кожна пара ланок є управлінська проблема (УП) та прийняття відповідного рішення (ПУР), яке викликає виникнення чергової проблеми (УП) і відповідного рішення (ПУР).

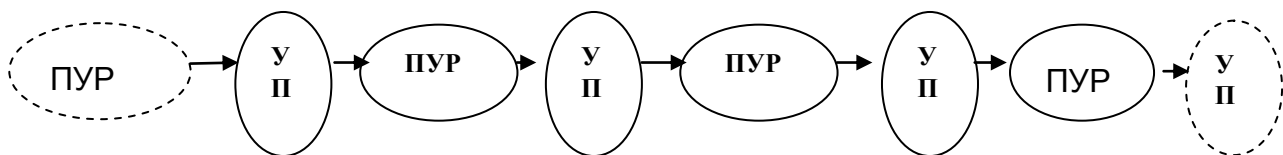


Рис.1. Ланцюжок ефективних (оптимальних) управлінських рішень.

Як ми вже відмічали, на кожний етап процесу прийняття рішення впливає певна група суб'єктивних чинників, які пов'язані з відповідними характеристиками особливостями керівника. У випадку, коли керівник не володіє у повній мірі якоюсь якістю (наприклад, не вмє обговорювати питання з командою, не досить гнучко використовує переліки колективного прийняття рішення, його стиль керівництва потребує удосконалення), цей недолік може негативно вплинути на прийняте

рішення – «дефектні» рішення. При цьому, визначений недолік повторюватиметься у всіх наступних рішеннях, доки він не буде «виправлений» (відкоригований) шляхом самодосконалення керівника; спеціальної підготовки керівника до прийняття управлінських рішень на рівні навчального процесу в системі післядипломної освіти; надання психологічної допомоги керівникам в умовах діяльності конкретних освітніх організацій (рис. 2).

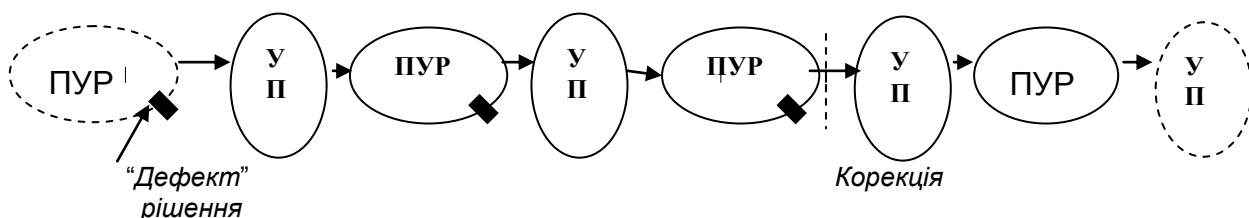


Рис.2. Ланцюжок „дефектних” управлінських рішень.

Чим більш прийняте рішення відповідає цілям чи завданням організації, тим більш росте *ефективність діяльності організації*.

Помилки і недоліки, допущені на різних етапах розробки управлінського рішення можуть призвести до невірному прийняттю

рішення чи негативних результатів після його реалізації, а це позначитися на ефективності діяльності в цілому. Якщо не всі управлінські рішення є вірними, то можна говорити, що ефективність організації зростає повільно чи взагалі не зростає. Тобто, накопичення нега-

тивних рішень веде до зниження ефективності діяльності організації. Після „корекції” відповідного недоліку („дефекту”) рішення відновлюється пропорційність зростання ефективності діяльності організації.

Отже, проведений теоретичний аналіз літературних джерел дає підставу зробити такі висновки.

1. На процес прийняття керівником закладу середньої освіти ефективних управлінських рішень успішного вирішення управлінських проблем суттєво впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники;

2. Необхідною та достатньою умовою ефективного розв'язання конкретної проблеми є визначений набір психологічних якостей керівника, якій відповідає чинникоутворюючим психологічним якостям, обумовленим управлінською проблемою.

3. Ефективність діяльності організації залежить від відсутності „дефектних” управлінських рішень в діяльності керівника.

4. Наведена модель дозволяє визначити шляхи здійснення психологічної допомоги керівникам шкіл для прийняття ефективних управлінських рішень.

---

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Бондарчук О.І.* Особливості психологічної готовності керівників освітніх організацій до планування професійної кар'єри // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України /За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – К.: Міленіум, 2005, частина 15. – С.13-16.
2. *Бондарчук О.І.* Професійна кар'єра керівників шкіл: психологічний аспект // Актуальні проблеми психології. Т.1.: 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. *Вайнштейн Л.А., Ничипорович В.Н.* Психологические аспекты принятия управленческих решений в ситуации неопределенности. / Психология и социология в бизнесе: Материалы Первого международного конгресса, 16-17 декабря 2005 г., Лицей БГУ, г. Минск. – Мн.: Бестпринт, 2005. – С. 69-71.
6. *Завалишина Д.Н.* Оперативное мышление и принятие решения // Проблемы принятия решения. – М.: Наука, 1976. – С. 33-52.
7. *Завалишина Д.Н., Ломов Б.Ф., Рубахин В.Ф.* Уровни и этапы принятия решения // Проблемы принятия решения – М.: Наука, 1976. – С. 53-61.
8. *Карамушка Л.М.* Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів //Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості: - К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 1993. – С.35-42.
9. *Карамушка Л.М.* Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – Київ.: Ніка-Центр, 2002. – 332 с.
10. *Карамушка Л.М.* Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
11. *Карамушка Л.М., Карасьова Н.І., Слюсаревський М.М., Боришполець О.Т.* Психологічне забезпечення управління освітою // Рідна школа. – 1995. - № 4. – С. 25-27.
12. *Карамушка Л.М., Філь О.А.* Формування конкурентоздатної команди сучасної організації: Навч. програма для підготовки менеджерів організацій та організаційних психологів. – К.: Міленіум, 2004. – 36 с.
13. *Карамушка Л., Корень Л.* Задоволеність персоналу освітніх організацій роботою: зміст, структура та основні психологічні детермінанти // Освіта і управління. – 2005. – Т.8. – № 3-4. – С. 43-54.
14. *Карпов А.В.* Психология принятия решений в профессиональной деятельности // Учебное пособие. – Ярославль: Из-во Ярославск. ун-та. 1991. – 152 с.
15. *Карпов А.В.* Психологическая характеристика процессов управленческих решений // Организационная психология /Сост. и общая редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка – СПб.: Питер, 2000. – С. 472-495.
16. *Ковальчук О.С., Тополенко О.О.* Технологія прийняття менеджерами управлінських рішень в організації // Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ.

- навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
17. *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", – К., 2000. – №1 (55), – С. 7-10.
  18. *Коломінський Н.Л.* Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
  19. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
  20. *Кулюткин Ю.Н.* Эвристические методы в структуре решений.- М.: Педагогика, 1970.– 80 с.
  21. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
  22. *Моисеев А.М.* Деятельность учителя как процесс подготовки, принятия и реализация педагогических решений // Проблемы принятия оптимальных решений в педагогической деятельности. Сб. научных трудов. – М.: 1984. – С. 38-50.
  23. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
  24. *Скотт П.* Психология оценки и принятие решений / Пер. с англ. – М.: Информационно-издательский дом "Филин", 1998. – 368 с.
  25. *Словарь* практического психолога. / Сост. С.Ю.Головин –Минск: Харвест. 1998. – 800 с.
  26. *Советский* энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия, 1987. – Изд. 4-е. – 1600 с.
  27. *Тихомиров О.К.* Принятие решения как психологическая проблема // Проблема принятия решения. – М.: Наука, 1976. – С. 77-82.
  28. *Третьяченко В.В.* Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: СтилоС, 1997. – 585 с.
  29. *Шадриков В.Д.* Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. – М.: НАУКА, 1982. – 185 с.
  30. *Шредер Г.А.* Руководить сообразно ситуации: Пер. нем. – М.: Интерэксперт, 1994. – 160 с.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2008 р.*