

регіону / Л.М. Черчик // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. — 2012. — №4. — С. 77—85.

Summary. Today is particularly acute problems of development of labor potential manifested at the regional level. It is at the regional level can create and provide optimal conditions for the complex formation and use of labor potential. The paper investigated the current state of the labor potential of the region, the peculiarities and the main trends of its formation.

Key words: labor potential, human resources, the formation of the labor potential of the population.

УДК 316.613

Олійник Н.Ю.,

к. пед. н., доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет

імені Івана Огієнка,

м. Кам'янець-Подільський

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНТЕКСТІ ЕТИКИ

У статті проаналізовано етичний аспект прийняття управлінських рішень в організації, вказано морально-етичні категорії рішень керівника. Виявлено основні сучасні підходи до прийняття організаційно-управлінських рішень. Узагальнено фази прийняття управлінських рішень, які розпочинаються з визнання існування проблеми і завершується оцінкою результатів дій, спрямованих на підвищення якості їх прийняття в організації.

Ключові слова: управлінські рішення, етика і мораль, культура управління в організації, класичний, адміністративний та ірраціональний підходи до прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми. Важливим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості прийнятих рішень, що досягаються шляхом удосконалювання процесу прийняття рішень. Кожна організація для здійснення ефективної діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань. Так, плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності

приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Функціонування будь-якої організації залежить від етичних чинників, під якими мається на увазі прийняті в даному середовищі принципи, норми й нормативи, відповідно до яких зобов'язані діяти всі працівники. В таких умовах необхідним фактором є довіра працівників компетентності, професійності та відповідальності менеджера. У даному контексті система прийняття управлінських рішень має діяти на етичних засадах. У теперішній час важко переоцінити значення моралі та моральності в управлінні, що здебільшого залежить від якісного розвитку професійної етики. Професійна етика забезпечує позитивний вплив на розв'язання етично спірних питань, що виникають у процесі здійснення різних професійних діяльностей, зокрема у процесі прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі обґрунтування управлінських рішень присвятили свої дослідження вітчизняні та іноземні вчені (Т. І. Алачева, О. М. Беседовський, І. Є. Давидович, Ю. А. Дайновський, М. Л. Данилович, Г. О. Дарманська, О. Л. Єршова, Л. Г. Лабскер, Л. В. Лазоренко, О. В. Макарюк, Н. С. Назаренко, Ф. Х. Найт та інші). В цих працях увагу зосереджено на теоретичних засадах розроблення та ухвалення управлінських рішень, методичних положеннях щодо їх обґрунтування, механізмам запобігання негативних наслідків прийняття рішень тощо.

Сучасні проблеми ділової етики, становлення організаційної поведінки досліджували (М. П. Лукашевич, В. А. Малахов, І. Б. Осечинська, В. Ф. Степаненко, Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка), а також зарубіжні вчені (В. І. Бакштановський, Л. Б. Волченко, Р. П. Вольф, Л. П. Воронкова, О. І. Даниленко, Л. Г. Грінберг, В. Є. Гольдіна, В. В. Селіванова, Т. В. Цив'ян та інші науковці).

Однак, проблема етики в контексті системи прийняття управлінських рішень потребує додаткового вивчення, обґрунтування та узагальнення. Адже сучасна дійсність українського державного управління потребує теоретико-методичних досліджень функціонування системи прийняття управлінських рішень відповідно до етичних засад.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності та доцільності етичного прийняття управлінських рішень в організації, а також характеристиці підходів до прийняття

управлінських рішень і фаз, які розпочинаються з визнання існування проблеми та завершується оцінкою результатів дій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Етика як філософська наука про мораль осмислює, узагальнює, систематизує історичний розвиток моралі, історію становлення й розвитку етичних теорій, концепцій, які обґрунтували природу, сутність, специфіку, функції моралі, закономірності її розвитку та функціонування, взаємозв'язок з іншими формами матеріального та духовного життя людей. Етика – наука про мораль, її розвиток, принципи, норми й роль у суспільстві. Варто розрізняти етику як науку, а мораль – як реальне явище, яке вона вивчає. Мораль є формою суспільної свідомості, спрямованою на утвердження самоцінності людини, її прав на гідне та щасливе життя [3].

Метою етики є раціональне обґрунтування моралі та виявлення її природи, сутності, місця і значення у розвитку людини і суспільства. У ній осмислюються, узагальнюються, систематизуються історичні форми моральності, аналізуються етичні доктрини, які прагнуть пояснити природу, закономірності розвитку, функції моралі, а також здійснюється аналіз механізмів моральної орієнтації і регуляції, виражених у системі цінностей, норм, принципів, понять моральної свідомості.

Проблему співвідношення етики і управління вперше поставив Н. Макіавеллі. Він розробив особливе політичне мистецтво створення твердої державної влади будь-якими засобами, не зважаючи на жодні моральні принципи: «мета виправдовує засоби». Проте в управлінні центральне місце посідає людина, тому неможна ігнорувати те, що можна позначити поняттям «людський вимір». Надалі в нашому дослідженні під етикою управління розуміємо наступне:

– культуру управління людьми, що забезпечує можливість досягнення цілей, на основі поваги людської гідності та сприяння суспільному благу;

– технологічне етичне знання, що проявляється у програмах, проектах, етичних кодексах, нормах, стандартах, експертних висновках, етичних комітетах та інших видах практичної діяльності, заснованих на моральному виборі рішень та дій [3].

Етичний аспект прийняття рішень надзвичайно складний і для цього немає єдиних правил. Проте застосування етики має бути основою при обмірковуванні та прийнятті рішень в будь-якій організації. Тому необхідно враховувати п'ять ключових аспектів етичного прийняття рішень, а саме: етичну інтенсивність, принципи та правила рішень, аналіз, на кого вплине рішення, вигоди та затрати і визначення прав.

Під етичною інтенсивністю ми розуміємо як сукупність важливості, що притаманна пов'язаному з даним питанням моральному тиску і є різною у різних питаннях. Етична інтенсивність, в свою чергу, залежить від таких факторів, як величина наслідків, ймовірність впливу, соціальний консенсус, терміновість, близькість, ефект концентрації.

Однак люди по-різному оцінюють етичну інтенсивність, так як надають різного значення різним принципам етичного прийняття рішення. Морально-правові принципи ставлення до людини не повинні змінюватися залежно від таких характеристик, як раса, віросповідання або національність. Необхідно не забувати про право працівників на вибір, обґрунтованість інформації, а також чітко усвідомлювати, що вони мають такі самі права, як і управлінський апарат, одержувати точну і своєчасну інформацію. Принцип соціальної справедливості стверджує, що робітники повинні та будуть підпорядковуватися правилам організації за умови, що ці правила вважаються справедливими. Наступний утилітарний принцип зосереджує увагу на загальних обов'язках: допомагати тим, кому потрібна допомога; не завдавати шкоди іншим, коли рятуєш своє життя; підпорядковуватися справедливим правилам організації. Цей принцип застосовується при обмеженості часу, засобів та інших ресурсів при зборі необхідної інформації. Тому навички управління в оцінці загальної вигоди, яка буде отримана від певного рішення, мають важливе значення. При цьому потенційно позитивні результати дій порівнюються з потенційно негативними.

Таким чином, рішення керівника повинно виходити із розуміння таких морально-етичних категорій як обов'язковість, справедливість, порядність, відповідальність, гідність, допомога.

Кожне рішення в організації стосується не тільки однієї особистості, частіше за все воно відноситься до певної частини, чи навіть до цілої організації, саме тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. У зв'язку з цим виділяють два рівні рішень в організації: індивідуальний і організаційний. Якщо в першому випадку керівника більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому – інтерес зосереджується при створенні відповідного середовища навколо цього процесу в організації.

Для здійснення ефективного прийняття управлінських рішень необхідно визначити цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань. Так, плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі діяльності організації приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Важливо зауважити, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення

поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [5].
Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;
- необхідністю вирішення в обмежений час.

Відповідно до характеристики управлінських завдань і процесу прийняття управлінських рішень доцільним погодитися із думкою І. Є. Давидовича, який стверджує, що внаслідок складності і розмаїтості процесу прийняття рішень існує безліч підходів до його вивчення. Усі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття економічних рішень можна умовно навести у вигляді точок, розташованих на прямій між двома полюсами: з одного боку – абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, з другого – абсолютна ірраціональність, значний акцент на соціальні чи психологічні категорії [1].

Незважаючи на значну кількість підходів до прийняття управлінських рішень, більшість науковців виділяє три основних, на основі яких і відбувається формування нових: класичний, адміністративний та ірраціональний [3, с. 459-485]. *Класичний підхід* вважається нормативним; він визначає, як повинен діяти менеджер, що здійснює вибір, але нічого не говорить про те, як насправді відбувається ухвалення рішень. Цінність моделі полягає в тому, що вона спонукає менеджерів до раціональних рішень. Поширеність класичного підходу багато в чому пов'язана з появою різних кількісних методів ухвалення рішень за допомогою комп'ютерної техніки. Розвитку класичного підходу сприяють і корпоративні інформаційні системи. Класична модель найбільш адекватна програмованим рішенням, ситуаціям впевненості або ризику, коли є доступ до всієї необхідної інформації, що дозволяє розрахувати вірогідність результатів.

Адміністративний підхід носить описовий характер, відображає реальний процес ухвалення управлінських рішень в складних ситуаціях, в ньому враховуються людські та інші обмеження, що впливають на раціональність вибору. При адміністративному підході мозок людини, яка приймає рішення, може бути заповнений дуже великою кількістю інформації. Обробити ж він може тільки обмежену її кількість з обмеженою кількістю альтернатив.

Наступний *іраціональний підхід* до прийняття управлінських рішень ґрунтується на передбаченні того, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. До іраціонального підходу науковці відносять також соціологічний і психологічний підходи, які ґрунтуються на впливі свідомості людини і людських відносин на процес прийняття рішень. Соціологи вивчають процес прийняття рішень як процес групової взаємодії. У рамках соціологічного підходу

існують три основні групи теорій, що описують прийняття управлінських рішень: теорії політичної взаємодії, колективного навчання, корпоративної культури та етики.

Задля підвищення якості управлінських рішень, необхідна повнота їх змісту, що повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрями розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення має охоплювати такі складові:

- мета (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;
- засоби і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;
- основні шляхи і способи досягнення цілей;
- терміни досягнення цілей;
- порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження (владність) рішення – суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня управління породжує постійні проблеми етики, пов'язані з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації та регулювання.

Досліджуючи прийняття управлінських рішень, не можна оминати увагою фази прийняття рішень, які розпочинаються з визнання існування проблеми і завершуються оцінкою результатів дій, спрямованих на розв'язання цієї проблеми. Чотири основні фази такі як: визнання проблеми, інтерпретація проблеми, увага до проблем та способів дій.

Інколи ці фази використовуються в логічному послідовному порядку, проте іноді прийняття рішень може бути безладним та хаотичним. *Хибне визначення проблем*, відповідно потягне за собою хибні наступні кроки. Коли ж проблеми усвідомлені та структуровані, прийняття рішень не викликає труднощів. Важливу роль при цьому відіграє попередній досвід та особистісні характеристики того, хто приймає рішення на основі перцептивної реакції. Відповідно, визнання проблеми стає першим кроком до процесу прийняття ефективного рішення.

Інтерпретація проблем – це процес визначення сенсу виявлених перешкод. Адже одне лише виявлення проблеми не гарантує, що їй буде надано належну увагу. Часто інтерпретація проблеми може бути хибною, причиною чого можуть бути упередженість, надходження нової інформації чи бажання захиститися. І саме етична культура організації має великий вплив на інтерпретацію проблем.

Після ідентифікації проблем та їх інтерпретації настає час надання *уваги проблемі*. Керівництво організації має визначити пріоритети, над вирішенням яких буде працювати організація. Як правило, перевага надається тим проблемам, які підсилені потужним тиском ззовні, чи на

вирішення яких є достатні внутрішні ресурси, чи вирішення даної проблеми відкриває нові можливості для організації. Проте всі виявлені проблеми не можуть бути вирішені, тому важливим на цьому етапі є визначення пріоритетів.

Наступна фаза *прийняття рішень* – спосіб дій, що передбачає розробку та оцінку варіантів способу дій, а також реалізацію вибраної альтернативи. І практика показує, що може бути обраний як процес швидких дій, так і процес розгорнутих дій. Завершальна фаза прийняття рішень – наслідки, що передбачає оцінку результатів дій. Організація ефективних процесів у сучасних організаціях передбачає необхідність планування та координації спільної діяльності. Обов'язковою умовою стає врахування проблем впливу індивідів, груп, організаційних структур на ефективність та результати роботи. Лише на перший погляд цей вплив має випадковий характер і керівники нерідко покладаються на інтуїцію в усвідомленні тих чи інших вчинків підлеглих.

Отже, прийняття управлінських рішень постає як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей. Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості рішень, прийнятих керівництвами.

Управлінські рішення повинні спиратися на об'єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення істотно залежать від множини суб'єктивних факторів – логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, визначеного рівня культури управління, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни тощо. При цьому необхідно пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи.

Висновки. Таким чином, стає зрозумілим, що ділові стосунки слід будувати не лише з урахуванням вимог права, економічної ефективності. Як свідчить досвід, вони можуть набувати раціональної форми тільки за умов дотримання вимог різноманітних видів етики, етичних норм і принципів. Етично відповідальна поведінка організації означає суспільно корисні дії, які не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам.

Для того, щоб поведінка організації було етично, її керівники повинні дотримуватися певних принципів та прав співробітників. Неетичними оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації отримувати вигоди за рахунок інших людей або суспільства в цілому. Тому етична діяльність членів трудового колективу організовується не під впливом наказів та компромісів, а насамперед за рахунок внутрішньої згуртованості, поєднання орієнтирів і прагнень співробітників, що сприяє єдності світогляду та ціннісних засад.

Список використаних джерел

1. Давидович І. Є. Контролінг : Навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
2. Дизель П. М., Мак-Кинли Р. У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. – М. : Фонд за економ.грамотность, 1993. – 272 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 702 с.
4. Організаційна поведінка / [Дон Гелрїгел, Джон В. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н. Сью Бренінг]; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К. : «Основи», 2001. – 726 с.
5. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : Навч. посіб. / В. М. Приймак. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.
6. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А., Линьов К., Нужний Є., Рудик О. – К.: Вид. дім «Простір», 2007. – 156 с.

***Summary.** The ethical dimension of management decision making in the organization is analyzed and category of ethical solutions leader is stated in the article. The basic modern approaches to organizational decision-making is founded. The phases of management decisions, which is beginning with recognition of the problem and ends with the assessment of the results of actions aimed at improving the quality of their adoption are generalized.*

***Key words:** management decisions, ethics and morality, culture management in the organization, classic, administrative and irrational approaches to decision-making.*

УДК 331.5:377091

Шиловцева Н.В.,

к.е.н., доцент,

Харківський національний педагогічний університет

імені Г.С. Сковороди,

м. Харків

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В ІНФРАСТРУКТУРІ РИНКУ ПРАЦІ

У статті розглядаються взаємозв'язки соціально-економічного стану України з ринком праці та удосконаленням системи професійної освіти, визначаються напрямки її структурної перебудови, що обумовлено динамікою людського капіталу потребами впровадження інновацій та формування інноваційного суспільства.