

**Петькова Софія Ігорівна**  
sonjapetkova1918@gmail.com

Науковий керівник:  
**Москаленко О. В.**, к. пед. н., ст. викл.  
ФСП КПІ ім. Ігоря Сікорського

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Процес прийняття управлінських рішень забезпечується не тільки різними технологічними засобами, але й значною мірою залежить від моральних та особистісних якостей управлінця чи керівника. Значна кількість організацій та підприємств є достатньо складними системами, а тому потребують багато уваги від людей, які є частиною цих систем. На процес прийняття рішення впливають ряд факторів, серед яких значну роль відіграють психологічні характеристики особистості.

Загалом, якщо говорити про поняття «управлінське рішення», то науковці надають таке визначення: «управлінське рішення – це план розв'язання проблеми, основна форма впливу суб'єкта управління на об'єкт, головний продукт діяльності суб'єкта управління» [1]. Ці рішення приймаються в умовах певної ситуації чи при виникненні проблеми, яка потребує рішення.

Керівні посади в організаціях передбачають ряд функцій та обов'язків, серед яких виділяють постійне вирішення тих чи інших проблем, прийняття рішень та намагання прогнозувати наслідки цього рішення. Тому, процес прийняття рішення вважається досить складним з психологічної сторони, оскільки, управлінець, який не здатний цього зробити, вважається некомпетентним. Ефективність ухвалення управлінських рішень забезпечується не лише технологічним підходом до його розробки й реалізації, але у великій мірі залежить від моральних та особистісних якостей керівника [2, с. 93].

Психологічний аспект управлінських рішень розкриває емоційні та поведінкові характеристики управлінців. Вивчення та детальний аналіз цих аспектів відіграють велику роль в процесі управління керівника, адже за допомогою цього є можливість значно вдосконалити роботу певної організації або підприємства. У зв'язку з цим у рамках психології аналізується і ведеться дослідження сукупності рис, якості особистості та показників поведінки керівника, від яких залежить сутність ефективного керівництва.

Під час процесу прийняття управлінських рішень керівнику слід правильно пізнавати проблему, мати достатній досвід, щоб своєчасно вирішити ту чи іншу проблему. Також, керівник повинен мати адекватну управлінську тактику прийняття рішення та спиратися на такі індивідуально-психологічні особливості, які допоможуть йому вчасно використати різні альтернативи при виникненні будь-яких проблемних ситуацій, причому, такі альтернативи, які будуть нести за собою адекватні уявлення про динаміку розвитку ситуацій.

На думку науковців Андрушківа, Кирича, Паляниці та Мельника, процес прийняття управлінських рішень з огляду психології управлінської діяльності може базуватися на таких чинниках [3, с. 13]:

- психологічний стан управлінця, що приймає рішення;
- здатність виробляти та застосовувати нестандартні рішення;
- усвідомлення стратегічної мети діяльності підприємства, що перебуває в скрутному становищі;
- знання технології прийняття управлінських рішень з тої чи іншої проблематики та виробленні засобів досягнення мети.

Також, на поведінку керівника під час ухвалення рішення можуть суттєво впливати такі чинники як мотив досягнення успіху та мотив уникнення невдачі. Залежно від рішення та його наслідків, управлінці, ухвалюючи управлінське рішення, можуть по-різному поводити себе.

Значну увагу при вивченні психологічних аспектів процесу прийняття рішень виділяють й ролям, які беруть на себе керівники. В 1970-х роках було проведено дослідження науковцем Генрі Мінцбергом, який виділив 10 головних ролей, та розподілив їх на 3 групи: міжособистісні, інформаційні та ролі в прийнятті рішень. Зокрема, до міжособистісних ролей належать: 1) керівник; 2) лідер; 3) посередник. До інформаційних ролей належать: 1) той, хто контролює; 2) розповсюджувач; 3) представник. Ролі під час процесу прийняття рішень включають: 1) підприємець; 2) обробник конфліктів та проблем; 3) розподільник ресурсів; 4) перемовник [4]. Отже, вибір конкретної ролі або ролей керівником допоможе значно спростити вибору певної тактики його управління в організації і зробити її більш очевидною для співробітників, якими він керує, але при цьому не варто зациклюватися на особливостях конкретної ролі, оскільки краще підлаштовуватись під певну ситуацію.

Оскільки психологічні фактори відграють значну роль в управлінні, важливо також проаналізувати темперамент керівників. Згідно з зарубіжним вченим Кантреллом, темперамент – це сукупність вроджених рис, які підсвідомо впливають на поведінку людини [5, с. 7]. Ці ознаки впорядковані генетично на

основі національності, раси, статі та інших спадкових факторів. Такі фактори визначають характеристики особисті як, комунікабельність, що, безпосередньо, є частиною екстравертного типу особистості, чи сором'язливість, що пов'язана з інтровертністю. Аналізуючи кожен фактор, можна прийти до висновку, що тип темпераменту впливає на поведінку керівника в організації [6, с. 22-23].

1. Керівники з сангвінічним темпераментом імпульсивні, сердечні, приємні, жваві й оптимістичні, товариські та харизматичні. Вони насолоджуються світськими зустрічами, легко заводять нових друзів. Зазвичай вони досить креативні, чутливі та не сором'язливі. Негативною рисою є те, що вони постійно запізнюються й мають тенденцію бути забудькуватими, а іноді й трохи саркастичними. Нажаль, таким управлінцям не бракує впевненості.

2. Керівники з холеричним темпераментом у своїй основі амбітні, їм властива постійна енергія. Вони орієнтовані на завдання та зосереджені на тому, щоб ефективно виконувати роботу. Їм подобається брати на себе відповідальність і добре планувати, оскільки часто відразу бачать практичне вирішення проблеми. Однак вони можуть швидко впасти в глибоку депресію або примхливість, коли їх спіткають невдачі.

3. Меланхолічний темперамент інтровертний, уважний і дуже обережний. Такі керівники більш організовані та орієнтовані на графік. Через свою чутливість і вдумливість вони схильні до депресії. Їх обережність дозволяє запобігти проблемам. Меланхоліки вважають за краще залишатися на задньому плані.

4. Флегматичний темперамент розслаблений і тихий. Флегматики, як правило, задоволені собою. Вони послідовні, на них можна покласти як на стійких і вірних друзів та, як правило, такі люди – хороші дипломати. Флегматики можуть намагатися надихнути інших робити те, що про що думають самі. Вони послідовні, невимушені, спокійні, раціональні, допитливі та спостережливі – це ті якості, які роблять їх дійсно лідерами для своїх співробітників.

Отже, доведено, що процес прийняття рішення залежить також й від моральних та особистісних якостей управлінця. Вивчення психологічних аспектів прийняття управлінських рішень відіграє велику роль у формуванні діяльності організації, в цілому, та дає можливість розробити ефективну модель управління. Тому, дуже важливо керівникам провідних компаній та організацій формувати у собі такі якості, які зможуть відобразити успішність виконання такої важливої ролі, як управлінець. Серед таких якостей, можна виділити такі: мати достатні знання, інтелект, цілеспрямованість, мотивацію, ініціативність, впевненість у собі та у людей, які тебе оточують під час цього процесу, бути підготовленим до настання різних наслідків та вміти брати на себе

відповідальність. Багато уваги під час аналізу впливу психологічних факторів на процес прийняття управлінських рішень приділяється, також, й аналізу темпераменту керівника, адже, оскільки рішення керівника можуть залежати від спадкових факторів, таких як темперамент, проте, велику роль все ж такі відіграють інтелектуальні фактори, від яких він навчається протягом усього життя, та особистісні характеристики, які керівник набуває у наслідок досвіду у сфері управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Підготовка, прийняття та організація виконання рішень в державному управлінні // Київський міський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій: [Веб-сайт]. URL: [http://cpk.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=111#:~:text=%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%2D%20%D1%86%D0%B5%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2,%2C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%2C%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%2C%20%D0%BA%D0%BE%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96](http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=111#:~:text=%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%2D%20%D1%86%D0%B5%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2,%2C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%2C%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%2C%20%D0%BA%D0%BE%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96). (дата звернення: 06.11.2021).

2. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень // Інвестиції: практика та досвід . - 2020. - № 17. - С. 91-95. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17-18\\_2020/17.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17-18_2020/17.pdf) (дата звернення: 06.11.2021)

3. Андрушків Б. М. та ін. Шляхи і методи прийняття управлінських рішень (психологічні аспекти менеджменту) // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009.№ 16. С. 11-14. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/127/1/4.pdf> (дата звернення: 06.11.2021)

4. Роли менеджера по Минцбергу, их информ. Составляющая: [Веб-сайт]. URL: <https://studfile.net/preview/3196148/page:3/> (дата звернення: 06.11.2021).

5. Cantrell P. A study of temperament // Camp Hill. URL: [http://camphillchurch.org/study\\_books/TEMPERAMENT,%20A%20Study%20on.pdf](http://camphillchurch.org/study_books/TEMPERAMENT,%20A%20Study%20on.pdf) (дата звернення: 06.11.2021).

6. Tovmasyan G. The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects // Business Ethics and Leadership. 2017., вип. 3 Т. 1. С. 20-26. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/61535/1/Tovmasyan\\_BEL\\_3\\_2017.pdf;jsessionid=3A29B4C05767645DD35768631B8E5C06](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/61535/1/Tovmasyan_BEL_3_2017.pdf;jsessionid=3A29B4C05767645DD35768631B8E5C06) (дата звернення: 06.11.2021)