

УДК 35.077.6

Ю. Г. ПАДАФЕТ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Проаналізовано основні групи соціально-психологічних чинників, які впливають на процес прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, надано характеристику кожній з них, а також наведено рекомендації щодо врахування їх у діяльності керівників сфери державного управління.

This article analyzes the major groups of social and psychological factors that affect the adoption and implementation of public-management decisions. It is being characterized each of them, and provides recommendations for their incorporation into the practice of public administration.

Ключові слова: конфлікт, імідж, організаційна культура, цінності, поведінка, компетентність.

Сучасне українське суспільство поступово відходить від “радянського” розуміння призначення місцевих органів влади, дедалі більше схиляючись до його європейського тлумачення – “надання послуг”. Очевидно, що відповідне сприйняття не може вважатися безперечно досконалим. Адже найбільш ефективним є всесвітньо визнаний інший, набагато вищий рівень, коли йдеться про партнерські відносини. Аналітики вказують на цілу низку чинників, що стримують становлення справжнього народовладдя в подібній площині, – від недосконалості законодавчої бази та слабкості кадрового потенціалу до, як наслідок, низької якості управлінських рішень. Не зменшуючи важливість решти проблем, особливу увагу варто приділити тим аспектам, які впливають на прийняття управлінського рішення. Воно перебуває в тісному взаємозв’язку зі структурою, функціями та результатами роботи будь-якої системи, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на налагодження соціального діалогу влади з громадськістю й, таким чином, створює довірливе ставлення до її діяльності, сприяє розумінню та підтримці з боку населення.

Спеціалісти різних сфер і напрямків, починаючи з М. Вебера, вважаючи організацію інструментом управління, наголошують на важливості такого ключового аспекту її діяльності, як процес ухвалення та реалізації рішень.

Різним аспектам прийняття державно-управлінських рішень присвячено значну кількість наукових робіт таких вітчизняних і зарубіжних фахівців, як П. Анохін, Г. Атаманчук, В. Афанасьев, В. Бакуменко, К. Вайс, О. Воронков, Б. Гурне, А. Дегтяр, Н. Карданська, В. Кнорринг, В. Князев, Б. Лазарев, М. Лесечко, Н. Нижник, О. Оболенський, Г. Одінцова, Г. Райт, І. Розпутенко, Г. Саймон, В. Сладкевич, В. Тертичка, Р. Фатхутдинов, В. Цветков та ін.

Проте, незважаючи на широкий спектр досліджень і не применшуючи значущості внеску вказаних учених, слід зазначити, що розгляд різних чинників

процесу ухвалення державно-управлінських рішень потребує більш ретельного аналізу та наукового обґрунтування.

Таким чином, метою статті є виокремлення провідних соціально-психологічних факторів, які впливають на процес прийняття управлінського рішення, від якості якого залежить поліпшення стандартів життя в країні, соціально-економічна ситуація та соціальна стабільність у цілому.

Варто зазначити, що, оскільки будь-яким організованим діям властиві певні складнощі, а управлінські рішення приймаються людьми та відповідно впливають на них, доцільним є врахування всього різноманіття факторів, які задіяні в цьому процесі, і в першу чергу – соціально-психологічних. Прийняття рішень справедливо визнається центральною ланкою багатогранної діяльності керівника. Ця функція задається його соціальним статусом, який передбачає використання об'єктивних можливостей і суб'єктивних якостей, як власних, так і оточуючих, задля належного впливу на відповідний процес. У даному контексті має значення і той факт, що керівник несе відповідальність за наслідки вибору тієї чи іншої альтернативи. Усе це в цілому обумовлює необхідність пошуку оптимальної сукупності особистісних властивостей і рис, а також характеристик поведінки посадовця, які безпосередньо впливають на якість управлінського рішення.

Реалії сьогодення вимагають від посадовців бути не лише формальними керівниками, а й справжніми лідерами. Виходячи як з положень правової регламентації, так і з життєвих ситуацій, є можливим однозначно стверджувати той факт, що для осіб, які обирають відповідні посади, вкрай важливо володіти розширеним обсягом умінь, знань і навичок з використання існуючої законодавчо-нормативної бази, розуміння аналітико-прогностичної та координаційної діяльності, мати неабиякі здібності психолога та презентувати певний взірець морально-етичного характеру. Сукупність наведених вимог обумовлює наявність і розвиток певних рівнів компетенцій, які вміщують не лише сухо професійне зростання, а передбачають його неподільну та гармонійну єдність із внутрішніми складовими особистості посадовця.

Для отримання якісного управлінського рішення сучасному керівнику вже недостатньо мати перший рівень компетенцій, який регламентує майже автоматичне виконання стандартних операцій і визначених процедур. Адже це є найнижчою стадією, яка характеризується побудовою поведінки виключно залежно від принципу уникнення покарання або навпаки, одержання винагороди. З цієї точки зору процедура ухвалення рішень набуває ознак своєрідного “шаблонного” виконання, яке здійснюється лише задля збереження власної статусної позиції та внутрішньо-соціальної рівноваги. За подібних обставин відбувається, за твердженнями прихильників раціоналістичної теорії влади, дотримання правила “входу підлеглого до кола впливу керівника” [1]. Потреба в керівниках-професіоналах, які засікавлені в розвитку власного стилю розв’язання проблем, а відповідно і в розширенні своїх знань, та керівниках-творчих особистостях, які демонструють мистецтво управління, обумовлює вихід на якісно новий рівень. Керівник другого рівня компетенції основну увагу приділяє формуванню особистого ставлення до того, що відбувається. Унаслідок становлення компоненту “небайдужості” щодо подальших наслідків ухваленого рішення в керівника цього

рівня можуть виникати й творчі ідеї, він може застосовувати принципово нові підходи як до вирішення старих, так і нових проблем. Властивістю середньої стадії можна вважати досягнення людиною й певного рівня особистої культури, яка в багатьох аспектах співпадає із цінностями оточуючого середовища та відповідає загальноприйнятим нормам і правилам. Це, у свою чергу, тісно пов'язане із механізмами наслідування та ідентифікації. Якщо поведінка керівника позитивна та імпонує іншим, то це сприяє тому, що підлеглі починають прагнути до подібного взірця. Підлеглий намагається ідентифікувати себе з керівником, оскільки той є для нього “значущим іншим”. Ідентифікація як процес поєднання суб'єктом себе з іншим індивідом або групою може здійснюватися і на підставі сталого емоційного зв'язку. У цьому випадку наслідування буде особливо очевидним. Ідентифікація ще більше підсилює імідж керівника і створює сприятливі умови для успішного і плідного співробітництва керівника з підлеглими. Вона, однак, не означає того, що підлеглий цілком розділяє погляди керівника на якусь проблему. Проте ідентифікація та наслідування підтримують емоційний взаємозв'язок, допомагають керівнику в найменші терміни досягти бажаного результату в роботі, тобто мотивують колектив, і створюють умови для кращої координації.

Але мотивувальну силу мають не безпосередньо засоби мотивації (наприклад, схвальна промова або премія), а сама особистість керівника і його імідж. Звичайно, наслідуючи риси керівника, підлеглий, проте, залишається собою з притаманними тільки йому особливостями. Однак йому є до чого прагнути. Це зовсім не означає створення ідолів. Прагнення бути трохи схожим на керівника, зберігаючи свої унікальні характеристики, – це розумне наслідування. Незважаючи на те, що інколи деякі його види бувають несвідомими, мотивація і прагнення залишаються. Це прихована внутрішня мотивація на противагу зовнішній (за методом “батога та пряника”). У цьому разі результат не може бути миттєвим, але до деякої міри він є очікуваним.

Слід звернути увагу ще на один суттєвий момент – систему очікувань підлеглих. Коли людину призначають на керівну посаду в новий колектив, вона, насамперед, потрапляє до середовища, усередині якого ще тривалий час будуть домінувати певні стереотипи, які склалися за попереднього керівника, образ якого буде певним чином накладатися на образ нинішнього. Очікування, на відміну від посадових інструкцій та інших регуляторів поведінки в групі, носять неформальний характер і такий, що не завжди усвідомлюється. У даному випадку очікування підлеглих мають дві основні сторони: право очікувати від керівника поведінки, що відповідає рольовій позиції, їй обов'язок поводитися відповідно їх очікуванням. Ці сторони психологічного явища очікувань тісно переплетені між собою. Коли підлеглі очікують від керівника поведінку, яка закріплена самою роллю “керівник” – це цілком природно. Інша справа, коли кожний підлеглий має своє власне уявлення щодо ролі “керівника колективу”, додогодти якому надзвичайно складно. Але яким же, на думку підлеглих, повинен бути керівник? Ці вимоги, в основному, схожі, а розбіжності виявляються лише на індивідуальному рівні. Серед цих вимог є такі: справедливий, працьовитий, комунікабельний, професійний тощо [2]. З огляду на це керівнику легше впоратися зі стресом вимог і очікувань підлеглих. Якщо ж у колективі сильніша друга сторона очікувань, що вимагає від керівника поводитися

відповідно до сформованої системи очікувань, тут необхідна психологічна майстерність посадовця. За наявного розриву між очікуваннями й особистістю керівника підлеглі будуть розділяти політику керівника тільки тоді, коли він буде безперестанно тиснути на них своєю владою.

У керівника на третьому рівні компетенції повною мірою починають діяти такі фактори, як персональні стандарти, цінності та моральні норми. На найвищому рівні морального розвитку знаходяться люди, які створили власну систему стандартів, які для них є більш важливими у процесі керування та прийняття рішень, ніж зовнішні очікування. Керівник, що досяг цього рівня, у певних ситуаціях може нехтувати формальними законами, якщо це необхідно для збереження більш вагомих внутрішніх принципів. У такому випадку порушення вважатиметься сприйнятливим.

Таким чином, можливості впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, найтіснішим чином пов'язані з його здібностями (у структурі особистості) здійснювати процес прийняття рішень.

Особистісні оцінки містять суб'єктивне ранжування важливості, якості чи блага. По відношенню до прийняття рішень оцінки виступають в якості провідника, який вказує людині необхідний напрямок у випадку, коли потрібно обирати з-поміж можливих альтернатив. Важливо підкреслити, що всі управлінські рішення, а не лише ті, що стосуються безпосередньо питань соціальної відповідальності чи етики, побудовані на системі цінностей тієї чи іншої особистості. Наприклад, посадовець може вважати неправильним притримувати інформацію, за допомогою якої колега здатен буде збільшити ефективність виконання певного завдання. Незважаючи навіть на той факт, що цей співробітник може бути головним конкурентом на шляху проходження кар'єрних сходинок, цінність, яка надається, скажімо, відкритості та загальному благу, змушує першого попри все оприлюднити відомості та, таким чином, віддати належне власним принципам. Відповідно, ситуація може розвиватися і за абсолютно зворотнім сценарієм. З іншого боку, керівник, який вирішив звільнити працівника, який погано працює, не звертаючи увагу на те, що він сповідує принцип лояльності по відношенню до колег, все ж таки ухвалить рішення щодо звільнення, керуючись нормами рівного ставлення: той, хто менше працює та робить менший внесок до загальної справи, заслуговує на таке.

Численні дослідження доводять, що ціннісні орієнтації значно впливають на спосіб ухвалення управлінських рішень. Задля запобігання неузгодженості між керівниками та підлеглими через різницю систем цінностей у процесі ухвалення рішень у сфері державного управління вчені пропонують створення єдиної організаційної культури. У контексті загального процесу прийняття та реалізації державно-управлінських рішень вона відіграє значну роль. По-перше, формує внутрішній каркас, який складається з переконань та цінностей персоналу, а отже, сприяє виробленню єдиної моделі прийняття рішень. По-друге, вона виступає в якості важливої інтегративної характеристики організації, яка визначає взаємовідносини не тільки з внутрішнім, але й із зовнішнім середовищем. По-третє, організаційна культура є невід'ємним складником нормального функціонування та розвитку установи, врахування якого буде передумовою отримання позитивних результатів у разі виникнення адаптивних процесів під певних змін.

Таким чином, можна виокремити декілька основних соціально-психологічних факторів, які досить суттєво впливають на процес прийняття державно-управлінських рішень та обумовлюють їх якість:

- рівень соціально-психологічної компетентності керівника;
- особисті ціннісні настанови та орієнтири;
- організаційна культура.

Вибір, який є підставою для прийняття управлінського рішення, не може здійснюватись, виключно виходячи з інтелектуальної та організаційної складових. Необхідним етапом є також урахування цінностей керівника та підлеглих, взаємодія розуму та вольових якостей, що не виключає прийняття непередбачуваних рішень. Беручи до уваги той факт, що керівник доволі часто знаходиться в ситуації конфлікту мотивів і вибору, він повинен мати високий рівень стресостійкості та бути здатним вирішувати навіть у ситуаціях сильного психологічного тиску. Оцінка та вибір керівником альтернативи при ухваленні управлінського рішення залежить і від соціальних настанов, відносин усередині колективу, рольових очікувань.

Література:

1. Даулінг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулінг. – М. : Имидж-контакт : Инфра-М, 2003. – 368 с.
2. Дегтяр А. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення : [монографія] / А. Дегтяр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. – 224 с.
3. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління / Д. Дзвінчук – К. : ЗАТ “НІЧЛАВА”, 2000. – 280 с.
4. Фатхутдинов Р. Разработка управленческого решения / Р. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. – 272 с.

Надійшла до редколегії 26.03.2010 р.