

УДК 658.310.8

Пушкар Зоряна, Пушкар Богдан

### СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

*У статті зроблено спробу дослідити різні підходи до визначення суті та ролі управлінських рішень у роботі з персоналом, у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Оскільки у суспільстві приймають мільйони різноманітних рішень: від рішення стосовно однієї людини – до рішення, що впливає на все суспільство.*

*Розкрито основні риси (альтернативність, мета, волевиявлення) та елементи, які відрізняють управлінські рішення від інших (цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм), головні умови ефективності та високої якості управлінських рішень. Висвітлено управлінське рішення, яке містить певний зміст, і може бути організаційним, соціальним, економічним, правовим і технологічним аспектом. Досліджено фактори що впливають на кадрові рішення в організації та запропоновано зміни, які необхідно внести для підвищення ефективності управлінських рішень.*

*The article attempts to explore different approaches to defining the nature and role of management decisions in HR, in the works of national and foreign scientists. Since society taking millions of different solutions from decisions: starting from decision in respect of one person till ones that affects all of society.*

*The basic features (alternative, purpose, expression) and elements that distinguish management decisions from others (e.i. objectives, outcomes, division of labor, professionalism), the main terms of efficiency and quality of management decisions are disclosed. The management decision, which contains some content, and can be organizational, social, economic, legal and technological aspects is highlighted. The factors influencing staffing decisions in the organization are investigated and the changes to be made to improve management decisions are proposed.*

*Ключові слова: управлінське рішення, помилкові рішення, управління персоналом, керівник, професіонал, персонал, умови, риси, елементи, ефективність управління та внутрішні та зовнішні фактори управління.*

*Key words: management decisions, wrong decisions, personnel management, manager, professional staff, condition, features, elements, efficiency of management and internal and external factors management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Побудова архітектури нових відносин в українському суспільстві, створення позитивного іміджу держави та державних органів, до яких апріорі прагне українська влада, неможливо здійснити без активної державної політики, без зміни типу мислення, без демонстрації політичної волі, без кардинальних управлінських рішень. Виникає питання: «Чи спроможний патріархальний тип мислення, який допоки наявний на рівні державного управління і проявляється переважно в наданні ресурсів, привілеїв, доступі до влади окремим «обраним» членам суспільства, здійснити вагомі, рішучі (а не тільки формальні) масштабні зміни в Україні?»

Майбутнє українського суспільства, його розвиток та процвітання залежать від раціональності рішень управлінця кожного рівня, які є частиною процесу державного управління загалом. У сучасних умовах управлінським рішенням не вистачає системності, стратегічності та обґрунтованості. Даний аспект найбільше проявляється при розробленні рішень на найвищому рівні, запровадженні певного напрямку політики або законодавства у тій чи іншій галузі.

Безперечно, одна з головних причин помилкових і невиправданих рішень полягає в політичній невизначеності, економічній нестабільності, обмеженості ресурсного забезпечення, що багато років спостерігається в нашому суспільстві та умовах фактичного ведення військових дій нашою країною, значно погіршивши соціально-економічну ситуацію. Нерідко управлінцям не вистачає досвіду прийняття кардинальних рішень або відповідної

спеціальної підготовки. У зв'язку зі значною завантаженістю керівники не мають змоги і часу на таку підготовку. Особливо це стосується державних службовців I-III категорій посад, які фактично формують управлінську еліту країни.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Проблемою управлінських рішень, їх суттю в управлінні персоналом займаються багато науковців у різних сферах. Зокрема, особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України вивчає О. А.Осовський [7], окремі аспекти щодо визначення поняття «управлінське рішення» досліджує О. М. Олійниченко [5], розробки управлінських рішень висвітлює В.А. Василенко [2], технологію прийняття управлінських рішень розкриває Д. Дерлоу [3].

**Мета нашого дослідження** – з'ясувати сутність та роль управлінських рішень у роботі з персоналом і запропонувати зміни, які необхідно внести для підвищення ефективності кадрової роботи.

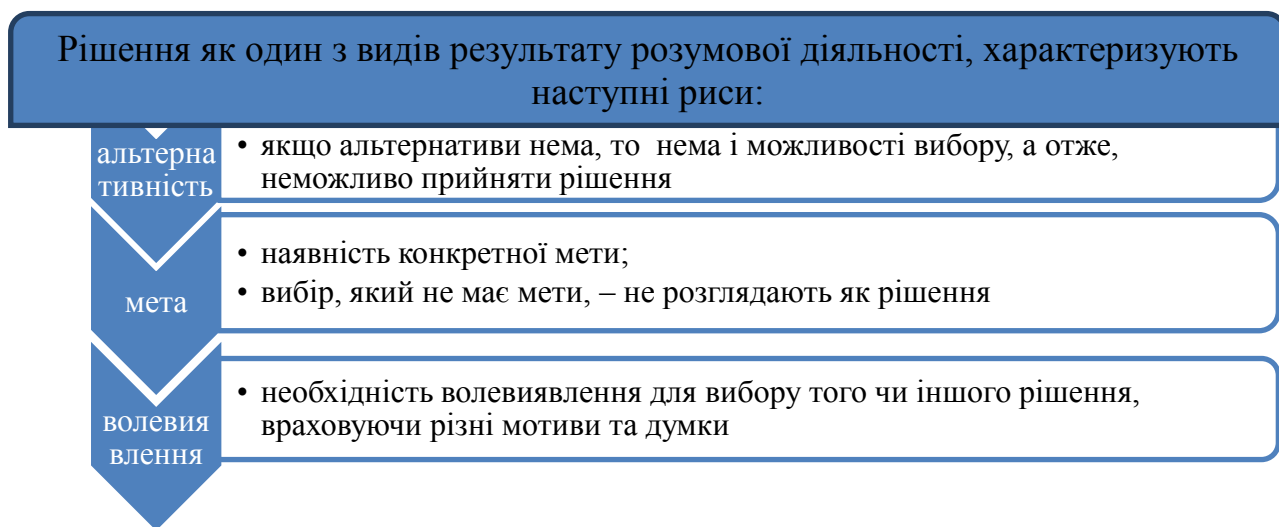
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття рішення відіграє важливу роль в управлінні не тільки персоналом, а й суспільством. У суспільстві приймають мільйони різноманітних рішень: від рішення стосовно однієї людини – до рішення, що впливає на все суспільство.

Сутність поняття «рішення» розкривають з різних поглядів:

- 1) рішення як процес – пояснюється тим, що воно здійснюється в конкретній реальності й охоплює певні етапи виконання: підготовка, прийняття та реалізація рішення;
- 2) рішення як дія, пов'язана з вибором, – характеризує рішення як акт вибору, що здійснює конкретна особа чи група осіб за деякими правилами;
- 3) рішення як результат вибору – охоплює дії, які характеризують продукт рішень (план роботи, варіанти проекту).

Рішення як один з видів результату розумової діяльності, характеризують риси, представлені на рисунку 1.

Прийняття управлінського рішення охоплює свідомий, обґрунтований вибір з альтернативних варіантів дії, що забезпечать реалізацію тактичних і стратегічних планів організації. Рішення в управлінні організацією приймають менеджери як вищої, так і нижчої ланки, оскільки стосуються не окремої людини, а окремого підрозділу чи всієї організації. Головною умовою прийняття рішення є його узгодженість з іншими управлінськими рішеннями, які раніше приймали керівники різних ланок управління [2, 18].



**Рис. 1. Риси, що характеризують управлінські рішення [5].**

Управлінські рішення відрізняються від інших видів рішень деякими елементами, а саме:

- 1) цілями – управлінське рішення необхідно приймати, враховуючи стратегічні цілі організації, а не особисті потреби суб'єкта, який приймає рішення;

2) наслідками – управлінець обирає рішення, що найбільше підходить для розвитку організації та добробуту її працівників. Якщо організація має значний вплив і великі масштаби, то управлінські рішення топ-менеджерів можуть впливати на соціально-економічну ситуацію регіону, в якому функціонує дана організація;

3) поділом праці – зазвичай, якщо людина приймає рішення, то вона сама його і виконує, але якщо менеджер приймає управлінське рішення, то виконують його інші працівники;

4) професіоналізмом – для прийняття важливого управлінського рішення, менеджер вищої ланки повинен володіти професійними, лідерськими, організаторськими компетенціями [5, 80].

Управлінське рішення – це дія менеджера, яка передбачає вибір альтернативного варіанта рішення, що не виходить за межі його посадових компетенцій та повноважень, з метою досягнення стратегічних цілей організації.

У ширшому розумінні, прийняття управлінського рішення розглядають як весь процес управління, оскільки рішення приймають на кожному етапі, в всіх сферах керівництва, охоплюючи процеси планування, організації, мотивації та контролю. Дослідженням сутності управлінських рішень займалися багато науковців. Результати деяких з них наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Визначення поняття «управлінське рішення» в працях зарубіжних та вітчизняних учених\***

Автори	Визначення
Д. Дерлоу [3, 26]	Управлінське рішення – це певна точка управління, при якій роблять вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. Початковим моментом визначають мить, коли виконують дію у конкретному напрямку, а іншу частину можливостей відкидають.
С. В. Цюцюра [1, 116]	Управлінське рішення можна охарактеризувати як результат вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або конкретної ситуації.
Г. В. Осовська [6, 339]	Управлінське рішення – конкретний вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації або вольовий акт, що, як правило, має цільове спрямування і покликаний забезпечити досягнення певного результату.
А. В. Василенко [2, 21]	Управлінське рішення – це загальний результат певного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника.
О. М. Олійниченко [5, 79]	Управлінське рішення - це творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети.

\*[Розроблено на основі джерел: 3, 1, 6, 2, 5]

Процес підготовки управлінських рішень у сучасних моделях управління дедалі частіше відокремлений від процесу прийняття і пов'язаний з дотриманням реалізації загальної стратегії, тактичних цілей. Підготовка рішень передбачає роботу відповідних підрозділів, спеціальних служб, нерідко до неї залучають і виконавців.

Для ефективнішого прийняття управлінських рішень розробляють певну методику процесу їх формування, що складається з наступних елементів: мети, вибору методів

розробки, критеріїв оцінювання, способів аналізу та опрацювання інформації, схеми реалізації.

Керівник має володіти відповідною кваліфікацією та компетентністю для прийняття раціонального управлінського рішення в умовах невизначеності та постійних змін [7, 218].

Будь-яке управлінське рішення містить певний зміст, який може бути організаційним, соціальним, економічним, правовим і технологічним.

Організаційний елемент змісту управлінського рішення полягає у формуванні конкретної структури підпорядкування, визначенні кола обов'язків, відповідальності та повноважень, а також прав працівників, їх об'єднань у межах даної організації.

Соціальний аспект прийняття управлінських рішень проявляється у процесі взаємодії адміністрації з персоналом, працівників між собою, а також охоплює зворотний зв'язок щодо вже прийнятих рішень.

Економічний зміст управлінського рішення полягає у розрахунку грошових затрат і матеріальних витрат для реалізації управлінських рішень.

Правовий аспект змісту управлінських рішень відображається у тому, що будь-яке рішення не базується на основі законодавчих актів загальнодержавного, регіонального та місцевого рівня, а також внутрішньо - організаційній документації (статуті, положенні, посадовій інструкції).

Технологічний зміст рішення полягає у необхідності технічного, інформаційного, матеріального забезпечення ресурсами працівників, які виконують управлінські рішення.

Загалом управлінські рішення повинні відповідати деяким вимогам: бути своєчасними, ефективними, економічними, чітко, сформованими й обґрунтованими. Управлінські рішення, котрі приймають, обов'язково мають бути реальними. Тобто, для реалізації управлінських рішень необхідні певні ресурси; їх наявність чи відсутність свідчить про реальність виконання даних рішень.

Управлінські рішення приймають зазвичай у тих випадках, коли в організації виникають проблемні ситуації або відбуваються зміни – як внутрішньоорганізаційні, так і зовнішнього середовища. Щоб прийняти відповідне управлінське рішення, керівник повинен володіти конкретними повноваженнями, а також відповідати за прийняті рішення в даній організації. Важливим чинником при прийнятті управлінського рішення є врахування тих рішень, що були прийняті раніше, незалежно від їх напряму, тобто як по вертикалі, так і по горизонталі управління організацією.

Головними умовами ефективності та високої якості управлінських рішень можна визначити наступні [2, с.74]:

- використання наукових досягнень при підготовці управлінських рішень;
- дослідження ефективності управлінських рішень як наслідку економічних та інших законів;
- побудова певної структури нерозв'язаної проблеми та дерева рішень;
- застосування при підготовці управлінських рішень різноманітних методів: екстраполяції, моделювання, економічного обґрунтування та прогнозування, а також функціонально-вартісного аналізу рішень;
- забезпечення достовірності та неперервності інформації, якою користується керівник при прийнятті управлінських рішень;
- при прийнятті управлінського рішення необхідно підготувати декілька альтернативних варіантів;
- управлінське рішення має ґрунтуватися на правових засадах, законодавчих актах та положеннях;
- при підготовці управлінських рішень варто розробити систему мотивації та відповідальності;
- розроблення та впровадження автоматизації збору, аналізу й опрацювання інформації;
- розроблення механізму виконання намічених завдань та реалізації управлінських рішень.

На запитання, що виникають під час розроблення та прийняття рішень у процесі управління персоналом, відповідає кадровий менеджмент. Сутність якого полягає в раціональному використанні та розвитку трудового потенціалу працівників організації.

Є певні чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом організації. Дані чинники відображені на рисунку 2.



**Рис. 2. Фактори, що впливають на кадрові рішення в організації.**

[Складено на основі джерела: 2]

В умовах жорсткої конкуренції, значну перевагу, яку може здобути організація, забезпечує персонал, а також система управління персоналом. Тобто, саме кадровий потенціал і все, що з ним пов'язано, ідентифікує конкретну організацію серед багатьох інших. Тому управлінські рішення стосовно персоналу організації є найвагомими для її розвитку та процвітання.

Щодо кадрового менеджменту в організації, то його об'єктом є безпосередньо персонал, а суб'єктом, своєю чергою, виступають керівники, фахівці, спеціалісти та інші посадові особи, які приймають управлінські рішення. Основними рисами, котрими мають володіти суб'єкти управлінських рішень, є професіоналізм керівника, навички управлінської та організаційної роботи, психологічні й психоаналітичні здібності, досвід і знання змісту роботи, яку виконують працівники організації [4, 117].

Важлива умова в процесі управління персоналом – дотримання принципу взаємодії і взаємозамінності персоналу. Попри все це, головною метою здійснення управлінських рішень в управлінні персоналом організації є забезпечення сталого розвитку. Саме тому будь-які управлінські рішення, незалежно від рівня їх прийняття мають відповідати чітко сформованим вимогам і бути результативними та дієвими. Ефективність управлінських рішень в організації забезпечують за допомогою вдосконалення системи підготовки та розроблення рішень, модернізації управлінських технологій і застосування новітніх методів щодо управління персоналом.

**Висновки.** Отже, управлінські рішення – це вибір з боку керівника найоптимальнішого варіанта з усіх можливих, враховуючи при цьому обмеженість ресурсів організації та потребу найефективнішого використання потенціалу працівників. Незважаючи на зовнішні та внутрішні фактори, безпосереднє прийняття рішень керівником залежить від його цінностей, принципів, інтуїції та цілей, яких прагне досягнути організація загалом.

У сучасних умовах спостерігається оновлення управлінського апарату, в той час, коли науковці встановили, що необхідно щонайменше десять років, аби за сприятливих умов стати експертом у певній галузі професійної діяльності. В процесі підготовки та прийняття управлінських рішень рідко застосовують досягнення сучасної наукової теорії управління з характерною для неї методологією аналізу політики, стратегічного, високоякісного та інноваційного управління, системного аналізу, що фактично свідчить про необхідність подолання певної «прірви» між теорією і практикою. Можливо, молодим кадрам управлінської служби і не вистачає досвіду прийняття обґрунтованих рішень, проте сподіваємося, що їм вистачить рішучості, сміливості та чесності для ухвалення таких рішень, які виведуть українське суспільство на якісно новий, вищий щабель розвитку.

#### **Література**

1. Будзан Б. П. *Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навч. посіб.* / Б. П. Будзан. – К.: Основи, 2008. – 349 с.
2. Василенко В. А. *Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб.* / В. А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003 – 420 с.
3. Дерлоу Дес. *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ.* – К.: Всеувітo, Наук. думка, 2001. – 242 с.
4. *Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку.* – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
5. Олійниченко О. М. *Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення»* / О. М. Олійниченко // *Наукові праці НУХТ.* – 2007. – № 21. – С. 79 – 83.
6. Осовська Г. В. *Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організації»* – Житомир: ЖІТІ, 2008. – 556 с.
7. Осовський О. А. *Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України* / О. А. Осовський // *Вісник ЖНАЕУ.* – 2011. – № 1, т. 2. – С. 215–224.

**УДК 331.108.2, 331.361**

*Баб'як Галина*

#### **ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Стаття присвячена проблемам відбору персоналу. В ній зазначено, що найважливішою складовою частиною найму працівників є професійний відбір, який в основному визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних організаціях надається належна увага відбору персоналу.*

*У статті здійснено наголос, що першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування виконавчих та управлінських структур є укомплектування їх працівниками, котрі мають необхідні якості, щоб успішно володіти обраною професією, створення системи, яка дозволяє зберігати і розвивати їх працездатність, а також надійність. Для виконання таких завдань необхідний періодичний контроль функціонального стану працівника і визначення об'єктивних критеріїв, що характеризують якісний склад таких підрозділів та органів. А також виникає необхідність у відборі персоналу.*

*У статті досліджено систему відбору персоналу. Здійснено аналіз ефективності існуючої системи відбору.*

*У ній зазначено, що важливими завданнями професійного психологічного відбору вважається оцінка розвитку необхідних для успішного навчання і діяльності за вибраною спеціальністю, індивідуально-психологічними якостями та властивостями особистості претендента, а також*