

О. М. Хлонь, науковий співробітник
науково-методичного центру навчальних
закладів МВС, кандидат психологічних наук

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ РИЗИКОМ

Висвітлено проблеми характеристики управлінської діяльності в умовах прийняття ризикованих рішень з боку психології та основні шляхи її удосконалення.

***Ключові слова:** управлінська діяльність; поведінка; стрес; ризик; психологічні способи.*

Проблема перехідного періоду в умовах реорганізації ОВС України дає змогу по-новому уявляти питання вдосконалення та функціонування управлінської діяльності. Не секрет, що управлінська діяльність у нашому житті має надзвичайне значення, а отже, потребує суттєвої уваги з боку науковців. Особливо нагально це питання стоїть в аспекті дослідження функціонування працівників міліції, діяльність яких пов'язана з суттєвим ризиком для життя і здоров'я. Саме тому проблема, зазначена у цій статті, є, безумовно, актуальною та потребує свого розв'язання.

Питання вдосконалення управлінської діяльності завжди займало одну з основних позицій у сучасних наукових дослідженнях. Проблематику організації ефективного керування, удосконалення управлінської діяльності висвітлювали у своїх працях багато вчених, зокрема: Д. А. Александров [1], В. Г. Анросюк [2], Л. І. Казміренко [2], А. І. Китов [3], Г. О. Юхновець [2] та ін. Вони досягли суттєвих наукових здобутків, однак остаточно це питання поки що не вирішено.

Детально вивчаючи цей напрям діяльності, можна встановити, що професійний управлінець має, насамперед, бути вмілим психологом. Адже процес управління – це справляння цілеспрямованого впливу на особистість. Не завжди бажання об'єкта управління та його настрої під час виконання роботи має позитивне забарвлення. Одне з основних завдань управління полягає в тому, щоб переконати виконавця в потребі застосування всіх спрямованих на роботу наявних сил із максимальною віддачею.

У процесі управлінської діяльності суб'єктом уживається низка заходів, спрямованих на поліпшення управлінського впливу. У контексті таких заходів можна зазначити, що однією із суттєвих складнощів управління є підбирання психологічно ефективних управлінських впливів і створення таких психологічних умов у

системі управління, які б забезпечували самоуправління на кожному робочому місці у разі повного використання резервів удосконалення роботи, на основі сумлінного, відповідального, дисциплінованого, ініціативного й творчого ставлення до неї. Воно вимагає збалансованого використання керівником прямих і побічних управлінських впливів: адміністративних і виховних, індивідуальних та колективних, з постійним і невпинним прагненням до успішного розв'язання проблеми [2, с. 11].

Прийняття управлінських рішень керівником часто супроводжується таким видом психологічного впливу на підлеглого, як переконання. З цього приводу слід зазначити, що *переконання* – це один із головних методів впливу на підлеглих. Воно здійснюється у словесній формі й спирається на логіку, а вплив на відчуття та емоції мають другорядне значення. Якщо викладається кілька варіантів розв'язання проблеми, то найбільш ефективний із них слід пропонувати останнім [1, с. 59].

У процесі здійснення управлінської діяльності керівник здійснює періодичний контроль за роботою. У цьому разі, під час контролю, спочатку вивчається стан об'єкта, установлюється факт його відповідності чи невідповідності певному зразку (нормам, критеріям та ін.), виявляються характер і причини відхилення від заданої вимоги. Проте робота не завершується. На підставі суджень, виявлених при вивченні об'єкта контролю, керівник приймає рішення і, відповідно до них, ставить виконавцям нові завдання [3, с. 48].

Крім того, слід зазначити, що у процесі прийняття рішень суб'єкт управління часто ризикує. Наприклад, під час справляння управлінського впливу неадекватне негативне оцінювання може нівелювати ініціативу підлеглого й зменшити стимул до виконання певного завдання. Особливо слід зазначити ризик, який з'являється при виконанні певної діяльності, пов'язаної з професіональними обов'язками. Крім того, управлінець є носієм усієї повноти відповідальності за виконану справу і звітує про свою діяльність, передусім, саме він.

Від прийнятого управлінського рішення залежать багато суспільно значимих чинників, іноді на керівнику лежить відповідальність за життя та здоров'я інших людей. У зв'язку з великим обсягом відповідальності, додатково, поряд із виконанням власних завдань, у сучасних управлінців з'являється великий психологічний тиск. У процесі вибору важливого, пов'язаного з ризиком управлінського рішення, управлінець переживає комплекс

переживань. До нього, як до відповідальної особи, висувається низка вимог: управлінець не має піддаватися домінуванню емоцій, бути впевненим у своїх діях, рішучим, уміти швидко приймати рішення, об'єктивно оцінювати обстановку. Усе це визначає одну з найважливіших вимог до керівника – уміння приймати правильні й зважені рішення в умовах дестабілізуючих чинників екстремальної обстановки. Суть помилки суб'єкта управлінської діяльності при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, безумовно, висока, саме тому під час призначення кандидата на керівні посади в підрозділах міліції доцільно залучати психолога, оскільки його рекомендації можуть сприяти виявленню осіб, які прийматимуть хибні управлінські рішення.

Управлінські рішення можуть поділятися на ті, що спрямовані на виконання власне професійної діяльності керівника, та ті, що пов'язані зі справлянням управлінського впливу на своїх підлеглих (заохочення їх до здійснення певного виду діяльності тими чи іншими способами та ін.).

Керівник відповідає за весь підрозділ, саме тому значну увагу йому слід приділяти профілактиці негативних явищ серед підлеглих, уміти враховувати взаємозалежність власних дій і дій підлеглих. Підвищені вимоги до нього зумовлені високою відповідальністю, саме тому управлінець має приймати рішення у складній обстановці, уміло, виважено діяти і не бути занадто схильним до ризику. До керівника висуваються такі вимоги, як уміння мінімізувати ризик, передбачати і негативні обставини, які можуть виникати на етапі реалізації рішення, та їх попереджувати.

Акцентуючи увагу на процесі ефективного прийняття рішення, пов'язаного з ризиком, який виникає у процесі практичної діяльності працівника кримінальної міліції, слід зазначити, що психологічний стан оперативного працівника, який вдається до ризику, характеризується трьома основними методами: станом тривожного очікування з підвищеною напруженістю (стресом), станом ригідності (інертності), психологічного переходу від одного стану до іншого, станом рішучості. Усі стани, пов'язані з подоланням небезпеки, є похідними його мислення, тобто візуального оброблення отриманої інформації, уключення механізму умовних і безумовних рефлексів [4, с. 62–78].

Крім того, на дії особи в умовах ризику суттєво впливають її переконання. Наприклад, певні зобов'язання, зокрема, гіперболізоване почуття обов'язку іноді спонукає йти на ризик, який може бути і невмотивований, і навпаки, відсутність таких

почуттів узагалі, перевага егоїзму змушує особу нехтувати навіть найменшими виявами ризику, якщо вони нічого не пропонують цій особі. На поведінку працівника управлінського апарату кримінальної міліції в умовах ризику суттєво впливають величина й ступінь ризику, ймовірність розуміння того, яку саме шкоду він може спричинити, швидкість аналізу такої інформації, її достовірність, а за наявності побічної шкоди і те, які події можуть вплинути на неї.

Якість усвідомлення особою певних подій, своєю чергою, залежить від підготовки до них, їх деструктивного або конструктивного на неї впливу. Приміром, невелика раптова удача може надихнути людину, яка не може оцінити повністю об'єктивно ситуацію, та спонукає її до вчинення непередбачуваних дій (на такому принципі ґрунтується система вигравів в ігрових автоматах, коли людина виграє мало, програє значно більше). Правильне оцінювання працівником управлінського апарату кримінальної міліції критеріїв ризику також буде пов'язане, насамперед, з наявною інформацією і обсягом цих даних, чи зможе він об'єктивно оцінити ймовірну шкоду, правильно та об'єктивно аналізувати оточуючі обставини, брати до уваги найменші ознаки, що потребують належної уваги.

Отже, об'єктивна величина ризику та її суб'єктивне розуміння особою, яка ризикує, цілком різні речі. Для ризику характерно те, що саме схильність до небезпеки може зумовити небажання його усвідомлювати. Зі зростом небезпеки зростає і вірогідність його невизнання, применшення серйозності ситуації. На те є причини, адже ризики виникають завдяки їх усвідомленню і тому можуть бути применшені або просто витіснені з поверхні свідомості. Те, що для голоду їжа, для усвідомлення ризику – його відсторонення чи інтерпретація, яка веде до витіснення із свідомості. Оскільки уникнути ризику (для себе) повністю ніхто не може, зростає значення помилкової інтерпретації. Процес усвідомлення ризиків, таким чином, завжди обернений. Хвилювання та спокій можуть мати одну й ту саму причину – неможливість уявити масштаби небезпеки, з якою приходиться жити [5, с. 91]. А так, як ризик не вичерпується наслідками, які вже настали, та нанесеною шкодою, у них знаходить вираження суттєва компонента майбутнього, а також те, що ризик має справу з передбаченням [5, с. 38]. Варто зазначити, що подальше прогнозування завдяки необ'єктивному усвідомленню або гіперболізації, буде викривлене.

Психологія правоохоронної діяльності

Саме тому небажання об'єктивно оцінювати ризик викликає автоматичне прийняття на себе всіх результатів такого підходу до справи із втратою можливості попередження, уникнення, мінімізації отриманих наслідків. Таким чином, наявна серед працівників управлінського апарату кримінальної міліції легковажність, халатність, невинуватий розрахунок на уникнення негативних наслідків, низка інших подібних виявів створює всі підстави для прийняття на себе й своїх підлеглих інколи невинуватого ризику і, як наслідок, створення небезпечних ситуацій.

У подібних випадках працівникам кримінальної міліції, насамперед представникам їх керівної ланки, необхідно оцінювати обставини об'єктивно і не зневажати заходи, спрямовані на зменшення ризику для себе та підлеглих під час виконання поставлених завдань, намагатися виконувати такі зобов'язання розумно та якісно.

Необхідно пам'ятати, що під час раптового виникнення ситуації, пов'язаної з ризиком, особа не завжди здатна правильно та об'єктивно оцінити ризик і виробити шляхи щодо його мінімізації в силу непередбачуваності до нього, і в цьому разі належна вольова регуляція може допомогти подолати такі негативні наслідки, як протрація, шок та ін. Неадекватна реакція, знесилення, хаотична поведінка, піддавання неусвідомленим інстинктам може стати підставою некерованої поведінки працівника міліції та подальшої небезпеки. Насамперед це стосується обставин, коли величина ризику або його вірогідність (ймовірність) є занадто високою. У цьому разі, об'єктивне оцінювання ситуації та виходу з неї суттєво ускладнюється за допомогою впливу емоцій та інстинктів, які не контролюються. Як уже згадували, ступінь і ймовірність ризику суттєво впливають на їх психологічне оцінювання, вірогідність адекватної реакції. І тут правильною поведінкою буде належна вольова регуляція власного психологічного стану та діяльності взагалі, пошук виходу із ситуації, що виникає для її оптимального вирішення, налаштування на успішний результат, при усвідомленому бажанні його досягти, та використання необхідних можливостей розумового, а у разі потреби, і фізичного потенціалу, що може з достатнім ступенем ймовірності забезпечити адекватне реагування.

Стосовно категорії, що пов'язана зі справлянням управлінського впливу на своїх підлеглих, то тут необхідно зазначити, що вмілий керівник має знати психологічний стан

підлеглих і відповідним чином реагувати на це. Важливим моментом у цьому питанні є врахування індивідуально-психологічних якостей особистості. У цьому разі слід зазначити, що іноді спостерігаються випадки, коли працівники направляються на завдання без урахування таких якостей, що суттєво знижують ефективність їх діяльності під час дій в умовах ризику. Професійний управлінець не стане нехтувати відповідними показниками. Так, наприклад, у правоохоронних органах існує цілком правильна практика: до недосвідчених працівників прикріпляти наставників або більш досвідчених осіб, але трапляються випадки, коли керівники не звертають увагу на порядок розстановки груп затримання чи нарядів на службу, і до недосвідчених працівників (наприклад, курсантів) прикріплюють осіб, які хоч і мають певний досвід, але він незначний або не пов'язаний зі специфікою роботи у відповідних умовах несення служби (досвід роботи в кадровому апараті, канцелярії та ін.). Іноді групи формуються з урахуванням дружніх стосунків, однак без урахування досвіду роботи, що суттєво ускладнює несення служби на певних ділянках. Безумовно, особисті взаємовідносини також мають бути враховані керівником, однак останні не мають перешкоджати інтересам служби. Суто формалізованого підходу слід уникати, досвідчений менеджер знає не лише стан обставин відносно своїх підлеглих на робочому місці, а й питання поза роботою. Для цього управлінець не повинен повсякчас ігнорувати інтереси підлеглого, а мати певний ступінь довіри зі сторони підлеглого, уміти мотивувати його діяльність.

У цьому разі, безумовно, необхідно сполучати методи переконання та примусу, підтверджуючи авторитет справедливого начальника. У зв'язку з цим треба враховувати, що певні дії управлінського характеру можуть наражатися на непорозуміння з боку підлеглих. Однак, ризикуючи таким чином, управлінець, який правильно розраховує наслідки, може здобути авторитет і повагу як сильного й вольового лідера. З іншого боку, протилежна позиція може призвести до падіння авторитету довіри до керівництва та, як наслідок, зниження якості виконання поставлених завдань.

Доцільно також уживати заходи для підвищення мотивації до спільної діяльності та здійснення ефективної взаємодії між членами колективу, такі як:

проведення заходів, спрямованих на підтримання здорового способу життя та проведення дозвілля;

ПСИХОЛОГІЯ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

оголошення подяки співробітникам, які проявили себе сумлінними працівниками за підсумками поточного звітного періоду, та ін.

Отже, проблема підвищення ефективності державного управління у правоохоронній діяльності потребує детального дослідження з позиції вивчення особливості ризикованих рішень. Ця публікація може звернути увагу на цю важливу проблематику та надасть певні рекомендації щодо поліпшення управлінської діяльності.

Список використаних джерел

1. Александров Д. А. Мистецтво керувати людьми / Александров Д. А. – К. : “Финпресс”, 1999.
2. Психологія та педагогіка управління в органах внутрішніх справ : курс лекцій / Анросюк В. Г., Казміренко Л. І., Юхновець Г. О. та ін. – К. : Укр. акад. внутр. справ, 1995.
3. Китов А. И. Психология управления / Китов А. И. – М. : Академия МВД СССР, 1979.
4. Наенко Н. И. Психологическая напряженность / Наенко Н. И. – М., 1976.
5. Бек Ульрих. Общество риска. На пути к другому модерну / Ульрих Б. – М. : Прогрес-Традиция, 2000.