



УДК 159.9

## PSYCHOLOGICAL FEATURES OF PLANNING AND DECISION-MAKING ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Shutiak I.A. / Шутяк І.А.

*Zasluzhenyy vchytel Ukrainy/ Заслужений вчитель України*

ORCID: 0009-0008-0513-8101

Patyk V. R. / Патик В.Р.

*student / студентка.*

Semenchuk D.R. / Семенчук Д.Р.

*student / студентка*

Bevziuk J.O. / Бевзюк Ю.О.

*student / студентка**Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law ,**Khmelnytskyi, Heroyiv Maidanu Street, 8, 29013**Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,**м. Хмельницький, Героїв Майдану, 8, 29013*

**Анотація.** Сучасний процес управління фактично не можна уявити без аналізування і розуміння психологічних факторів, які мають вплив на дані процеси.

**Ключові слова:** психологічні процеси, психологічні стани, управлінські рішення, темперамент, психічні властивості.

### Вступ.

У сучасному світі, що постійно змінюється та еволюціонує, управління є ключовим елементом успішності організацій у всіх сферах діяльності. Проте, процеси планування та прийняття управлінських рішень не завжди можуть бути описані лише за допомогою економічних та стратегічних моделей. Вони також значно залежать від психологічних особливостей керівників та менеджерів, їхнього мислення, рівня стресостійкості, ступеня впевненості у собі та багатьох інших аспектів особистості.

Психологічні особливості планування та прийняття управлінських рішень стає все більш актуальною в контексті сучасних викликів управління та лідерства. Психологічні аспекти впливають на процеси розробки стратегій, організації робочого часу, взаємодії з колегами та підлеглими, а також на оцінку ризиків та прийняття рішень у складних умовах невизначеності.

Однак, незважаючи на важливість цієї теми, психологічні аспекти управління часто залишаються недостатньо дослідженими та розуміємими. Тому наукове дослідження, спрямоване на розкриття та аналіз цих психологічних особливостей, має велике значення як для наукового співтовариства, так і для практичного менеджменту.

### Основний текст

Процес прийняття керівником управлінських рішень є надзвичайно складним процесом, у порівнянні з іншими видами психічних процесів. Не існує двох людей, щоб поводитися чи мислили повністю однаково, кожна людина приймає рішення по-різному. Такі відмінності можна пояснити широким різноманіттям індивідуальних факторів, які безпосередньо



впливатимуть на процес прийняття керівником управлінських рішень.

До особистісних факторів належать: психічні процеси, психічні стани та психічні властивості, що впливають на процес прийняття рішень [4].

Психічні процеси – являють собою суб’єктивне відображення об’єктивної дійсності. Психічні процеси можна поділити на три основні групи:

- 1) пізнавальні процеси (до них відносяться: пам’ять, мислення, мовлення, увага, сприймання та відчуття);
- 2) емоційні (до них відносяться: емоції та почуття);
- 3) вольові (сюди належить воля).

Серед усіх психічних процесів найважливіше значення у прийнятті управлінських рішень мають саме пізнавальні (когнітивні) процеси, тобто сприйняття, інтуїція, мислення, пам’ять, увага та увага.

Психічні стани. Психічні стани є основою реакції особистості на внутрішні та зовнішні стимули, спрямовані на досягнення певного корисного результату. Вони є дуже мінливими та можуть залежати, як від конкретної ситуації, так і від особистих психологічних особливостей людини (наприклад психічними станами є: бадьорість, втома, інформаційне перевантаження, депресія, стрес тощо).

Психічні властивості. Психічні властивості можна розділити на два класи:

- **загальні** - це фундаментальні та найтипівіші особливості психіки що притаманні усім людям. Сюди належить обмежена швидкість переробки людиною інформації. 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  $7 \pm 2$  змістових одиниць інформації, що призводить до явища “діагностичного збіднення” [...].
- **індивідуальні** - прикладом індивідуальних властивостей можуть слугувати: пам’ять, мислення, індивідуальні пороги відчуттів, особливості сприйняття, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо.

Виокремлюють дві важливі закономірності впливу індивідуальних якостей людини на процес прийняття нею управлінських рішень:

1. Індивідуальні якості людини мають сильніший вплив саме на процес розробки, аніж на результат прийняття управлінського рішення. Якість прийнятих рішень керівника залежить не лише від окремих психічних процесів, а й від багатьох інших факторів. Вчені вважають, що інтелект лише на 15 % визначає якість управлінських рішень.

2. Абсолютно всі індивідуальні якості людини є взаємозалежними та невіддільними одна від одної.

Безперечно, людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття та емоції “конкурують” з логікою та розумом. Саме тому є зрозумілим “амплітудне” прийняття рішень людиною, зокрема рішення коливаються від несподіваних та спонтанних до розрахованих та логічних. Процес прийняття управлінських рішень – це одночасне поєднання розрахунку, інтуїції та почуттів на даний момент часу.



Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, управлінці надають перевагу відчуттю правильного вибору. При цьому вони використовують власну інтуїцію. Проте дуже важливо не переоцінити фактор інтуїції та не зловживати ним при прийнятті управлінських рішень.

Рішення, які базуються на судженнях, певною мірою схожі з інтуїтивним методами. Вони ґрунтуються на знаннях та минулому досвіді, проте цей спосіб також не дає “гарантій”.

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми, має місце “людський фактор” у значенні особистісних рис.

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 [5].

При розгляді впливу індивідуальних якостей керівника на процес розробки управлінських рішень необхідно враховувати склад і ступінь прояву певних індивідуальних якостей.

Ще однією важливою складовою моделі успішного керівника є його темперамент, який має специфічний вплив на якість його управлінських рішень:

*1. Холеричний тип.* Такий тип темпераменту вирізняється оперативністю, швидкістю та індивідуалізмом у процесі розробки управлінських рішень. Управлінські рішення керівника такого типу темпераменту іноді мають спонтанний характер, вирізняється високим рівнем ризику, безкомпромісністю та рішучістю.

*2. Сангвінічний тип.* Такий тип темпераменту вирізняється оперативністю, швидкістю та колективним обговоренням проблем у процесі розроблення управлінських рішень.

*3. Флегматичний тип.* Такий тип темпераменту виокремлюється бажанням отримати дуже великий обсяг інформації та думок відносно проблеми. Управлінські рішення керівника з таким типом темпераменту характеризується високим рівнем обдуманості та безпеки.

*4. Меланхолійний тип.* Такий тип темпераменту виокремлюється високим ступенем відповідальності відносно процесу розроблення управлінських рішень. Управлінські рішення, що приймаються керівником такого типу темпераменту характеризується детальними опрацюванням та ретельним виконанням. Такі керівники приймають досить ефективні управлінські рішення у сферах стратегічного планування, конструювання тощо. Проте, таким керівникам протипоказана робота у дуже напружених ситуаціях

Саме під час прийняття рішень про зміни на рівні організації керівник повинен виконати низку важливих завдань: визначити місію організації та розробити стратегічну концепцію її діяльності; ретельно осмислити сутність майбутніх змін; аргументовано пропонувати моделі та програми для їх реалізації; чітко сформулювати проблеми та новаторські ідеї, оцінити їх рівень і



складність, а також проаналізувати сили, які можуть сприяти або завадити їхньому втіленню - це перший етап процесу прийняття рішень. Однак однією з ключових проблем є здатність менеджера майстерно використовувати методи прийняття ефективних рішень, його психологічна готовність, а також рівень знань, вмінь і навичок для успішної реалізації цих рішень, включаючи розуміння наукових основ управління організацією [2].

У літературі розглядаються різноманітні підходи до проблеми змін у організаціях. Наприклад, К. Фрайлінгер та І. Фішер зауважують, що при цілісному (системному) розгляді змін у організації не можна обійтися без розрізнення на зміни першого та другого порядку. Зміни першого порядку описуються як зміни, що стосуються зміни стану системи без суттєвого переосмислення її сутності. Тоді як зміни другого порядку означають перетворення, коли система не лише змінює свій стан, але й усвідомлює себе і виконує свої функції зовсім новим способом. Зміни другого порядку можна порівняти з квантовими стрибками або захопливими відкриттями [3].

Говорячи про психологічні трансформації, З. Миколайчик зазначає, що перехід до нового способу мислення або діяльності часто викликає спротив, який важко подолати за короткий період часу, особливо коли цей перехід обумовлений необхідністю значних змін в організації.

Аналізуючи різноманітні ситуації та особливості змін, автор пропонує таку класифікацію:

З точки зору широкого спектру змін в організації можна виділити три групи:

- I. Зміни, які є відносно невеликими, і характеризуються тим, що їхні результати не мають тривалих наслідків або стосуються лише обмеженої кількості людей.
- II. Зміни, що охоплюють ширший спектр та інтенсивність, вони впливають на певні структурні елементи організації і мають тривалі наслідки, що впливають на проведення змін в інших елементах організації.
- III. Складні зміни, що виникають внаслідок комплексних дій, спрямованих на тривалий період часу, і зазвичай становлять основу стратегічного планування.

З точки зору характеру змін в організаціях можна розрізнити:

- Інноваційні зміни, спрямовані на розвиток потенціалу організації для швидкої, гнучкої та ефективної діяльності.
- Адаптаційні зміни, що полягають у вдосконаленні системи управління, але не змінюють його суті, близькі за значенням до модифікації [1].

### **Висновки.**

Було розглянуто, що психологічні особливості грають ключову роль у процесі планування та прийняття управлінських рішень. Людський фактор впливає на спосіб, яким керівники аналізують інформацію, вагають альтернативи та оцінюють ризики. Наприклад, індивідуальні риси особистості, такі як темперамент, стиль мислення, ставлення до ризику та емоційний стан, можуть впливати на якість ухвалених рішень.



Було отримано, що розуміння психологічних аспектів планування та прийняття управлінських рішень дозволяє керівникам покращити процес управління та досягти кращих результатів. Наприклад, свідоме врахування індивідуальних особливостей свого колективу може допомогти керівникам забезпечити ефективну комунікацію та мотивацію співробітників. Також, врахування психологічних факторів допомагає уникнути спонтанних рішень, які можуть бути недоцільними для організації.

### Література:

1. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту. 2004. – 424 с.
2. Ковальчук О.С. Ефективне прийняття управлінських рішень щодо введення змін у системі вищої та середньої освіти як умова забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій / О.С. Ковальчук // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організації : тези VI міжнародної наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – С. 72–74.
3. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. – Том 1: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2006, частина 17. – С. 20–25.
4. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень щодо введення змін в системі вищої та середньої освіти / О.С. Ковальчук // Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези науково-практичної конференції (22–23 травня 2008 р., м. Біла Церква)\* за науковою редакцією С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – С. 54–55.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
6. Петруня Ю. Є., Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. 3-тє видан., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. С. 24–30.
7. 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.

**Annotation.** Introduction to the research topic: The modern management process is virtually impossible to imagine without analyzing and understanding the psychological factors that influence these processes.

**Keywords:** psychological processes, psychological states, managerial decisions, temperament, mental properties.



Науковий керівник: Заслужений вчитель України Шутяк І.А.,  
Стаття відправлена : 08.04.2024р.