

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ БІЗНЕСУ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 44–46

У ХХ ст. найважливішим і насправді унікальним досягненням менеджменту було підвищення в 50 разів продуктивності *фізичної праці* на виробничих підприємствах. Проте основне досягнення, якого менеджмент має домогтися у ХХІ ст., теж пов'язане із підвищенням продуктивності праці, але *розумової*.

Найдорожчим активом будь-якої організації ХХ ст. було виробниче устаткування. Найдорожчим активом будь-якої організації ХХІ ст. — комерційної і некомерційної — стануть її *працівники розумової праці*, у тому числі управлінці, та їхня *продуктивність*.

У новому столітті центральним завданням стає всіляке підвищення продуктивності розумової праці. Насамперед від продуктивності цієї групи працівників залежатиме майбутнє процвітання, мало того, саме існування, розвиток організації. Існуючі проблеми у цій сфері треба вирішувати вже сьогодні. У зв'язку з цим актуальність, зокрема, питань психологічного клімату в колективі, оптимізації праці керівника організації сфери бізнесу як працівника розумової праці, зокрема процесу прийняття управлінських рішень, не викликає сумніву.

Продуктивність працівника розумової праці визначається шістьма факторами:

- 1) необхідно чітко знати, у чому полягає виробниче завдання;
- 2) відповідальність за продуктивність цілком покладається на самого працівника;
- 3) неперервна інноваційна діяльність — невід'ємна складова розумової праці;
- 4) працівник розумової праці, з одного боку, постійно вчиться, а з іншого — постійно навчає;
- 5) продуктивність розумової праці вимірюється не тільки кількістю чи обсягом, величезне значення надається якості;
- 6) працівника розумової праці необхідно сприймати не як джерело "витрат", а як "капітал", здатний забезпечити підвищення продуктивності праці.

Прийняття рішень — найважливіший процес управління. Це розумовий процес, що припускає попереднє усвідомлення мети і засобів дій, розробку різноманітних варіантів. Найважливішою особливістю цього процесу є його вольовий характер. У прийнятті рішень інтегруються знання, інтереси, світогляд людини.

Перехід до господарювання в умовах ринку потребує переосмислення особистих стереотипів, принципів, підходів до прийняття рішень. Реалії сьогодення, зокрема, потребують:

- конкретних формулювань цілей і завдань організації з наведенням конкретних показників діяльності;
- прогнозування наслідків ризику;
- зосередження уваги не на причинах поганої роботи, а насамперед на мобілізації всіх інтелектуальних ресурсів на пошук шляхів виходу з критичної ситуації (якщо вона виникла);
- системного підходу до розробки рішень, що припускають урахування різноманітних взаємозалежних чинників (організаційні, економічні, психологічні, екологічні та інші наслідки);
- консенсусу як принципу прийняття рішень. Він досягається шляхом обговорень і консультацій, а також застосуванням різноманітних методик раціоналізації висунутих альтернатив. Стосовно принципу більшості, широко поши-

реного в парламентській боротьбі, значимо, що у сфері бізнесу він мало застосовується. Принцип більшості не забезпечує прийняття високоякісного рішення, оскільки краща альтернатива може належати меншості;

- загального мозкового штурму при розробці рішення, що забезпечує всебічну і глибоку проробку запропонованих варіантів рішення;
- використання здебільшого партисипативних, групових методів прийняття рішень.

Необхідність переходу від єдиноначальності у прийнятті рішень до партисипативних методів зумовлена зростанням соціальної ролі людини, її громадянської зрілості; ускладненням техніко-економічних умов прийняття рішень, що потребує всебічної проробки кожної ідеї; усе більшою популярністю і доцільністю делегування прав і відповідальності, пов'язаних із прийняттям рішень; необхідністю збагачення змісту праці робітників; більшим усвідомленням ними своєї причетності до результатів діяльності організації.

Групове ухвалення рішення має такі переваги:

- краще розуміються сутність проблем і шляхи їх розв'язання;
- швидше втілюються прийняті рішення у практичну діяльність;
- ефективна взаємодія завдяки сприятливій атмосфері співробітництва;
- зростає самосвідомість членів колективу;
- є можливість ефективно об'єднати цілі індивіда, групи і організації.

Для реалізації партисипативного управління необхідна наявність визначених умов:

- 1) наявність ситуацій, для рішення яких потрібне залучення багатьох або всіх співробітників (важливо знайти засіб спонукати їх зробити свій внесок у розв'язання проблеми);
- 2) готовність співробітників усіх рівнів до розв'язання проблем (там, де панує філософія “начальству видніше”, партисипативний стиль — не кращий метод розв'язання проблем, оскільки групова діяльність для більшості людей не є природною);
- 3) відповідні організаційні структури (партисипативне управління потребує переходу до еластичних, динамічних, “м'яких” структур. Основною структурною одиницею тут є групи, бригади, що мають різні назви: “кружки якості”, “бригада результативності” та ін.);
- 4) методи управління міжгруповими процесами прийняття рішень (є речі, яких варто уникати в ім'я ефективного залучення співробітників до управління: захист честі мундира, політичні міркування, дух групівщини, синд-

ром відчуженості всього, що “придумане не тут”, і т. ін.).

Орієнтація на використання переважно партисипативних методів прийняття рішень не заперечує рішень, прийнятих керівником індивідуально. Застосування партисипативного стилю неприйнятне у таких ситуаціях:

- коли одна людина розуміється на справі краще, ніж всі інші;
- ті, кого ці рішення торкаються, визнають і приймають цю перевагу;
- рішення “самоочевидне”;
- рішення є частиною посадових прерогатив співробітника, і не ясно, чи погодиться він з іншими методами розв'язання проблем;
- час, відведений на ухвалення рішення, обмежений;
- коли більшість людей працюють з більшим натхненням і ефективніше поодиноці.

На вибір поведінки керівника при прийнятті рішень впливає цілий ряд чинників.

По-перше, це *особистість самого керівника*, індивідуально-психологічні особливості, його життєвий досвід. Кожна людина має систему цінностей, яка визначає його дії і впливає на рішення, що приймаються.

По-друге, це *властивості самого рішення*, зокрема ступінь структурованості проблеми.

По-третє, *інформаційні обмеження*.

По-четверте, *середовище ухвалення рішення*, тобто в умовах певності, ризику або непевності. Важливим є також час ухвалення рішення.

По-п'яте, *взаємопов'язаність рішень*.

По-шосте, *ставлення співробітників до прийнятих рішень*.

Виходячи із ситуаційних характеристик можна сформулювати ряд психологічних умов-правил, що забезпечують вірний вибір моделі поведінки керівника при розробці та ухваленні оптимального рішення.

Правило інформації — якщо керівник не має у своєму розпорядженні необхідну і достатню інформацію, досвід і знання, є великий ризик одержати рішення низької якості.

Правило структуризації — якщо не витримане правило інформації щодо проблеми (проблема неструктурована), то процедура розробки рішення повинна забезпечити не тільки одержання інформації, а й економічний та діючий засіб збирання й опрацювання інформації. Це стає можливим при залученні в цей процес великої кількості людей.

Правило пріоритетності схвалення — якщо схвалення співробітників дуже важливе і воно не

забезпечується при індивідуальному рішенні керівника і якщо співробітникам можна довіряти, то потрібний такий стиль управління, що забезпечує рівноправну участь у процесі прийняття рішень, дає вищий ступінь схвалення, не створюючи загрозу якості рішення. Інші стилі управління ведуть до непотрібного ризику, пов'язаного з тим, що рішення не буде цілком схвалене або ж співробітники не сприйматимуть його належним чином.

Правило справедливості — якщо важливо домогтися згоди співробітників і невідомо, чи буде схвалене авторитарне рішення, то рекомендується такий стиль управління, як справедливе узгодження, коли всі важливі зауваження і пропозиції будуть враховані. У деяких співробітників складається враження, що до них не прислуховуються і несправедливо ставляться, якщо правило справедливості не спрацьовує.

Правило сумісності цілей — якщо співробітники не схвалюють загальних цілей, що будуть досягнуті при розв'язанні проблеми, то одноосібне прийняття рішення недопустиме (тут велика ймовірність того, що рішення не буде прийняте, а відсутність контролю за реалізацією рішення ставить його під загрозу зриву або до прийняття поганого рішення).

Правило розбіжності — якщо в колективі може виникнути конфлікт або є істотні розбіжності щодо реалізації визначеного рішення.

Вибір тієї або іншої моделі поведінки визначається ситуацією та індивідуальними рисами керівника, його схильністю до того або іншого стилю. Успішніше працює керівник, який використовує різні стилі, уміло змінюючи їх залежно від ситуації.

Будь-яке управлінське рішення має сенс лише в тому разі, якщо воно ефективне. У теорії менеджменту звичайно виділяють два основних чинники ефективності рішення (ЕР):

- 1) якість рішення (Я), що пов'язана:
 - а) із вибором найкращої альтернативи;
 - б) з урахуванням можливостей виконавців рішень;
- 2) ступінь прийняття цього рішення людьми (П).

Звідси ефективність рішень можна подати у вигляді: $ЕР = П \cdot Я$.

Прийняття управлінських рішень — це складний інтелектуально-вольовий процес, що потребує від керівника не тільки відповідних особистих якостей, а й глибокого оволодіння теорією прийняття рішень, для оптимізації якого необхідне врахування психологічних умов. Продуктивність працівника розумової праці залежить від стилів управління персоналом. Для цього керівнику необхідно дещо інакше формувати відносини із співробітниками: людьми не потрібно "управляти", основне завдання — спрямовувати їхні дії. Найважливіша мета керівника — зробити найпродуктивнішими специфічні навички та знання кожного співробітника.