



ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКОМ ПОЗАШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*Автор- **Турбан Володимир Ілліч**,
Директор Старокостянтинівської міської
станції юних техніків,
керівник гуртка відео операторів (студія
ДКТ «Стильні штучки»)*

м. Старокостянтинів - 2015 рік

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	5
1.1 .Сутність і характерні риси управлінських рішень.....	5
1.2 .Класифікація управлінських рішень.....	9
1.3 .Фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень.....	12
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	14
2.1. Сутність і особливості планування.....	14
2.2. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.....	23
2.3. Залежність ефективності управлінських рішень від психологічних якостей керівника.	35
ВИСНОВКИ.....	40
Перелік використаної літератури та інших інформаційних джерел	42

Найважливішим резервом підвищення ефективності навчально-виховного процесу є підвищення якості прийнятих рішень, що досягається шляхом удосконалювання процесу прийняття рішень керівником позашкільного навчального закладу.

Прийняття рішень – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність ухвалення рішення пронизує усе, що робить керівник, формуючи цілі і процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче процвітати в мистецтві керування. Вдосконалення знань та вивчення теми «Психологічні особливості прийняття управлінських рішень керівником позашкільного навчального закладу» робить вивчення цієї теми актуальним та необхідним для становлення повноцінного керівника.

Метою цієї курсової роботи є вивчення методів та моделей прийняття управлінських рішень, а також вдосконалення процесу прийняття таких рішень в закладах позашкільної освіти, та розуміння того що, ефективно прийняття рішень необхідно для виконання управлінських функцій. Удосконалювання процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні положення, що визначають сутність та зміст «прийняття управлінських рішень» в сучасних умовах, сутність управлінських рішень, характерні риси рішень, фактори і їхня якість і ефективність.
2. Ознайомитися з процесом планування.
3. Розглянути та виявити методи удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень: застосування наукового підходу до процесу прийняття, а також використання методів і моделей оптимізації управлінських рішень.
4. Проаналізувати сучасний стан проблеми «прийняття управлінських рішень» в закладах позашкільної освіти в Україні.

Об'єктом дослідження є психологічні основи прийняття управлінських рішень для досягнення більш ефективної організації навчально-виховного процесу в позашкільному навчальному закладі. Предметом дослідження є моделі та методи прийняття управлінських рішень в умовах сучасної освіти України.

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання: оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта. Такими методами є методи вивчення проблеми (діагностування), що передбачає застосування методів, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що призвели до неї. Важливе місце належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи аналізу та прогнозування. Їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану навчально-виховного процесу і передбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи опираються на статистичний матеріал минулих періодів у сфері результативності гурткової діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень

Кожен заклад освіти 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 закладу, керівництво визначає її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації навчально-виховного 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 закладу, його процвітання чи занепад.

Управлінське рішення— результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [10]

Управлінські рішення в закладі позашкільної освіти, зокрема, науково-технічного напрямку, 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. Виділяють три основні типи управлінських завдань:

- 1) концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- 2) пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування навчального процесу (впровадження нових технічних засобів, технології тощо);
- 3) які виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Отже, управлінський процес 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 навчально-виховного процесу є підвищення якості рішень, прийнятих керівниками.

Поняття «рішення» у сучасному житті дуже багатогранне. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» криється в тім, що щораз у це поняття вкладається зміст, що відповідає конкретному напрямку досліджень.

До управлінського рішення пред'являється ряд вимог, до числа яких можна віднести:

- 1) всебічну обґрунтованість рішення;
- 2) своєчасність;
- 3) необхідну повноту змісту;
- 4) повноваження;
- 5) погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає насамперед необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Однак тільки цього недостатньо. Воно повинно охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб керованої системи. Для цього необхідно знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив закладу, регіону, галузі, національної і світової позашкільної освіти. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення, розвитку його аналітико-синтетичних функцій.

Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі освітньої системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і

розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже «перезрілих» задач і ще більш збільшують і без того хворобливі процеси. [10]

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрямки розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати:

- а) мета (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;
- б) кошти і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;
- в) основні шляхи і способи досягнення цілей;
- г) терміни досягнення цілей;
- д) порядок взаємодії між виконавцями;
- е) організацію виконання завдань на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження (владність) рішення – строге дотримання суб'єктом керування тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем керування. Збалансованість прав і відповідальності кожного органу, кожної ланки і кожного рівня керування – постійна проблема, зв'язана з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Погодженість із прийнятими раніше рішеннями означає також необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Вона необхідна для дотримання традицій поваги до закону, постановам, розпорядженням. На рівні окремого закладу позашкільної освіти вона необхідна для здійснення послідовної виваженої управлінської політики, чіткого функціонування колективу.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не усі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них. [7]

Основними факторами, що впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи управління наукових підходів і принципів, методів

моделювання, автоматизація керування, мотивація якісного рішення й ін. Звичайно в прийнятті будь-якого рішення присутні в різному ступені три моменти: інтуїція, судження і раціональність.

При прийнятті чисто інтуїтивного рішення люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Тут є присутнім "шосте почуття", свого роду осяяння, що відвідує, як правило, представників вищого ешелону влади. Управлінці середньої ланки більше покладаються на одержувану інформацію і допомогу. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, продовженням якого саме і є висока посада, керівник, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.

Рішення, засновані на судженні, багато в чому подібні з інтуїтивними, імовірно, тому, що на перший погляд їхнього логіка слабо проглядається. Але все-таки в їхній основі лежать знання й осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, з виправленням на сьогоднішній день, вибирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації за старих часів. Однак, здоровий глузд у людей зустрічається рідко, тому даний спосіб прийняття рішень теж не дуже надійний, хоча підкуповує своєю швидкістю і дешевиною.

Інша слабкість у тім, що судження неможливе співвіднести із ситуацією, що колись не мала місця, і тому досвіду її рішення просто не існує. Крім того, керівник при такому підході прагне діяти переважно в тих напрямках, що йому добре знайомі, у результаті чого ризикує упустити гарний результат в іншій області, чи свідомо несвідомо відмовляючись від вторгнення в неї.

Могутнім фактором, що активізує процес ухвалення рішення виступають сучасні засоби оргтехніки, включаючи доступ до мережі інтернет. Це вимагає високого рівня культури в області інформатики, технології використання технічних засобів. Однак процес ухвалення рішення, вибору конкретного варіанта завжди буде мати творчий характер і залежати від конкретної особистості.

1.2. Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їхньої розробки, реалізації й оцінки, що дозволяє підвищити їхню якість, ефективність і наступність. Управлінські рішення можуть бути класифіковані найрізноманітнішими способами. Найбільш розповсюдженими є наступні принципи класифікації:

- 1) за функціональним змістом;
- 2) за характером розв'язуваних задач (сферою дії);
- 3) за ієрархією керування;
- 4) за характером організації розробки;
- 5) за характером цілей;
- 6) з причин виникнення;
- 7) по вихідних методах розробки;
- 8) по організаційному оформленню.

Управлінські рішення можуть бути класифіковані за функціональним змістом, тобто стосовно загальних функцій керування, наприклад:

- а) рішення планові;
- б) організаційні;
- в) контролюючі;
- г) прогнозуючі.

Звичайно такі рішення торкаються тією чи іншою мірою усіх функцій керування, однак у кожному з них можна виділити основне ядро, пов'язане з якоюсь основною функцією. [1]

Інший принцип класифікації зв'язаний з характером розв'язуваних задач:

- а) економічних;
- б) організаційних;
- в) освітніх;
- г) виховних;
- г) технічних;
- д) технологічних;

е) екологічних і інших.

Найчастіше управлінське рішення зв'язане не з однією, а з багатьма задачами, у тій чи іншій мірі маючи комплексний характер.

За рівнями ієрархії систем керування виділяють управлінські рішення на рівні держави; на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи. Звичайно ініціюються загальносистемні рішення, що потім доводяться до елементарного рівня, однак можливий і зворотний варіант.

У залежності від організації розробки рішень виділяються наступні управлінські рішення:

- а) одноособові;
- б) колегіальні;
- в) колективні.

Перевага способу організації вироблення управлінських рішень залежить від багатьох причин: компетентності керівника, рівня кваліфікації колективу, характеру задач, ресурсів і т.д.

За характером цілей прийняті рішення можуть бути представлені як:

- а) поточні (оперативні);
- б) тактичні;
- в) стратегічні.

З причин виникнення управлінські рішення поділяються на:

- а) ситуаційні, зв'язані з характером виникаючих обставин;
- б) за розпорядженням вищих органів;
- в) програмні, зв'язані з включенням даного об'єкта керування в визначену структуру програмно-цільових відносин;
- г) ініціативні, зв'язані з проявом ініціативи системи, наприклад у сфері освіти, послуг, посередницької діяльності;
- д) епізодичні і періодичні, що впливають з періодичністю навчального процесу у системі позашкільної освіти (наприклад, практичне заняття з проведення тренувальних польотів авіамоделей).

Важливим класифікаційним підходом служать вихідні методи розробки управлінських рішень. До їхнього числа можна віднести:

- а) графічні, з використанням графоаналітичних підходів (мережних моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції великих систем);
- б) математичні методи, що припускають формалізацію представлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;
- в) евристичні, зв'язані із широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяються на:

- а) тверді, що однозначно задають подальший шлях їхнього втілення;
- б) орієнтовні, що визначають напрямки розвитку системи;
- в) гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;
- г) нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Оскільки рішення приймаються людьми, те їхній характер багато в чому несе на собі відбиток особистості керівника, причетного до їх появи на світі. У зв'язку з цим прийнято розрізняти урівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані й обережні рішення. [6]

Урівноважені рішення приймають керівники, що уважно і критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки. Звичайно, перш ніж приступити до ухвалення рішення, вони мають сформульовану вихідну ідею.

Імпульсивні рішення – це рішення автори яких легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як варто перевірити, уточнити, оцінити. Рішення тому виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються «знаскоку», «ривками».

Інертні рішення стають результатом обережного пошуку. У них навпаки контрольні й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тем, що їхні автори не мають потреби в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо упевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек.

Обережні рішення характеризуються старанністю оцінки керівником усіх варіантів, більш критичним підходом до справи. Вони в ще меншому ступені, чим інертні, відрізняються новизною й оригінальністю.

Перераховані види рішень приймаються, в основному, у процесі оперативного керування персоналом. Для стратегічного і тактичного керування будь-якої підсистеми системи управління приймаються раціональні рішення, засновані на методах аналізу, обґрунтування й оптимізації.

1.3. Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень.

Під якістю управлінських рішень варто розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, що дозволяються, і розвитку освітніх систем. Інакше кажучи, у якому ступені управлінське рішення забезпечує подальші шляхи розвитку системи позашкільної освіти в умовах формування нового стандарту середньої і професійної освіти.

Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різними ознаками – як фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища). До числа цих факторів варто віднести:

- 1) закони об'єктивного світу, зв'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;
- 2) чітке формулювання мети – для чого приймається управлінські рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як вимірити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;
- 3) обсяг і цінність отриманої інформації – для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів;

- 4) час розробки управлінських рішень – як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, соціальних змін, непослідовного здійснення політики у галузі позашкільної освіти);
 - 5) організаційні структури керування;
 - 6) форми і методи здійснення управлінської діяльності;
 - 7) методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень (наприклад, якщо за результатами діяльності заклад лідирує – методика одна, якщо результативність низька– інша);
 - 8) суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення. Чим більш неординарними є управлінські рішення, тим суб'єктивніше оцінка. Стан керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад кадрів і т.д.);
 - 9) систему експертних оцінок рівня якості й ефективності Управлінські рішення.
- [3]

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

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Планування і прийняття управлінських рішень є процедурами, спрямованими на виявлення розбіжностей між поточним станом справ в організації і його ідеальним баченням, коли встановлюється і розв'язується міра неузгодженості між належним і наявним станом речей.

2.1. Сутність і особливості планування

Планування є однією з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Результатом планування є *план* — система взаємопов'язаних, об'єднаних загальною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси (людські, економічні, соціальні) та результат виконання. Він містить компоненти, які потребують розв'язання: що потрібно робити, хто, як і коли буде виконувати цю роботу, якого ефекту (результату) від неї чекати. Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати і оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Потрібно враховувати потенційні можливості закладу (здібності та професійну підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в колективі тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив на становище ПНЗ поведінки замовників освітніх послуг, інших позашкільних навчальних закладів, зміни законодавства тощо).

Успішна реалізація планів передбачає ефективну систему комунікацій, участь у діяльності закладу всіх співробітників. Тому, перш ніж затвердити план, розробляти стратегію дій або вносити в неї корективи, керівник повинен оцінити ділові та комунікативні можливості ПНЗ. Стратегічні можливості ПНЗ зумовлюють доступні для нього ресурси, основні ділові здібності, баланс ресурсів, види гурткової діяльності тощо. Вони становлять інтегровану сукупність навичок і технологій. Інтегральним є і поняття “ділові здібності”, оскільки воно стосується закладу в цілому, а не окремих індивідів.

Особливо важливим для діяльності організації, установи є вміння керівника визначити її загальну концепцію, стратегію. Без цього неможливо з'ясувати місію навчального закладу, встановити чіткі довгострокові цілі, сформулювати зрозумілі спільні кроки, спрямовані на їх досягнення.

Стратегія (грец. *strategia* від *stratos* — військо і *ago* — веду) — довгостроковий курс розвитку організації, зокрема закладу позашкільної освіти, який ґрунтується на усвідомленні сутності його навчально-виховної та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

З огляду на сфери застосування і спрямованість виокремлюють корпоративну й операційну стратегії. *Корпоративна стратегія* охоплює вибір установою сфери діяльності, виду бізнесу, ринків збуту товарів чи послуг, визначає загальні межі та напрями розвитку організації. Оскільки мова йде про навчальний заклад позашкільної освіти, то в даному контексті мається на увазі діяльність у сфері позашкільної освіти, вибір видів гурткової роботи, орієнтація на попит суспільства в позашкільній освіті. *Операційну стратегію* розробляють різні функціональні відділи організації. В ПНЗ вона спрямована на такі сфери, як навчально-виховний процес, фінансування й кадрове забезпечення, і є чинником реалізації корпоративної стратегії.

Стратегія — це лише загальна схема дій, структурувати і деталізувати яку має планування. Процес планування охоплює не тільки організаційні, матеріальні, технічні, технологічні, фінансові, кадрові, а й психологічні чинники: з'ясування та узгодження намірів (організація повинна координувати рух усіх її підрозділів в одному напрямі або до однієї системи цілей), участь у реалізації намірів (співробітники мають поділяти основні положення стратегії), створення структури прийняття оперативних рішень.

Етапи розроблення і реалізації стратегії організації.

При виробленні стратегії необхідно подбати про логічний взаємозв'язок обох її фаз - формулювання та реалізації. У процесі розроблення стратегії окреслюються такі її етапи: визначення місії, цілей і цінностей ПНЗ, аналіз навколишнього середовища, з'ясування завдань, стратегічний вибір можливих альтернатив, аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей. Позитивне вирішення цих питань є підставою для затвердження стратегії закладу, після чого настає фаза її реалізації.

1. Місія, цілі та цінності закладу позашкільної освіти. Місія ПНЗ має забезпечити усвідомлення персоналом, споживачами освітніх послуг головного її призначення, тобто тієї користі, яку вона намагатиметься принести суспільству і його громадянам.

Місія організації - лаконічно сформульована причина існування закладу, особлива роль для ринку освітніх послуг та споживача цих послуг.

Місія акцентує увагу, в першу чергу, на потребах споживача, на спектрі пропонованих послуг, на кращих організаційних формах навчально-виховного процесу. Важливе при цьому врахування національно-психологічних інтересів споживачів, таких етико-психологічних та соціально-психологічних аспектів, як відповідальність за якість освітніх послуг, послуг, намагання задовольнити потреби суспільства, висока культура, традиції, психологічний клімат в закладі. Ці вимоги поширюються і на цілі (загальні довгострокові орієнтири) і цінності ПНЗ. Традиційно підкреслюють такі цінності, як справедливість, рівність, пріоритетність інтересів споживачів, якісне обслуговування потреб у позашкільній освіті, соціально-відповідальна освітня діяльність. У психологічному аспекті визначення місії, цілі й цінностей ПНЗ є вольовим актом, внаслідок якого обирають один варіант із кількох можливих. Загалом визначення місії, цілі й цінностей ПНЗ — це з'ясування намірів і планів закладу. Наприклад, Старокостянтинівська міська станція юних техніків продекларувала свою місію як спрямованість на формування в дітей і підлітків техніко-технологічних знань, розширення їх політичного світогляду, задоволення потреб юної особистості у вдосконаленні освіти з основ інформатики та комп'ютеризації, конструкторської, експериментальної та винахідницької діяльності, здібностей шляхом пошуку та розвитку вмінь, навичок технічного моделювання, конструювання тощо.

2. Аналіз навколишнього середовища. Аналіз навколишнього середовища передбачає з'ясування становища закладу на конкретний час, охоплює збирання та інтерпретацію інформації про ділове (внутрішнє і зовнішнє) середовище (людські, економічні, фінансові та інші ресурси, результати діяльності в порівнянні з аналогічними закладами позашкільної освіти) та очікування

зацікавлених груп. При цьому варто сконцентруватися на найзначущіших ділових і комунікативних здібностях, здатних забезпечити досягнення цілей, тобто на чинниках, які вигідно відрізняють організацію від її подібних. Такі особливості, що створюють конкурентні переваги, називають основними діловими здібностями організації. З'ясування організаційних можливостей, як правило, розпочинають з аналізу матеріальних, фінансових і людських ресурсів, який передбачає:

- аналіз стану матеріально-технічної бази;
- оцінювання розміщення ресурсів;
- аналіз ефективності структури педагогічного колективу;
- вивчення необхідних для роботи якостей і навичок педагогічних працівників;
- аналіз фінансової структури;
- аналіз ефективності фінансової системи контролю;
- з'ясування наявності нематеріальних ресурсів ПНЗ (умовне оцінювання вартості ділових зв'язків, репутації закладу);
- вивчення можливостей доступу до ресурсів поза межами закладу

(стосунки з загальноосвітніми навчальними закладами, батьками вихованців, потенційними спонсорами).

Серед питань, що потребують ретельного аналізу, психологічні та соціально-психологічні аспекти не менш важливі, ніж матеріально-фінансові. В цьому контексті звертають увагу на відповідність внутрішніх ділових можливостей, здібностей закладу зовнішнім умовам. При цьому застосовується метод ССМЗ аналізу (ССМЗ — “сильні” й “слабкі” сторони організації, її “можливості” та потенційні “загрози” навколишнього середовища). До сильних сторін ПНЗ відносять, наприклад, висококваліфікований кадровий склад, до слабких - застарілі технології навчання творчості.

3. *Завдання ПНЗ.* Як конкретні короткострокові дії, орієнтири, вони детально формулюють цілі навчального закладу позашкільної освіти. Психологи твердять про недоцільність формулювання перед співробітником чи їх групою більше

п'яти оперативних завдань, оскільки людина одночасно може ефективно контролювати діяльність не більше п'яти об'єктів. Увага людини, яка перебуває під постійним впливом нових вражень, розсіюється і фіксує лише невелику їх частину, а отже знижується ефективність діяльності. І тільки ця частина зовнішніх вражень і внутрішніх відчуттів виокремлюється увагою, стає змістом роздумів. Увага людини як психофізіологічний процес, стан, який дає змогу їй зосередитися на одній інформації та проігнорувати іншу, має такі основні властивості:

- стійкість (здатність протягом тривалого часу зберігати стан уваги на певному об'єкті, не відволікаючись і не послаблюючи уваги);
- зосередженість (ступінь концентрації уваги на одних об'єктах та її відвернення від інших);
- переключення (переведення уваги з одного об'єкта на інший);
- розподіл (здатність паралельно виконувати кілька видів діяльності);
- обсяг (кількість інформації, яку людина здатна одночасно зберегти у сфері підвищеної уваги).

Знання цих властивостей уваги дає змогу керівникові оптимально формулювати цілі, завдання, перевіряти їх на сумісність, дбаючи, щоб виконання одного завдання не заважало іншому. При цьому для кожного завдання мають бути свої критерії оцінювання. Тільки за таких умов керівник може здійснювати індивідуальну і групову мотивацію працівників на досягнення поставленої мети.

Завдання психологія тлумачить як сформульовану за певних умов мету, досягнення якої відбувається у процесі їх перетворення. Постановка завдання та його розв'язання — це складний розумовий процес. Розв'язання управлінських завдань передбачає встановлення складних багаторівневих відношень між різними елементами завдань. Завдання стає логіко-психологічною категорією, коли інший суб'єкт приймає його для розв'язання. Шукаючи для цього спосіб, суб'єкт включає процес мислення (як здібність розв'язувати завдання). Розв'язання завдання є наслідком дії логічних, інтелектуальних, емпіричних, інтуїтивних закономірностей мислення. Логічний та інтелектуальний процеси

розв'язання завдань не тотожні між собою. Це свідчить про об'єктивну і суб'єктивну логіку їх розв'язання, про неспіввіднесення використовуваної інформації з об'єктивною, що характерно й для управлінських завдань. З погляду психології необхідною передумовою успішного розв'язання завдань є *рефлексія* — усвідомлення їх значущих аспектів, оцінювання їх смислу, намагання включити їх у певні відношення.

У процесі розв'язання управлінських завдань виявляються інтелектуальні й особистісні можливості керівників. Серед найтипівіших стилів мислення керівників виокремлюють:

- *системний стиль*. Головне для нього - визначення методу розв'язання завдання, розчленування проблеми на окремі компоненти;
- *інтуїтивний стиль*. Характеризується великим ступенем усвідомлення проблеми в цілому, намаганням використати різні методи розв'язання завдання;
- *рецептивний (лат. receptio — прийняття) стиль*. Йому властива концентрація уваги на окремих деталях проблеми;
- *перцептивний (лат. perceptio — пізнання) стиль*. Для нього характерне намагання встановити відносини між різними частинами проблеми.

Специфіка управлінських завдань виявляється в тому, що вони можуть містити нечіткі, суперечливі умови, недостатнє обґрунтування можливих засобів досягнення мети. Процес розв'язання їх часто відбувається за відчутного дефіциту часу.

Психологія управління виокремлює три основних типи управлінських завдань:

1. Концептуальні завдання (пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Технологічні завдання (пов'язані з технологічними аспектами функціонування навчально-виховного процесу).
3. Завдання, пов'язані з дією людського чинника (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).

За критерієм змісту всі управлінські завдання класифікують на *значущі* та *малозначущі*; за критерієм виконуваності завдань — на *завдання, які вирішуються*, і *завдання, які не вирішуються*; за критерієм обізнаності керівника - на *завдання, які належать до сфери компетенції керівників*, і *завдання, які не належать до цієї сфери*; за ступенем функціональних витрат — на *легкі* та *важкі*.

При розв'язанні управлінських завдань кожний керівник використовує свою систему оцінювання стосовно розв'язання конкретної проблеми. В управлінській практиці виникають ситуації, які виходять за межі компетенції керівника (проблема відносин із вищими керівними органами, багато незапланованих нарад тощо), а також труднощі, зумовлені об'єктивними обставинами виробництва (плинність кадрів, територіальна віддаленість об'єктів управління тощо). Вирішення управлінських завдань передбачає усунення труднощів, створення умов для якісно нової ситуації. При цьому важливий вибір адекватного шляху розв'язання завдання, для чого керівник має не тільки правильно оцінювати управлінську ситуацію, а й адекватно співвіднести перспективні та поточні завдання. Під час такої роботи йому доведеться відповісти на запитання:

- Чи доцільно в ситуації, що склалася, ставити і розв'язувати конкретне управлінське завдання?
- Чи є умови для реалізації поставленого завдання?
- Чи обов'язковим є розв'язання цього управлінського завдання?

Чим більше суб'єктивні оцінки керівника збігатимуться з об'єктивною значущістю завдань, тим вища вірогідність вибору найефективнішого шляху їх розв'язання.

4. Стратегічний вибір можливих альтернатив. Передбачає опис правил, процедур, методів досягнення цілей і завдань. Вибір керівником способу, тактики розв'язання управлінського завдання залежить від його індивідуального досвіду управлінської роботи, об'єктивних вимог управлінської ситуації, особистісних особливостей керівника. Залежно від превалювання конкретного чинника

формується індивідуальна управлінська концепція керівника - його уявлення про актуальність і значущість управлінського завдання.

Психологічний механізм вибору методів, тактик досягнення цілей і завдань залежить від їх важливості для керівника. При розв'язанні завдань, які умовно належать до “чужої” сфери, він може виявляти ініціативу, ризик. Вирішуючи “свої” завдання, намагатиметься не ризикувати.

Найчастіше у розв'язанні конкретних управлінських завдань керівники використовують такі тактики:

- Тактика ризику з підвищеною відповідальністю.
- Тактика тривалого розв'язання завдання з метою зняття з себе відповідальності.
- Тактика самостійного вирішення проблеми з обачним ризиком.
- Тактика застосування мінімуму самостійних дій і відповідальності за можливе нерозв'язання завдання.

Якщо під час розв'язання управлінських завдань виник конфлікт всередині організації, керівники вдаються до однієї з таких тактик, інколи підсилюючи їх елементами інших:

- Суперництво (протиборство). Вдавшись до цієї тактики, керівник намагається завоювати командну роль, диктувати власну позицію відповідно до своєї індивідуальної мотивації. Ця тактика сприяє досягненню успіху, але не завдяки узгодженню дій з підлеглими, а внаслідок приниження та ігнорування їхніх інтересів.
- Співробітництво (кооперація). Намагаючись досягти успіху в діяльності (позитивна мотивація), керівник старається максимально врахувати не лише власні, а й інтереси партнерів.
- Компроміс. Обравши цю тактику, керівник шукає оптимальний варіант (між протиборством і співробітництвом) розв'язання завдання, який задовольняв би всіх. Тактика компромісу не завжди є достатньо результативною, оскільки більше націлена на встановлення людських контактів, аніж на розв'язання управлінського завдання. Використання її

зумовлюють такі психологічні причини: позитивна мотивація на досягнення певного порозуміння, намагання встановити контакт із діловим партнером, традиція рахуватися з думкою інших людей, намагання уникнути конфлікту, ризикованих дій, боязнь відповідальності.

- Уникнення. До цієї тактики керівники вдаються, усвідомлюючи власну управлінську некомпетентність, намагаючись свідомо чи інтуїтивно вилучити із зони актуальної значущості конкретну управлінську мету. Вибір диктують такі психологічні причини: боязнь прийняття управлінського рішення; невміння обирати оптимальні методики, засоби розв'язання завдання; боязнь відповідальності і покарання; намагання уникнути неспіху в діяльності; нездатність дійти ділової згоди з партнером.
- Пристосування. Вибір цієї тактики є наслідком низької активності, недостатньої зацікавленості керівника у виконанні поставлених завдань. Тому його дії спрямовані на уникнення конфліктних стосунків з іншими керівниками. Тактики пристосування зумовлюють такі психологічні причини: нездатність осмислити значущість завдання в часі та просторі; боязнь брати на себе відповідальність; намагання уникнути ситуації; боязнь покарання за негативні наслідки; відсутність позитивної мотивації досягнення успіху.

Вибір засобів, методів, тактик розв'язання завдань залежить і від особистісних якостей керівників. Керівник із яскраво вираженими лідерськими якостями навряд чи обере тактику пристосування чи уникнення, скоріше він віддасть перевагу тактиці протиборства або співробітництва і намагатиметься уникати компромісу. Керівники, орієнтовані на себе, здебільшого обирають “агресивну” тактику - протиборство, а керівники, орієнтовані на інших, - тактику співробітництва або компромісу. Знаючи характер взаємодії керівника, його орієнтованість (на мету чи на стосунки з людьми), можна прогнозувати вибір ним тактики розв'язання конкретного

управлінського завдання. А тактика, яку обирає керівник, характеризує його особисті якості.

5. Аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей. На цьому етапі, проаналізувавши альтернативні стратегії, вибирають найкращі альтернативи. З погляду психології це складний вольовий акт, адже більшість альтернативних рішень є взаємовиключними, що вимагає від керівника максимуму вольових зусиль в оцінюванні адекватності можливих, їх доцільності й прийнятності. Можливі реакції зацікавлених груп спонукатимуть його до використання психологічних механізмів задля досягнення необхідного результату в процесі спілкування, взаємодії.

6. Реалізація стратегії. Цей етап передбачає спостереження за виконанням завдань, прийняття (за необхідності) коригувальних впливів, перегляд стратегії. Отже, процес планування тісно пов'язаний із контролем і прийняттям управлінських рішень: досягнуті результати порівнюють із запланованими з метою виявлення відхилень. Відсутність неприпустимих відхилень є підставою для продовження реалізації плану, за неприпустимих відхилень вдаються до коригувальних дій, спрямованих або на виконання планів, або на планування. За значних відхилень доводиться розробляти навіть нові плани. Кількість коригувальних дій обернено пропорційна якості планів: чим якісніші плани, тим рідше потрібно вдаватися до корекції.

2.2. Сутність і особливості прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень є завершальною фазою планування і психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Незалежно від схеми управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування конкретних стадій управління центральною ланкою є прийняття рішень. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності ПНЗ.

Прийняття управлінського рішення — вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Участь співробітників у плануванні та прийнятті рішення є надзвичайно важливим мотивуючим чинником. Мотивація виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим активніше безпосередні учасники їх виконання задіяні до процесу прийняття.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

- 1) керівництво — підлеглість (керівник приймає рішення одноосібно);
- 2) партнерство (рішення приймають колегіально, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).

Це спричинило дві форми прийняття управлінських рішень: *індивідуальну* (одноосібну) та *групову* (колегіальну), кожна з яких має свої переваги і недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації. У розв'язанні, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних з процесом навчання у гуртках, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких задіяний людський чинник, вимагають комплексного розгляду.

За відносин “керівництво-підлеглість” прийняття управлінського рішення значною мірою буде детерміноване спонуками, стимулами, котрі визначають поведінку керівника. Здебільшого мотиваційними впливами, що виходять від керівника, є намагання показати свою професійну перевагу над підлеглими, реалізація особисто значущих суб'єктивних цілей, прагнення до влади. Мотиви поведінки підлеглих, які беруть участь у прийнятті рішення, полягають у готовності поступитися керівнику, намаганні не показати своєї професійної некомпетентності, уникнути зауважень на свою адресу. У групі з партнерськими відносинами підкорення немає. За таких умов кожний спеціаліст намагається реалізувати свої інтелектуальні можливості. Інколи учасники групової дискусії подають свою думку як єдино правильну, що не потребує обговорення. Це один із

можливих випадків відокремлення під час дискусії, яке умовно називають “діалогом глухих”. Керуючи груповою дискусією, керівник може впливати на підлеглих, вдаючись як до безпосереднього впливу на них, так і до впливу через групу. Вплив керівника на групу тим сильніший, чим більше він вважає себе причетним до неї. Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у груповому рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- групове рішення адекватніше відображає суть розв'язуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом. Тобто спрацьовує соціально-психологічний феномен “групова нормалізація”, що виникає внаслідок групової дискусії, коли протилежні погляди і навіть екстремальні позиції формуються в єдину думку;
- групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення зараховують:

- блокування рішення. Виникає, коли точки зору не зближуються, а віддаляються. В такому разі проявляється соціально-психологічний феномен “групова поляризація”. Він є результатом групової дискусії, під час якої різні погляди думки оформлюються у дві протилежні позиції, що виключають будь-які компроміси. Діапазон групової поляризації тим більший, чим більше зміщені первинні переваги осіб групи від середніх значень. Протилежні думки породжують нервово-психічні напруження, конфлікти, які негативно впливають на особистості і групу в цілому;

- прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль. В одному випадку компроміс долає протистояння різних позицій і підходів, а в іншому через невдачу прийняття оптимального рішення має рішення, яке задовольняє більшу частину групи. Такий компроміс є неефективною формою прийняття управлінського рішення, адже він нехтує реальним станом справ;
- розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, може забрати значно більше часу;
- у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але ненайкомпетентніші учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору. Це є наслідком різних мотивацій (установок, інтересів, бажань тощо).

Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору конкретного варіанта з можливих альтернатив, що є складним психологічним процесом (рис. 1).

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність керівника охоплює такі етапи:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми. З'ясувати проблему — означає наполовину її розв'язати. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Високою є ймовірність послуговування необ'єктивною, свідомо перекрученою інформацією, що може бути зумовлено психологічними чинниками (особистісні особливості, мотиваційні утворення тощо). Крім того, зосередження уваги на проблемі викликає у співробітників нервово-психічну напругу, породжує стреси, психологічні бар'єри, які також спричинюють викривлення інформації, суб'єктивне її сприймання. Тому якість рішення безпосередньо залежить від поінформованості суб'єкта, який це рішення приймає, а рівень поінформованості

є запорукою надійних довгострокових прогнозів. Ефективне рішення можливе за умови використання представленої кількісно-якісним описом вичерпної та повноцінної інформації, а масштаб завдання має бути не вищим середнього. Використання неповної, нечітко сформульованої інформації має своїм наслідком неефективне рішення.

Отже, вичерпність, достовірність, належна структурованість інформації є важливою передумовою прийняття ефективного управлінського рішення.

2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення. Вибір лінії поведінки пов'язаний із:

- визначенням особистих можливостей у розв'язанні проблеми;
- волевим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю у задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у прийнятті рішень відносять неадекватність засобів, нестачу кадрового потенціалу, відсталість технології, відсутність сировини, закони тощо.

3. Всебічний розгляд альтернатив. Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Передусім дуже важко визначити цінність кожної альтернативи. Різноманітність їх викликає в учасників дискусії плутанину. Як свідчать дослідження, керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з можливих альтернатив. Здебільшого він надає перевагу альтернативі, яка відповідає певному стандарту (системі критеріїв).

4. Остаточний вибір варіанта адекватного цілям діяльності організації. Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї з можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується аж до останнього варіанта, який і стає рішенням. Управлінська теорія й практика пропонує кілька варіантів вибору:

- впевнений вибір. Він, як правило, не ускладнюється невизначеністю, дефіцитом інформації, цілком залежить від особистості, що приймає рішення;

- невпевнений вибір. Тут усе залежить як від рішення, так і від чинників, про які відомо лише частково. Вибору передують пошук відповідей на питання, пов'язані з невідомими чинниками. Така ситуація найчастіше виникає під час прийняття оперативних рішень;
- визначена ситуація вибору. Свідченням її є заздалегідь підготовлений перелік альтернативних дій і можливих результатів внаслідок кожної дії (наприклад, службові інструкції на випадок стихійних нещасних випадків). Інколи перелік альтернативних дій роблять спонтанно, що свідчить про неабиякий досвід учасників дискусії;
- невизначена ситуація вибору. Виникає за відсутності переліку альтернативних дій і можливих їх наслідків, що ставить суб'єкта рішення у складне становище. Виходом із такої ситуації може бути глибокий аналіз дії можливих чинників та їх наслідків, моделювання ситуації вибору;
- статистична ситуація вибору. Під час прийняття рішення беруть до уваги, що в певних часових межах стан системи майже не змінюється;
- динамічна ситуація вибору. За таких умов для прийняття рішення необхідна додаткова інформація про стан системи.

У ситуаціях невпевненого, невизначеного вибору, а також у динамічній ситуації важливу роль відіграють досвід, управлінські знання керівника, особливості самих ситуацій. У невизначеній і динамічній ситуаціях вибору неабияке значення має і схильність керівника до ризику.

У процесі пошуку необхідного варіанта одна альтернатива може змінювати іншу, а послідовність цієї зміни також впливає на результат вибору і прийняття рішення. У зв'язку з цим психологи радять пам'ятати, що вибір альтернативи являє собою взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників.

Зовнішні чинники (детермінанти) — це умови виробничого й соціального середовища (характер завдання, кількість і якість інформації, рівень технічної оснащеності, досвідченість персоналу тощо). Вони є багатогранними, однак інколи зумовлюють стереотипність, шаблонність у прийнятті рішення. *Внутрішні чинники* представлені індивідуально-психологічними

особливостями особистості керівника, його психологічними установками, домінуючими психологічними станами, віком, освітою, соціальним досвідом тощо. Сукупність внутрішніх чинників у прийнятті управлінського рішення називається “особистісним профілем рішення”. На підставі цього можна стверджувати, що особистісний профіль керівника трансформується в особистісний профіль рішення.

5. Прийняття рішення та організація його виконання. Вагомою складовою процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який виявляє себе після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями. Якість рішення оцінюють за такими показниками: вибір найкращої альтернативи із тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація; урахування інтелектуальних, індивідуальних, психологічних, професійних та інших можливостей виконавців.

6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта (робочої гіпотези) рішення. Підготовка рішення може бути тривалою і не лише тому, що обсяг робіт у цей період є надзвичайно великим, а й у зв'язку з пошуком компромісів, урахуванням різних інтересів, створенням системи стимулів. Проект рішення підлягає утвердженню, якому передують групове обговорення, що дає змогу усунути неточності й суперечності, остаточно з'ясувати позиції та інтереси, чіткіше сформулювати вимоги, аргументувати вибір остаточного варіанта рішення.

У практиці управління не кожне управлінське рішення приводить до очікуваних результатів. Це трапляється через помилки, допущені у процесі підготовки рішень, та ігнорування особливостей взаємодії людей у групі. Такі помилки, розходження в думках тощо спричиняють групову деформацію рішень. Тому, приймаючи рішення, необхідно враховувати такі особливості групового мислення:

- конформізм мислення (окремі особи групи піддаються впливу інших);

- захисні тенденції (індивіди намагаються захистити себе та своє “Я” від впливу інших);
- тенденційний підбір фактів (стійкі установки, стереотипи мислення);
- надмірний скептицизм (намагання досягнути вищих результатів).

При прийнятті управлінського рішення на його результат може впливати “збільшення рівня ризику”. Управлінська практика засвідчує, що багато людей, які приймають рішення, так чи інакше ризикують. Рівень ризику в них суттєво вищий, ніж в інших людей, які діють за таких самих обставин. Причиною цього є підсвідомі тенденції поведінки, які виявляються в неусвідомленні людьми свого прагнення до ризику. Потяг до ризику під час прийняття управлінських рішень зумовлюють такі чинники:

- розподіл відповідальності, що зменшує страх перед можливою помилкою;
- ціна ризику (якщо ризик має позитивну цінність у соціокультурному середовищі, то люди прагнуть до нього, якщо ж навпаки, то і цінність ризику зменшується), який у сучасному суспільстві сприймають позитивно.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими помилками, найхарактернішими з яких є:

- зумовленість рішення емоціями, імпульсивністю;
- розгляд лише позитивних варіантів, неврахування розумного ризику;
- надання переваги при прийнятті рішення бажанням, припущенням, а не достовірній інформації;
- поспішність, зумовлена дефіцитом часу;
- неправильне витлумачення фактів тощо.

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати його роль у життєдіяльності організації і вимоги до рішень:

1. Наукова обґрунтованість. Йдеться про врахування об'єктивних економічних та інших законів при прийнятті рішень, орієнтацію на нормативні матеріали.

2. Директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.

3. Своєчасність. Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку із зволіканням уже не піддається розв'язанню.

4. Адресність. Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.

5. Конкретність. Становлення чітких, конкретних термінів виконання.

6. Необхідна повнота. Управлінське рішення повинно вказувати певну ціль, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

В управлінській практиці розрізняють програмовані та непрограмовані рішення. *Програмовані рішення* базуються на заведеному порядку, послідовних кроках, ухвалюються за типових обставин. Можливість альтернатив при цьому обмежена, а саме рішення має узгоджуватися з напрямом розвитку організації. *Непрограмовані рішення* здебільшого приймають у невизначених, неструктурованих ситуаціях за нестачі інформації, несформульованості цілей або завдань. Тому вибір засобів подолання проблем, на які спрямоване рішення, може бути великим і неоднозначним.

Прийняття управлінського рішення — це складний психологічний процес, під час якого не завжди спрацьовує логіка або інтуїція. В ньому переплітаються соціальні установки, особистісні характеристики, інтуїція, емоції тощо. Тому за особливістю інтелектуальних процедур, які визначають цей процес, виділяють інтуїтивні та раціональні рішення. *Інтуїтивні рішення* постають як вибір, зроблений тільки на підставі відчуттів. Психологи стверджують, що більшість управлінських рішень керівники приймають саме інтуїтивно. *Раціональні рішення* базуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді, коли керівник обирає рішення, що раніше зарекомендувало себе як вдале. Однак у ситуаціях, в яких задіяний людський чинник, орієнтуватися лише на судження недостатньо, оскільки можна не

помітити нової альтернативи. Більшість управлінських рішень приймає група. Процедура колективного прийняття управлінського рішення безпосередньо пов'язана із стилем керівництва. Авторитарний стиль проявляється в тому, що керівник у процесі прийняття управлінського рішення керується власними ідеями, досвідом, оцінками, планами, адаптує думки колег до своєї індивідуальної концепції аналізу проблеми, особисто намагається визначити засоби її вирішення. Не можна вважати оптимальним і ліберальний стиль керівника, оскільки за таких умов ініціативу у прийнятті рішення перебирає на себе неформальний лідер. За групової форми прийняття управлінського рішення найоптимальнішим є демократичний стиль керівництва, який відкриває простір для вияву ініціативи, здібностей, особистісних якостей усіх учасників групи.

Стиль керівництва зумовлює стиль взаємодії з посадовими особами, причетними до прийняття рішення, який може мати такі вияви:

1. Абсолютна перевага керівника над учасниками прийняття рішення. За таких умов відбувається одноосібне прийняття рішення, а посадові особи погоджуються з позицією, думкою керівника.
2. Сильна перевага керівника. Керівник вислуховує думки посадових осіб, оцінює їх і пристосовує до своєї точки зору.
3. Оптимальна активність керівника при взаємодії з неформальним лідером. Керівник на певний час дає змогу учасникам обговорення проблеми аргументувати свій погляд, що сприяє уникненню конфліктів.
4. Конфліктна взаємодія керівника з неформальним лідером. За таких обставин підлеглі намагаються втручатися в обговорення проблеми, а виразником думки групи стає неформальний лідер, який прагне нав'язати свою точку зору з приводу рішення. Така ситуація можлива за ліберального стилю керівництва.

Прийняття в умовах групи ефективних управлінських рішень у психологічному аспекті передбачає дотримання певних принципів:

1. Принцип одноголосності. Передбачає реальну, якій властиве творче

обговорення проблеми, та уявну одностайність, коли учасники прийняття рішення внутрішньо не погоджуються з думкою керівника, але формально приймають її. Шкідливість формальної одноголосності полягає в тому, що учасники обговорення проблеми залишають при собі власні думки, пропозиції, замовчують їх. Це призводить до втрати інтересу суб'єктів управління до критики і самокритики, а відповідно руйнує засади колегіальності в роботі.

2. Принцип більшості. Використання його доцільне, коли дискутують дві або більше неформальних груп. Це робить необхідним голосування, за якого можливі розподіл голосів на рівні частини, перевага більшості голосів і абсолютна більшість голосів. Найприйнятнішою вважають абсолютну більшість голосів.

3. Принцип мінімізації розбіжностей. Актуальний він у ситуаціях, коли за активної участі в обговоренні проблеми всіх учасників групи природно й оптимально домінує думка керівника (лідера). Дискусія в такому разі є основним методом мінімізації суперечностей між особами групи.

4. Принцип погодження. Пов'язаний із з'ясуванням та узгодженням думок усіх належних до групи осіб у процесі підготовки рішення.

За індивідуальної форми прийняття управлінських рішень керівник, який дбає про їх ефективність, обов'язково зважатиме на такі рекомендації:

- перш ніж вникати в деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- перед прийняттям рішення необхідно розглянути всі можливі варіанти;
 - готуючи рішення, доцільно перевіряти його різноманітними сумнівами;
 - навіть за мінімальних шансів на успіх слід намагатися розглянути проблему з різних поглядів;
- глибшому усвідомленню суті проблеми сприяє моделювання ситуації, вивчення ситуації-аналога;
- під час вироблення рішення необхідно поставити якомога більше запитань;
- не варто задовольнятися першим рішенням, що прийде на думку;

- перед прийняттям остаточного рішення доцільно обговорити проблему з компетентними, досвідченими людьми;
- не слід нехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;
- важливо мати на увазі, що кожна людина по-своєму бачить життя та різноманітні його проблеми.

Чим складніша та відповідальніша ситуація, в якій відбувається прийняття управлінського рішення, тим яскравіше виявляється особистий профіль керівника. Особливо яскравий він в екстремальних ситуаціях. Істинні психологічні якості особистості (індивідуальні особливості, досвід) виявляються під час прийняття відповідальних рішень за умов дефіциту часу, реальних загроз, високих ризиків тощо. Наприклад, у звичайних умовах тип нервової системи не надто впливає на стиль ефективності роботи керівника. В екстремальних умовах особи із слабким типом нервової системи часто помиляються, рішення їм даються важко. Компенсаторним чинником для них можуть стати досвід та управлінські навички. Особи із сильним типом нервової системи у нетрадиційних, складних ситуаціях діють зібрано, відчуючи навіть певне емоційне піднесення. Найчастіше індивідуальні особливості керівника помітні на етапі висунення гіпотез, альтернатив (“А”) і на етапі контролю за ними (“К”). Залежно від їх співвідношення психологія управління розрізняє типи рішень (В. Зазикін, А. Чернишев):

1. Імпульсивні рішення. У цьому разі процеси побудови гіпотез суттєво переважають над їх контролем (“А” значно переважає “К”).
2. Рішення з ризиком. Вони є наслідком деякого переважання гіпотез над їх контролем (“А” більше за “К”).
3. Врівноважені рішення. Кількість гіпотез є такою, як і кількість їх перевірок (“А” дорівнює “К”).
4. Обережні рішення. Кількість гіпотез помітно поступається контролю над ними (“А” менше від “К”).
5. Інертні рішення. Кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез (“А” значно менше “К”).

Прийняття та ефективність рішень залежить від емоційних чинників. Емоції певною мірою компенсують невизначеність ситуації, посилюють установку на вибір стійкої стратегії. Проте надлишок емоцій спричинює імпульсивність у прийнятті рішення.

2.3. Залежність ефективності управлінських рішень від психологічних якостей керівника.

Управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються головні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управлінці однакової кваліфікації діятимуть залежно від бачення ситуації, уподобань, досвіду, передумовою яких є і психологічні особливості особистостей кожного з них.

Щоб тверезо оцінити свої можливості і визначити проблеми в управлінні, для керівників позашкільних навчальних закладів та їх заступників пропонується нижченаведений психологічний тест.

1. Яка ситуація у закладі, коли ви у тривалому службовому відрядженні?

1. Кожен робить що хоче.
2. Через місяць починає падати результативність.
3. Справи йдуть нормально, але загроза "збою" витає над усіма.

2. Ви вважаєте своїх заступників:

1. Найближчими співробітниками, які разом з вами управляють цим "кораблем".
2. Нешкідливими, а часом і корисними співробітниками.
3. Таємними суперниками, з якими треба постійно боротися.

3. Що ви відчуваєте, приймаючи термінові завдання управління освіти?

1. Очікуєте об'єктивних труднощів.

2. Готові впоратися з будь-якими труднощами.

3. Впевнені, що немає безвихідної ситуації.

4. Основою вашої керівної діяльності ви вважаєте:

1. Оперативне вирішення проблем.

2. Концептуальний підхід до управління.

3. Координацію планових завдань і оперативне вирішення проблем.

5. Навіщо ви збираєте наради?

1. Щоб знайти альтернативні шляхи вирішення проблем закладу.

2. Щоб довести до відома підлеглих свої погляди.

3. Щоб не порушувати давньої традиції періодичного "накачування" підлеглих.

6. Кому, на вашу думку, повинне належати право винагороди ваших підлеглих?

1. Начальнику управління освіти.

2. Голові профкому.

3. Це тільки ваша прерогатива.

7. Ваш секретаріат розташований:

1. Там, де знайшлося місце.

2. Поруч із вашим кабінетом.

3. В іншому крилі приміщення.

8. Яка площа вашого секретаріату?

1. Понад 25 кв. м.

2. Близько 15 кв. м.

3. Близько 25 кв. м.

9. Чому ви надавали перевагу, обставляючи свій кабінет?

1. Книгам.

2. Квітам.
3. Телевізору.

10. Ваші наради тривають:

1. Близько двох годин.
2. Майже півтори години.
3. Годину.

11. Чи добре ви знаєте керівників загальноосвітніх навчальних закладів міста?

1. Досить поверхово.
2. Добре.
3. Лише в обличчя.

12. Відносини між вашим закладом і замовниками освітніх послуг залежать:

1. Від потреб замовників освітніх послуг.
2. Від вимог інструкцій, прийнятих багато років тому.
3. Від методів планування.

13. Від відрядження на семінар ви очікуєте:

1. Отримання корисної інформації і встановлення корисних службових контактів.
2. Можливості пропагувати діяльність закладу.
3. Інформації про інші позашкільні заклади.

14. Чи вважаєте ви, що реклама діяльності вашого закладу:

1. Необхідна, хоча й дорога справа.
2. Те, на чому не можна заощаджувати.
3. Обов'язкова частина діяльності закладу.

Опрацювання й інтерпретація результатів тесту

Проти номера питання у відповідному варіанті проставлена та відповідь, яку ви підкреслили. Визначте її оцінку в балах. Підсумувавши бали, ви дізнаєтеся, до якої із чотирьох категорій належить ваш навчальний заклад і чи правильно ви його оцінили.

Бали	Питання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3
2	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
1	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	1

До 20 балів. Ситуація в закладі несприятлива. Необхідні істотні зміни, навіть, у самій концепції управління позашкільним навчальним закладом.

21-28 балів. ПНЗ постійно лихоманить. Час працює проти керівника. Необхідно прискорити аналіз ситуації й розробити нову концепцію системи керування і розвитку закладу.

29-37 балів. ПНЗ має добру репутацію. Але все-таки не можна забувати про те, що для стабільного успіху потрібно постійно вдосконалювати методи керівництва й діяльність підлеглих. Спочивати на лаврах небезпечно - це може призвести до погіршення ситуації і в окремо взятому гуртку, і в закладі загалом.

38 і більше балів. ПНЗ працює досить стабільно, злагоджено й добре. Але це зовсім не означає, що вже не можна нічого поліпшити. Необхідно час від часу консультуватися в експертів з організації навчально-виховного процесу (методисти, головні спеціалісти управління освіти), щоб зберегти досягнутий високий рівень.

Не менш значущою при цьому є мотивація. Чим вона сильніша, тим продуктивніший процес прийняття рішення. Багато керівників у процесі прийняття рішення орієнтуються на зовнішні або внутрішні чинники ("зовнішня" та "внутрішня" стратегії). *Керівники з внутрішньою стратегією* вважають, що якість і ефективність управлінських рішень залежить від їх компетентності, досвіду, знань, уміння працювати з людьми. *Керівники із зовнішньою стратегією* пояснюють свої успіхи й невдачі об'єктивними обставинами, на які вони не можуть істотно впливати, а тільки враховують їх особливості. Вони працюють менш ефективно, ніж

керівники із внутрішньою стратегією, оскільки їм не вистачає ініціативності й активності, конструктивних дій в екстремальних ситуаціях, гнучкості, стійкості до тиску “зверху” і “знизу”, вміння визначати відповідальних за проблему, координувати роботу групи, вдало використовувати інформацію тощо. Прийняття управлінського рішення є творчим процесом. Налаштованість керівника на творчу управлінську діяльність є запорукою кваліфікованого розв'язання проблеми, конструктивних дій у нестандартних ситуаціях, вибору найоптимальніших із альтернатив. Здатністю до творчості наділена кожна особистість, хоч не в усіх вона належно розвинута, викристалізувалася як здібності, без яких неможливі новоутворення в пізнавальній діяльності, створення суб'єктивно нового продукту. Це ослаблює конструктивну силу інтуїції, приземлює думку, унеможлиблює стан натхнення. Творча людина, як правило, завжди виявляє інтерес, який переростає в інтерес-збудження, нетворча — недовіру, підозру і навіть ворожість.

Отже, на процес планування та прийняття управлінських рішень впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Злагожденість дій керівника і підлеглих, їх спрямованість на визначення шляхів та засобів реалізації планів сприяє досягненню поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

Психологічні уміння та навички керівника ПНЗ тісно пов'язані з психологічним забезпеченням процесу прийняття управлінського рішення. До них можна віднести:

- визначення оптимального стилю ділового спілкування;
- створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату у колективі;
- здатність здійснювати постійний самоаналіз і самооцінку своєї праці; вміння володіти різноманітними засобами самоконтролю;
- аналіз досягнень і недоліків своєї діяльності;
- володіння собою в будь-якій ситуації;
- стимулювання підвищення професійно-особистісного потенціалу працівників;
- розробка та прийняття оригінальних управлінських рішень з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації;
- ініціювання позитивної комунікації між виконавцями управлінських рішень;

Підбиваючи підсумки, робимо такі висновки:

1. Рішення — це вибір альтернативи. Необхідність прийняття рішень усвідомлюється цілеспрямованим характером людської діяльності, що виникає на всіх етапах процесу керування і становить частину управлінського процесу.
2. Прийняття управлінських рішень має певні відмінності порівняно з вибором окремої людини, тому що не є індивідуальним, а груповим процесом.
3. На характер прийнятих рішень значний вплив має ступінь повноти і достовірності інформації. Залежно від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності чи ризику невизначеності.

4. Комплексний характер проблем сучасного менеджменту потребує комплексного, всебічного їх аналізу, тобто участі групи і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.
5. Ухвалення рішення — це не одномоментний акт, а результат процесу, що має визначену тривалість і структуру. Процес прийняття управлінських рішень — циклічна послідовність дій суб'єкта керування, спрямованих на вирішення проблем організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої та її реалізації.
6. Умови розвитку організації спричиняють додаткові вимоги до управлінських рішень, які приймає керівник ПНЗ.
7. При прийнятті управлінських рішень керівник повинен мати на увазі факт впливу управлінського рішення щодо розв'язання конкретної проблеми на всі підсистеми закладу для ефективного організаційного розвитку.
8. Управлінські рішення щодо розвитку організації повинні мати комплексний та системний характер.

Перелік використаної літератури та інших інформаційних джерел

1. Бондарчук О.І. Особливості психологічної готовності керівників освітніх організацій до планування професійної кар'єри // Актуальні проблеми психології: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – К.: Міленіум, 2005. – Ч. 15. – С.13-16.
2. Бондарчук О.І. Професійна кар'єра керівників шкіл: психологічний аспект // Актуальні проблеми психології: 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. ВІСНИК НТУУ “КПІ”. Філософія. Психологія. Педагогіка. Випуск 3'2007, 131
5. Вознюк А.В. Психологічна готовність керівників до управління атестацією педагогічних працівників // Актуальні проблеми психології: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України /За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – К.: Міленіум, 2005, частина 15. – С.26-31.
6. Генов Ф.Ю. Психологические особенности мобилизационной готовности спортсменов. – М.: Спорт, 1971. – 245 с.
7. Дзюба Т.М. Конфліктологічна компетентність як особистісна й професійна якість заступника директора школи // Актуальні проблеми психології. Т.1.: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Психологія управління. – К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2005. –Ч. 14. – С. 96-100.

8. Дурай-Новакова К.М. Проблемы и задачи спецкурса «Профессиональная готовность студентов к педагогической деятельности в системе подготовки учителей» // Теория и практика высшего педагогического образования: Межвуз. сб. науч. тр. / Под ред. В.А. Сластенина. – М.: МГПИ, 1982. – С. 52-59.
9. Завалишина Д.Н. Оперативное мышление и принятие решения // Проблемы принятия решения. – М.: Наука, 1976. – С. 33-52.
10. Ильин Е.П. признаки оптимального рабочего состояния двигательной системы человека // Проблемы инженерной психологии: М-лы конф-ции / Отв. Ред. Б.Ф. Ломов и В.П. Зинченко. Вып. 2. – Л., 1965. – С. 17-25.
11. Карамушка Л.М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів //Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості: – К.: Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 1993. – С.35-42.
12. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – Київ.: Ніка-Центр, 2002. – 332 с.
13. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности // Учебное пособие. – Ярославль: Изд-во Ярославск. ун-та, 1991. – 152 с.
14. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
15. 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". – 2000. – №1 (55). – С. 7-10.
16. Левитов И.Д. О психологических состояниях человека. – М.: Просвещение, 1964. – 334 с.
17. Менеджмент организаций: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
18. Моляко В.О. Психологічна готовність до творчої праці. – К., 1989. – 48 с.

19. Моляко В.А., Смульсон М.Л. Психологическая готовность к труду на современном производстве. – К., - 1985. – 15 с.
20. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
21. Пуни А.Ц. Некоторые психологические вопросы готовности к соревнованию в спорте: Избранные лекции. – М.: Спорт, 1973. – 31 с.
22. Скотт П. Психология оценки и принятие решений / Пер. с англ. – М.: Инф.-изд. дом “Филин”, 1998. – 368 с.
23. Смирнов А.А. О психологической подготовке к труду // Вопросы психологии. – 1984. – № 5. –С. 107-114.
24. Тихомиров О.К. Принятие решения как психологическая проблема // Проблема принятия решения. – М.: Наука, 1976. – С. 77-82.
25. Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: Стилос, 1997. – 585 с.