

УДК 159.92:005.3

Кошик О. М.

група 4431, Національний університет кораблебудування імені адмірала
Макарова (Миколаїв), koshikom1311@gmail.com

Кравчук О. Ю.

викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін, Національний
університет кораблебудування імені адмірала Макарова (Миколаїв),
kraffchuk@email.ua

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто питання прийняття керівником організації управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Висвітлено психологічні особливості та вимоги до управлінських рішень, які визначають процес прийняття управлінських рішень в умовах розвитку організації.

Ключові слова: *управлінські рішення, організаційний розвиток, зміни в організації, вимоги до управлінських рішень.*

In the article the question of the adoption of the head of the organization of managerial decisions in conditions of organizational development. Psychological features and requirements to management decisions, which determine the process of managerial decision-making in the conditions of organizations development, are revealed.

Key words: *management decisions, organizational development, changes in the organization, requirements for management decisions.*

Постановка проблеми. Проблема прийняття управлінських рішень у різних її аспектах знайшла досить широке відображення як у працях зарубіжних [5; 15], так і в дослідженнях вітчизняних учених, де розглянуто структуру, види, форми прийняття рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття рішень тощо [2; 3, с. 90-95; 6, с. 82-83; 11].

Нові суспільні умови вимагають розробки нових підходів до ефективного управління організаціями та їх розвитку, зумовлюють необхідність психологічної компетентності керівників, зокрема, в області психології прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас, проблема прийняття управлінських рішень щодо змін в умовах розвитку організації виступала раніше предметом спеціального вивчення лише в окремих дослідженнях [16, с. 62-63].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пов'язані з плануванням та прийняттям управлінських рішень вивчали Геберт Д., Карамушка Л., Карпов А., Кихлер Э., Ковальчук О., Колпаков В., Миколайчик З., Неларин К., Скотт П., Тополенко О. О., Третьяченко В., Фраймут Й., Фрайлингер К. та ін.

Виходячи із актуальності проблеми, метою статті є розкриття психологічних особливостей процесу планування і прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Основні завдання публікації полягають у тому, щоб виокремити різновид особливостей процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві та визначити чинники, які найбільшою мірою обумовлюють цей процес.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо сутність феномену «*прийняття управлінського рішення*» в умовах організаційного розвитку. Як показує аналіз літератури, ефективність управління будь-якою організацією в сучасних умовах значною мірою визначається процесами прийняття управлінських рішень [4, с. 472-495; 11; 17].

На думку А. В. Карпова [4, с. 472-495], проблема прийняття управлінських рішень є фундаментальною, теоретичною і важливою прикладною психологічною проблемою. Він підкреслює необхідність її розгляду як загально-психологічної проблеми.

Поняття «управлінське рішення» відрізняється від поняття «рішення» взагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень, але далеко не всі рішення можна віднести до управлінських.

На думку В. В. Третьяченко, найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення як керівний вплив на колективну працю приймається не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління – керівником організації (підрозділу) чи колегіальним органом. В. В. Третьяченко вважає, що управлінське рішення можна визначити як «процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи (організації) та бажаним, що визначається метою управління» [17, с. 255-258].

Основна мета управлінського рішення, на думку В. М. Колпакова, – забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на систему управління, що реалізує вирішення управлінських завдань персоналом щодо досягнення цілей організації діяльності [2; 11; 13].

У процесі роботи менеджер має приймати управлінські рішення щодо планування, організації роботи, мотивації працівників, яким доручається виконання роботи, контролю та координації їхніх дій [10, с. 168-174]. Плануючи майбутню діяльність, керівники визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У ході організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Можна погодитися з твердженням, що в основу всього процесу управління покладено прийняття управлінських рішень [10, с. 168-174].

Таким чином, під управлінськими рішеннями ми будемо розуміти тільки ті рішення керівника, що спрямовані на досягнення цілей організації, пов'язані з діяльністю організації і стосуються її членів, їхньої праці, взаємостосунків як професіоналів; сприяють ефективному вирішенню завдань організації.

Введення змін в організації є однією із основних проблем в організаційній психології, що досить широко розкрита в роботах як зарубіжних [12; 18, с. 129-208], так і вітчизняних фахівців [3, с. 90-95].

Одним із компонентів цієї проблеми є психологічні особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін, що знайшли відображення в літературі [7, с. 20-25; 8, с. 54-55; 9, с. 72-74].

При аналізі проблеми прийняття управлінських рішень в умовах введення змін в організації нас, в першу чергу, буде цікавити питання, як менеджеру приймати рішення з уведення змін у своїй організації, які особливості та чинники визначатимуть процес прийняття управлінського рішення. Аналіз цієї проблеми потребує розкриття особливостей процесу прийняття управлінських рішень щодо змін у трьох *напрямах*: змін в *організації в цілому*; змін, які стосуються *персоналу*; змін що стосуються діяльності кожної *особистості* – члена трудового колективу. Слід мати на увазі, що складність цієї проблеми пояснюється різними причинами: чисельністю та розмаїттям реальних управлінських ситуацій, відмінністю об'єктів, стосовно яких доводиться приймати рішення, нарешті, індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів управління.

У процесі прийняття рішень щодо змін на рівні *організації в цілому* керівнику необхідно:

1. Визначити місію організації та розробити концепцію її діяльності; усвідомити сутність майбутніх змін; обґрунтувати моделі та програми майбутніх змін; сформулювати проблеми, ідеї нововведень;

2. Визначити їх рівень та складність; оцінити сили, які сприяють та можуть стати на заваді їм – перший етап прийняття рішення. При цьому, однією із суттєвих проблем залишається вміння менеджера оволодіти прийомами прийняття ефективних рішень, рівень психологічної готовності керівника, рівень певних знань, умінь і навичок для прийняття та реалізації рішень, розуміння наукових основ управління організацією тощо [7, с. 20-25].

У літературі наведено різні підходи до розгляду проблеми змін в організації. Наприклад, К. Фрайлінгер та І. Фішер зазначають, що при цілісному (системному) розгляді змін в організації не можна обійтися без класичного розходження змін першого і другого порядку. Система може набувати різних станів, це означає, що вона змінюється за принципом першого порядку. Інший вигляд мають зміни другого порядку, відповідно до якого система усвідомлює себе саму і зовсім по-новому виконує цю роль. Зміни другого порядку – це квантові стрибки, приголомшуючі відкриття тощо [19, с. 101-102].

Говорячи про психологічні зміни, З. Миколайчик [12] відзначає, що необхідність переходу до нового способу чи діяльності мислення провокує спротив, важкий для подолання за короткий період часу, особливо якщо він викликаний необхідністю значних змін в організації.

Процес прийняття управлінських рішень, порівняно з іншими видами психічних процесів людини, дуже складний. Усі люди приймають рішення по-різному. Немає двох людей, які мислять і поведуться зовсім однаково, навіть при розв'язанні однієї проблеми. Ці розбіжності пояснюються широким розмаїттям особистісних факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

До особистісних факторів належать *психічні процеси, психічні стани й психічні властивості*, що впливають на процес прийняття рішень.

Психічні процеси поділяють на три основних види: *пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні*. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішень мають пізнавальні, або когнітивні, процеси, а саме: інтуїція, сприйняття, пам'ять, мислення, увага й увага.

Психічні стани. Вони лежать в основі *реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули*, спрямовані на досягнення деякого корисного результату. Психічні стани дуже мінливі, залежать як від конкретної ситуації, так і від індивідуальних психологічних особливостей людини.

Прикладами таких станів є бадьорість, втома, інформаційне перевантаження, депресія, стрес тощо.

Психічні властивості. Психічні властивості можна розділити на два класи: загальні й індивідуальні [14, с. 24-30].

До перших належать найбільш типові й фундаментальні особливості психіки, властиві всім людям. Наприклад, обмежена швидкість переробки інформації людиною. Одна з причин цього явища полягає в тому, що короткочасна пам'ять людини має обмежений обсяг, а це впливає на прийняття рішень. Як показали експерименти, людина одночасно може тримати в короткочасній пам'яті не більше 7 ± 2 змістовних одиниць інформації, що призводить до явища «діагностичного збідніння».

До індивідуальних властивостей зараховують, наприклад, індивідуальні пороги відчуттів, особливості сприйняття, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо [2].

Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності:

1. Індивідуальні якості людей сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення. Якість рішень людини залежить не тільки від її окремих психічних процесів, але й від інших факторів. Вважають, що інтелект лише на 15% визначає якість управлінських рішень.

2. Усі індивідуальні якості людей реально взаємозалежні й невіддільні одна від одної.

Управлінець – жива людина, тому в його діяльності можуть виявитися такі риси, як «відрив від реальності», домінування власного бачення ситуації. У результаті рішення можуть прийматися на основі не стільки об'єктивного аналізу, скільки суб'єктивного уявлення про дійсність. Менеджеру, як нікому іншому, потрібен самоконтроль, вміння організувати насамперед себе, бути психологом, уміти «читати» і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю та самоврядування для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей.

Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають рис психологічного процесу, в якому наявні такі аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо [14, с. 24-30].

Очевидно, що людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття й емоції «конкурують» з розумом і логікою. Тому стає зрозумілим «амплітудне» прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних і несподіваних до логічних і розрахованих. Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу.

Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Використовується так званий «дар божий», «шосте чуття». Але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень.

Рішення, що ґрунтуються на судженні, багато в чому схожі з інтуїтивними методами. Але в їх основі лежать знання й достатньо осмислений досвід минулого. Однак здоровий глузд не виявляється «системно» й «автоматично», тому даний спосіб прийняття рішень теж не дає «гарантій». Оскільки рішення приймаються людьми, то «людський фактор» у значенні особистісних рис усе одно виявляє себе.

Досвід менеджера є певним бар'єром для зайвого виявлення в управлінській роботі «інтуїтивного», «емоційного» та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію в параметрах минулого. Питання в тому, чи здатний управлінець об'єктивно й точно виявити ступінь «збігу ситуацій» – минулої та теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду.

Розглядаючи феномени впливу особистісних якостей керівника на процес розробки управлінського рішення, слід ураховувати склад та різний ступінь прояву окремих особистісних якостей [1].

Одна з важливих складових моделі успішного менеджера – **темперамент**, що має специфічний вплив на якість управлінських рішень:

1. *Холеричний тип*. Характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розробки управлінського рішення. Рішення часом мають спонтанний характер, характеризуються високим рівнем ризику, рішучістю і безкомпромісністю.

2. *Сангвінічний тип*. Характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем у розробці управлінського рішення.

3. *Флегматичний тип*. Характеризується бажанням отримати великий (надлишок) обсяг інформації та думок щодо проблеми. Рішення характеризуються високим рівнем безпеки й обдуманості.

4. *Меланхолійний тип*. Характеризується високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення. Рішення, прийняте меланхоліком, відрізняється детальною опрацьованістю і реальністю виконання. Меланхоліки приймають ефективні рішення в галузі стратегічного планування, конструювання тощо. Робота в напружених ситуаціях їм протипоказана.

В розробці управлінських рішень найбільш точний результат отримується шляхом застосування математичних методів на основі формалізації завдання.

Проте цей шлях може виявитись досить складним. По-перше, дуже непросто точно побудувати модель досліджуваного об'єкта за обраним критерієм. По-друге, навіть точний математичний підхід до завдання може не враховувати можливі наслідки рішень у ряді аспектів. Тому дуже часто менеджеру доводиться інтуїтивно передбачати подальший розвиток подій, що можуть настати в результаті реалізації прийнятого рішення. По-третє, сама сутність управлінської діяльності має неформальний, творчий характер. Викладені вище судження, а також низка інших особливостей діяльності управлінця свідчать про необхідність урахування неформальних аспектів процесу розробки рішень.

Можна запропонувати певний *алгоритм* «розгортання» управлінсько-аналітичної думки при неформальному підході:

- визначення суті проблеми та її реальної значущості для організації, тобто доцільності «роботи» з нею;
- пригадування того, чи існувала схожа проблема в минулому і як вона розв'язувалась;
- визначення складу «аналітичної групи», тобто тих людей, які здатні найкраще проаналізувати проблему;
- організація роботи групи, виявлення шляхів розв'язання проблеми;
- поєднання результатів роботи групи з «власним бажанням»;
- вибір рішення.

Отже, прийняття рішень – головний момент у діяльності менеджерів. Саме він потребує навичок системного мислення. Ефективний підхід до процесу ухвалення рішення припускає наявність вибору. Проте правильний спосіб прийняття рішень ще не гарантує правильного рішення, оскільки існують як різні типи рішень, так і різні умови, за яких вони приймаються. Крім того, в сучасних умовах невизначеності та мінливості теоретичні правила ухвалення рішень стають іноді неможливими, і тоді доводиться «грати не за правилами».

Висновки

1. Відносини між учасниками процесу управління базуються на людській поведінці, її психологічній сутності, індивідуальності, інших соціально-психологічних факторах, роль яких підкреслюється зростанням складності управлінських завдань.

2. Менеджеру необхідно знання складу і змісту властивостей особистості, вміння організувати насамперед себе, бути психологом, уміти «читати» і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю і самоврядування з метою ефективного управління людьми та досягнення поставлених цілей.

3. Управлінське рішення несе на собі відбиток особистісних факторів, до яких належать психічні процеси (пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні), психічні стани (бадьорість, втома, стрес тощо), психічні властивості (пам'ять, логіка, інтуїція, судження, темперамент тощо). Однією з важливих і специфічних складових моделі менеджера є темперамент управлінця (холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний), який впливає на процес прийняття рішень.

Усі психологічні властивості безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю прийняття рішень у керівника й побічно на якість прийнятих ним рішень. Найбільш загальна класифікація стилів прийняття

рішень за різними ознаками: 1) за співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки і критики альтернатив (інертний, обережний, урівноважений, ризикований, імпульсивний стилі); 2) за ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень (авторитарний, демократичний); 3) за рівнями організації управлінських рішень (диктаторський, реалізаторський, організаторський, координаторський, маргінальний).

4. Основними «психологічними» рекомендаціями щодо проблеми прийняття управлінських рішень можна вважати такі: на початку «знайомства» з певною проблемою недоцільно акцентувати увагу на аспектах і деталях; вибір «моменту» стає важливим елементом «мистецтва» менеджера; передумова вибору правильного рішення – «критичність» і «позитивність» мислення менеджера; «погляд зі сторони» корисний, але не завжди правильний; мистецтво топ-менеджменту виявляється у здатності оцінити новаторську ідею, креативну розробку певної управлінської проблеми.

Список використаних джерел

1. Геберт Д., Розенштиль Фон Л. Организационная психология. Человек и организация. Пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр, 2006. 624 с.

2. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.

3. Карамушка Л. М., Чеботарьова О. А. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати крос-культурних досліджень. *Проблеми загальної та педагогічної психології*. Київ, 2002. Т. 4. Ч. 1. С. 90–95.

4. Карпов А. В. Психологическая характеристика процессов управленческих решений. *Организационная психология* / сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова, И. И. Скрипюка. Санкт-Петербург: Питер, 2000. С. 472–495.

5. Кихлер Э., Шорти А. Принятие решений в организациях. *Психология труда и организационная психология*. Пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр, 2004. Т. 4. 160 с.

6. Ковальчук О. С. Психологічні компоненти прийняття управлінських рішень керівниками навчальних закладів. *Творча спадщина Г. С. Костюка та сучасна психологія. До 100-річчя від дня народження академіка Г. С. Костюка*: м-ли III з'їзду Товариства психологів України. Київ, 2000. – С. 82–83.

7. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації. *Актуальні проблеми психології. Т. 1: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія*: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ: Міленіум, 2006. Ч. 17. С. 20–25.

8. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень щодо введення змін в системі вищої та середньої освіти. *Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій: тези науково-практичної конференції (22–23 травня 2008 р., м. Біла Церква)*. Київ: Наук. світ, 2008. С. 54–55.

9. Ковальчук О. С. Ефективне прийняття управлінських рішень щодо введення змін у системі вищої та середньої освіти як умова забезпечення

конкурентоздатності освітніх організацій. *Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організацій*: тези VI міжнародної наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.). Київ: Інтерлінк, 2009. С. 72–74.

10. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології*: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ: А.С.К., 2011. Т. I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 30. С. 168–174.

11. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: МАУП, 2004. 504 с.

12. Миколайчик З. Решения проблема в управлении. Принятие решений и организация работ. Пер. с польск. Харьков: Гуманитарный Централ, 2004. 472 с.

13. Неларин К. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.

14. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. С. 24–30.

15. Скотт П. Психология оценки и принятие решений. Пер. с англ. Москва: ИД «Филин», 1998. 368 с.

16. Тополенко О. О. Психологічні особливості прийняття інноваційних управлінських рішень керівниками закладів середньої освіти в умовах організаційного розвитку. *Психологічні та економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій*: тези науково-практичної конференції (22-23 травня 2008 р., м. Біла Церква). Київ: Наук. світ, 2008. С. 62–63.

17. Третьяченко В. В. Коллективные субъекты управления: формирования, развитие та психологічна підготовка. Київ: Стилос, 1997. 585 с.

18. Фраймут Й. Трансформация организаций и изменение позиций в управлении. *Страх в работе менеджеров*. Пер. с нем. Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. С. 129–208.

19. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. Москва: Книгописная палата, 2002. 264 с.