

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**“ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ”**

Студента 2 курсу, 2м групи,
спеціальності 053 Психологія
спеціалізації Психологія

Ковальов Олександр
В'ячеславович

Науковий керівник
Доцент кафедри психології
Кандидат психологічних наук

Капосльоз Григорій
Вікторович

Гарант освітньої програми
Доцент кафедри психології
Кандидат психологічних наук

Скрипкін Олег
Григорович

Київ 2021

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	7
1.1 Аналіз поняття “управлінське рішення”, класифікація управлінських рішень	7
1.2. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень	11
1.3. Методи та етапи прийняття управлінських рішень	14
РОЗДІЛ 2	
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ РІВНЯХ ТА ВЗАЄМОДІЯ КЕРІВНИКІВ З ВИКОНАВЦЯМИ	19
2.1. Рівні управління та їх особливості	19
2.2. Особистість керівника як фактор прийняття управлінських рішень	24
2.3. Вплив особисті працівника на характер професійної взаємодії	29
РОЗДІЛ 3	
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА “ТАВІ DV OOD”)	33
3.1. Зміст, етапи та методи дослідження, контингент випробуваних	33
3.2 Основні дані, отримані в ході дослідження	36
3.3. Інтерпретація результатів дослідження	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема прийняття управлінських рішень та психологічних закономірностей їх прийняття посідає важливе місце у психології управління, оскільки стосується вирішення головних питань процесу розвитку підприємства, його успішності в зовнішній і внутрішній діяльності. У зв'язку з цим, центральним і досить складним завданням є формування у особистості здатності до свідомого та самостійного вибору правильного управлінського рішення, з усіма впливаючими з цього наслідками, як позитивними, так і негативними. Вирішення цього завдання багато в чому залежить від позиції керівника, його бачення подальшого напрямку розвитку підприємства, його статусу серед підопічних, а також знання психологічних аспектів і закономірностей процесу прийняття певного рішення.

В умовах сучасного світу ситуація на ринку швидко змінюється, що вимагає від керівників розуміння психологічних особливостей прийняття управлінських рішень. На ринку постійно з'являються нові загрози, на які потрібно реагувати новими, інноваційними методами, існує необхідність змінювати або винаходити нові підходи до розуміння і вивчення психології управління

Управлінське рішення залежить від багатьох факторів: стану справ у керованій сфері, від стану трудового колективу, від економічної ситуації на підприємстві, а також, від обраної моделі взаємозв'язку між керуючою ланкою та, власне, підлеглими. Крім того, управління висуває особливі вимоги як до особистісних якостей керівника, так і до його професійних навичок. Важливими являються аналітичні здібності та навички стратегічного планування.

Вивчення та аналіз процесу прийняття управлінських рішень піддаються дослідженню з певними труднощами, у зв'язку з тим, що

перебіг фаз прийняття рішення, є часто прихованим від безпосереднього спостереження. Як висновок, виявляється складним створити експериментальну ситуацію, в якій можливо простежити “народження” рішення, так як мають велике значення реальні, “живі” умови, в яких, безпосередньо, приймається управлінське рішення. Більшість керівників, здійснюючи цей вид діяльності, працюють інтуїтивно, враховуючи велику кількість факторів, що впливають на управлінську ситуацію, і, як правило, не можуть дати чітке визначення та розписати алгоритм своїх дій.

У дослідженні буде розглянутий процес прийняття управлінських рішень базуючись на психологічних закономірностях, що, власне впливають на хід прийняття даних рішень. Потенційна роль нашої роботи в ефективності компанії полягає в висвітленні психологічних особливостей управління, зокрема, психологічних закономірностей прийняття управлінських рішень, їх систематизації та фактору впливу фігури керівника на характер професійної взаємодії, на успішність діяльності підприємства в цілому.

Теоретико-методологічні основи дослідження ґрунтуються на вивченні наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених.

Значний внесок у розвиток концептуальних основ теорії прийняття рішень внесли такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Креденцер О.В., Карамушка Л.М., Філь О.А., Ковальчук О.С., Журавльов А.Л., Лепейко Т.І., Ковальов А. Г., Т. Parsons, К. Lewin, Peters, E., Vastfjall, D., Garling, T., Slovic, P., Rotter, J., Kahneman, D., Tversky, A. Також досить великий спектр робіт, присвячених дослідженню різних аспектів власне управлінських рішень, такі як праці Бондарчук О.І, Мошек Г.Є., Цигічко В.Н., Лісичкін В.А., Т.І Лепейко., Г.В. Капосльоз, Л.М. Behera, A., Wu, G., Zhang, J., Gonzalez, R., Greiner, L.E. Питанням теорії і практики управління присвячені дослідження, А.А Годунова, В.Н Родіонова, Е. Ткаченко., Scott, A., Tiedens, L.Z., Linton, S. Дослідження з психології управління і прийняття

управлінських рішень, Тополенко О. О., Третьяченко В.В., Захаров В.П., de Wit, J., Stroebe, W., Schwartz, B., Schwartz, N., Tiedens, L.Z., Linton, S., Scott A., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K. and Lehman, D.R

Мета: визначити психологічні особливості діяльності керівників на різних рівнях управління підприємством.

Об'єкт: управлінські рішення, їх мотивація та різновиди.

Предмет: психологічні закономірності прийняття управлінських рішень.

Відповідно до мети було сформульовано такі **завдання** дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз прийняття управлінських рішень.
2. Виявити психологічні аспекти прийняття управлінських рішень.
3. Проаналізувати рівні управління підприємства та їх особливості.
4. Проаналізувати існуючі стилі управління та вплив особистості керівника на характер професійної взаємодії.
5. Провести дослідження прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління на прикладі підприємства "TABI DV OOD".
6. Проаналізувати результати дослідження та зробити висновки.

Основна гіпотеза дослідження: вольові якості особистості керівника визначають його індивідуальний стиль прийняття управлінських рішень і лінії поведінки, обумовлені прийняттям цих рішень.

У даному дослідженні методиками виступають самооцінювання за списками якостей керівників і підлеглих; самооцінювання керівниками і працівниками; оцінка стилю управління і прийняття рішень керівників підлеглими за методикою В.П. Захарова і А.Л. Журавлева.

Методи дослідження: для досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань було використано такі методи:

- теоретичні: порівняння, аналіз і синтез, узагальнення результаті;

- емпіричні: метод статистичного аналізу, метод опитування, метод анкетування, метод групування (за методикою В.П. Захарова і А.Л. Журавльова).

Емпіричною базою виступили працівники іноземного виробничого підприємства “TABI DV OOD” у кількості 30 осіб.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- Висвітлення і систематизація теоретичних підходів щодо прийняття управлінських рішень і закономірностей їх прийняття.
- Були проаналізовані психологічні аспекти прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління.
- Вироблення підходів до виявлення ставлення працівників підприємства до якості управлінських рішень на даному підприємстві на емпіричному рівні.

Практична значимість дослідження. Отримані результати дослідження можуть бути використані для підвищення умов праці робітників на підприємстві та ефективності діяльності виробничих підприємств.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел у кількості 33 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок, основний зміст викладено на 52 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Аналіз поняття “управлінське рішення”, класифікація управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень являється визначальним процесом управлінської діяльності, оскільки цей процес визначає напрямок та вектор шляху, дій та обов’язків організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від керівників а також менеджерів високого рівня компетентності, досвіду та енергії. Але перш за все вона потребує високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

У сучасних умовах розвитку і реформування життєдіяльності підприємства, його корпоративної культури, напрямків діяльності та поставлених цілей, об’єктивно постає необхідність докорінних змін традиційної системи прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління, з урахуванням психологічних закономірностей, які безпосередньо впливають на ці рішення. Знаючи і розуміючи дані закономірності, керівники можуть отримати максимум користі від процесу прийняття управлінського рішення.

Управлінське рішення є основним і найбільш розповсюдженим видом діяльності керівників. Воно задає вектор шляху діяльності колективу підлеглих. Навіть малі помилки та недоліки в прийнятті управлінських рішень можуть негативно вплинути як на окремі підрозділи або сегменти, так і на всю компанію в цілому. Управлінці приймають певні рішення, перш за все, після появи нового або неочікуваного, під час виникнення особливих ситуацій в сфері економіки, соціальної психології або навіть політики.

Отже, потреба в рішенні з'являється під час усвідомлення та аналізу суперечливої ситуації що склалася на підприємстві.

На думку Карамушка Л.М. [7, с. 344], управлінське рішення — результат альтернативної формалізації економічних, соціально-психологічних і адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Більш того, на нашу думку, влучне управлінське рішення являється головним чинником, який задає вектор шляху підприємства або в напрямку поліпшення, перемоги над конкуренцією та подальшого процвітання або ж занепаду та банкрутства. Від якості прийнятих управлінських рішень також залежить подальший статус приймаючого рішення та ставлення до нього серед підопічних а також, можливо, його подальша кар'єра.

Станом на сьогодні існує безліч тренінгів з психології управління, де намагаються привити уміння “правильно” приймати управлінські рішення, проте ця навичка набувається роками досвіду, методом спроб та помилок та довготривалим аналізом психологічних закономірностей прийняття управлінських рішень.

Лепейко Т.І. [12, с. 224] вважає, що методи менеджменту перетворюються на управлінські рішення, поступають з певної керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує подальшу роботу механізму виробництва та шляху удосконалення різноманітних ланок на підприємстві.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок знання психологічних особливостей і закономірностей прийняття рішень, аналізу проблем, які постають перед керівником та компанією в цілому,

орієнтуванням на стратегічні цілі та інтереси, які стоять перед компанією а також є оптимізацією роботи підприємства задля отримання найбільшого можливого прибутку при умові мінімальних втрат.

Peters, E. [25, с. 79] у своєму дослідженні управлінських рішень відзначає, що першою ланкою класифікації управлінських рішень виступає сфера охоплення; умовно можна розподілити її на два підпункти: загальні рішення, які стосуються всього підприємства, компанії або організації та охоплюють всі сфери її життєдіяльності. Та часткові рішення, які стосуються окремо взятих конкретних підрозділів або ж конкретних проблем, завдань та конфліктних ситуацій.

Друга ознака це прийняття рішень за строком їх реалізації: тут можна виділити перспективні та поточні рішення. Перспективні рішення реалізуються протягом тривалого терміну (зазвичай понад один рік). У той час як поточні рішення реалізуються у короткостроковому періоді задля забезпечення поточної роботи організації.

Також автор [25, с. 81] виділяє класифікація управлінських рішень за рівнем їх прийняття: на вищому (інституційному), середньому (управлінському) та нижчому (технічному) рівнях управління.

Управлінські рішення можна класифікувати за типом завдань, що вирішуються шляхом прийняття цих рішень, а саме: організаційними запрограмованими рішеннями (характеризуються незначною кількістю альтернатив і зазвичай приймаються у стандартних та знайомих ситуаціях), організаційними незапрограмованими рішеннями (які спричинені неочікуваними та новими факторами і ситуаціями; включають в себе рішення щодо реалізації цілей компанії, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, корпоративної культури тощо) та компромісними рішеннями (приймаються задля врівноваження та вирішення протиріч, суперечок у колективі або ж власних внутрішніх конфліктів керівника).

За способом обґрунтування класифікують: інтуїтивні рішення, які ґрунтуються на відчуттях керівника у правильності їх вибору; рішення, які ґрунтуються на судженнях (їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація керівника або менеджера певного рівня управління); раціональні рішення (мають у своїй науковій основі науково-обґрунтований аналіз керівником ситуації або процесу, найчастіше виявляються найоб'єктивнішими).

За методом прийняття зазвичай виділяють одноособові рішення (приймаються само однією особою: керівником, менеджером тощо); колегіальні рішення (готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів); та колективні рішення (приймаються збором відповідного колективу).

Останньою ланкою класифікації прийняття управлінських рішень виступає власне характер цих рішень, вони поділяються на економічні, соціально-психологічні, технологічні та адміністративні рішення.

Оскільки у процесі прийняття рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні та психологічні моменти, найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм керівника, його стиль керування та підходи до прийняття рішень.

На думку Мошек Г.Є. [14, с. 387], управлінські рішення приймаються за наступних умов: повноваження, компетентність, відповідальність людини, яка приймає рішення.

Автор вважає [14, с. 387], що право прийняття рішень існує у прямій залежності від характерних аспектів діяльності менеджерів на різних рівнях управління. Певною мірою, правами стосовно прийняття рішень володіють усі менеджери. При цьому, кожен конкретний приймає лише рішення, що стосуються його сфери відповідальності.

Рішення, що стосуються усієї організації можуть приймати тільки керівники з інституційного рівня управління. Межі між групами осіб під час прийняття рішень.

Здатністю до об'єктивного усвідомлення необхідності прийняття рішення є обов'язковість.

У той час як, вміння менеджера приймати обґрунтовані рішення характеризується компетентністю.

Відповідальність виступає покладеним на когось або взятим на себе обов'язком відповідати за конкретну ділянку роботи, справу або вчинки; показує, які ризики бере на себе певний рівень управління в разі провалу завдання або прийняття програтного управлінського рішення.

1.2. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є найголовнішою ланкою під час управлінської діяльності будь-якого керівника. Цей вид діяльності передбачає використання можливостей і особистісних якостей, як своїх власних, так і оточуючих. Само управлінська особа несе відповідальність за усі можливі наслідки прийнятих рішень перед собою та усіма членами трудового колективу на підприємстві. Через важливість вивчення і дослідження психологічних аспектів прийняття управлінських рішень науковою спільнотою активно ведеться вивчення психологічних закономірностей прийняття рішень, а також пошук тих архетипів поведінки і особистісних рис керуючої особи, які впливають на успішність управлінської діяльності і процвітання організації.

Kahneman, D. [23, с. 265] у своєму дослідженні дійшов висновку, що поведінка особистості в процесі прийняття рішень є результатом відображення суспільних вимог до індивідуальної професійної діяльності

керівника. Психологічні закономірності прийняття рішень можна розглядати з позицій теорій діяльності.

Під час вироблення управлінського рішення керівник опирається на три сторони прийняття рішень: оперативна сторона, що забезпечується когнітивним стилем особи, її уміннями і навичками; сторона рівня діяльності, яка включає в себе особисті мотиви і інтереси керівника; сторона дій, яка відповідає за постановку задач і цілей в умовах прийняття управлінського рішення. [23, с. 267],

Характерними для прийняття рішення є розумова активність індивіда та усвідомлення ним в повній мірі роду та наслідків його діяльності. Варто зазначити, що важливим психологічним аспектом прийняття управлінських рішень становить постійна боротьба індивіда з самим собою. Це виражається в постійному виборі серед декількох альтернатив, конфлікту власних мотивів і раціонального вибору, пошуку власної вигоди, психологічної напруженості через високий рівень відповідальності. Керівники на шляху до успішності в управлінській діяльності проходять багато випробувань своєї особистості: виявлення потенціалу власних здібностей до керівництва, рівня вмотивованості, здатності брати на себе відповідальність та йти на ризик.

Поведінка керуючої особи опосередкована соціальними установками, індивідуальним характером, нормами і традиціями, що панують в соціумі, що в значній мірі визначає стиль прийнятих рішень.

Зарубіжні автори Wu, G. і Zhang, J. [33, с. 127] відзначають, що стиль прийняття управлінських рішень має значний вплив на формування між особових відносин, морально-етичних цінностей і психо-емоційного настрою в трудовому колективі.

Спроможність особистості до виконання функцій керівництва формується за характером і наслідками прийнятих управлінських рішень вміння вирішувати конфлікти в трудовому колективі

На думку науковців [33, с. 131], особливо значущі та цікаві аспекти управлінської діяльності проявляються під час напружених соціально-психологічних ситуаціях. Ситуації подібного роду спонукають керуючу людину до швидкого аналізу і прискореного прийняття рішень в умовах дефіциту часу та інформації.

Зазвичай процес формування і прийняття рішень перетворюється на рутинне заняття для керівника, отже, рішення, здебільшого, приймаються інтуїтивно, хоча це і не скасовує обов'язок та функцію контролю над процесом і наслідками. Але є ситуації, які передбачають швидке реагування на нові обставини і пошук альтернатив, такі ситуації збалансовують керівницьку діяльність шефа та дозволяють йому не втрачати пильність та гнучкість розуму. У цих ситуаціях обов'язки та статус наказують керівникові здійснити втручання в процес.

Процес керівництва завжди пов'язаний з високою розумовою активністю, особливо це стосується прийняття управлінських рішень. Навіть якщо жоден з варіантів розвитку подій не задовольняє повністю керівника, він повинен прийняти рішення, тим самим здійснивши «вольовий акт», вибравши одну з можливих альтернатив, покладаючись на свою інтуїцію, інтелект, досвід. На думку Ковальчук О.С. [8, с. 20–25], вибір здійснюється тоді, коли неможливо звести до єдиного критерію перевагу, насамперед, двох з існуючих типів поведінки. Якщо перевагу може бути розкрито людиною безпосередньо, то допустимо говорити про типові задачі пошуку правильного рішення, а не прийняття рішення, при якому інтелект грає визначну роль.

Автор в своєму дослідженні ототожнює поняття “вибору” з основною частиною управлінського рішення, яке не завжди можна прийняти на основі інтелектуального аналізу, адже на хід прийняття рішень впливають певні психологічні фактори: можливі наслідки рішення, моральні та етичні цінності в робочому колективі, конфлікт мотивів або велике психологічне

навантаження часто призводить до прийняття непередбачуваних, не оптимальних рішень [8, с. 20–25]. З огляду на те, що керівник постійно знаходиться в ситуації конфлікту, він повинен бути стресостійкою особистістю, здатною робити вірний вибір в умовах постійного психологічного напруження.

Прогнозування найкращого можливого типу поведінки тісно пов'язані з процесом соціальної інтерпретації, перцепції, атрибуції. «При цьому від свідомості керівника відбивається сам вибір і реалізована можливість, але ніяк не суб'єктивні чинники цього вибору».

Керуюча особа, незалежно від рівня управління, зазвичай виконує певний алгоритм дій, зазвичай він виглядає наступним чином: перший ступінь – діагностика проблеми, аналіз та рефлексія щодо поставленого питання, проблеми; другий ступінь – формулювання критеріїв щодо прийняття рішень, які рішення теоретично підійдуть для вирішення поставленого питання (яким критеріям воно повинно відповідати); третій ступінь – виявлення альтернатив, синтез і порівняння варіантів шляхів подолання проблеми, пошук найліпшого та влучнішого серед них; остаточний вибір рішення, підбиття підсумків, остаточний аналіз перспектив та прийняття рішення.

1.3. Методи та етапи прийняття управлінських рішень

Станом на сьогодні було визначено та перевірено на практиці чимало методів вироблення і прийняття управлінських рішень.

В.А. Лісічкін [13, с. 88] виділяє три класи методів прийняття управлінських рішень. Перший з них – загальнонауковий, пов'язаний із методом системного аналізу, індукції і дедукції та колективної генерації ідей. Його успішність можлива за умови всебічного обліку різних чинників, які впливають на вибір того чи іншого рішення.

В.А. Лісічкін [13, с. 88] наголошує на тому, що окремої уваги заслуговує метод експертних оцінок, покликаний охарактеризувати кількісні і якісні сторони об'єкта прогнозування на основі аналізу і обробки думок експертів.

Метод колективної генерації ідей полягає в мозковому штурмі, пошуку синкретичних ідей учасниками робочого колективу, що передбачає пошук консенсусу серед варіантів подальшого розвитку подій. Наприклад, в Україні застосування методу колективної генерації ідей є доволі ускладненим у зв'язку з жорстким дотриманням статусних відносин, особливо це стосується взаємовідносин між начальниками та підлеглими. «Для сьогоднішніх робочих «вони» - майстри і управлінці ділянок, для управлінців ділянок - начальники підрозділів, для начальників підрозділів – голови підприємства, для голов підприємств – можновладці ... Коли особа стає керівником, вона належить вже до більш високого рівню, вона вже не краща серед рівних їй, а чужа» [13, с. 88].

На думку автора [13, с. 88] метод прогнозування передбачає як і припущення щодо ситуацій у майбутньому, метою його визначення, так і накопичений у минулому досвід. За умови якісно виконаного прогнозування можна передбачити майбутній стан справ організації. Якщо при прогнозуванні достатньо інформації для виявлення достовірних статистичних залежностей, можна використати кількісні методи.

Scott A. [30, с. 383] також виділяє метод Дельфі, це метод, який використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Він являє собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасників, о працюють в різних підрозділах учасником пропонується питання є готові відповіді без наведення аргументів отримані результати обробляються з метою виявлення середні оцінки далі учасникам оголошується результати 1-го етапу опитування із зазначенням результатів кожного учасника. При

вітхиленні результату від середнього значення, учасник аргументує свою відповідь.

Серед методів групової роботи одним з найцікавіших є метод "бреінштурму", про який говорить Scott, A. в своєму дослідженні [30, с. 385]. Даний метод полягає в тому що кожний учасник з групи має право висловити ідею рішення проблеми незалежно від реалістичності її виконання. Пропозиції усіх учасників незалежно від рівня управління на якому вони знаходяться сприймається іншими учасниками групи без критики. Після завершення етапу генерування ідей учасниками здійснюється аналіз і оцінка за тими критеріями що влаштують дану організацію.

Зазвичай технологія прийняття управлінських рішень передбачає деяку послідовність управлінських процедур і операцій, які необхідно здійснити для вирішення поставленої задачі. Вона включає діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, якісну оцінку та порівняння варіантів вирішення і власне вибір найліпшого варіанта, який дасть змогу найвигіднішим для організації способом вирішити проблему.

На думку В.М. Цигічко [19, с. 54] найважливішими етапами прийняття управлінського рішення є початкові, так як вони пов'язані зі збором інформації, її розподілом та співвіднесенням. Перший, початковий етап - це усвідомлення проблеми. Для того, щоб усвідомити проблему необхідно мати багато якісної інформації. Другий етап рішення - збір та узагальнення отриманих даних. Задля виявлення причин проблемної ситуації і постановки принципово нових питань, необхідно володіти інформацією, як всередині, стосовно об'єктивних факторів, так і зовні – користуючись досвідом споріднених підприємств, науковими даними та знаннями з організації праці і управління, технічними та економічними знаннями тощо. Третя стадія - висування гіпотези. Гіпотеза - це модель можливого, потенційного рішення [19, с. 54].

Задля постановки та діагностики проблеми, потрібно застосувати методи, за допомогою яких можна чітко і достовірно описати проблемне питання і виявити чинники, що зумовили конкретну проблему. В нагоді можуть стати методи обробки інформації, моделювання, збору та аналізу. Такі чинники як: характер проблеми, термін розв'язання проблеми, грошові кошти, що можуть бути витрачені на її розв'язання впливають на вибір методів, які будуть найефективнішими в конкретній ситуації на підприємстві. Такі методи, як метод прогнозування і метод економічного аналізу застосовують для об'єктивної оцінки економічного стану в організації та для передбачення подальших шляхів поліпшення фінансових справ.

Автор наголошує [19, с. 55], що можна ефективно використати метод збору інформації на етапі розв'язання проблеми, Адже шукати інформацію, яка допоможе вирішити проблему є більш вигідним, ніж шукати причини, які її зумовили.

В процесі вироблення шляхів розв'язання проблеми слід користуватися усіма можливими джерелами, що можуть стати в нагоді в процесі її вирішення. Доволі ефективним Може стати налагоджений взаємозв'язок між організацією та споживачем, аналіз ставлення і думки споживачів до діяльності, товарів та послуг, що виробляється на підприємстві є важливими складовими методики зворотнього зв'язку.

На етапі генерації ідей важливу роль відіграють здібності керівника до творчого мислення, здатність до погляду на проблему під різними кутами, пошуку неординарних і нетипових рішень.

Висновки до першого розділу

Прийняття управлінських рішень являється професійною, спеціальною діяльністю, яка підпорядкована власне керівнику (директору

підприємства), менеджерам або групам менеджерів певних відділів компанії. Залежно від рівнів управління, рішення та їх психологічні закономірності можуть різнитися відповідно до відповідальності окремої особи (групи осіб) певного рівня управління.

Найважливішими психологічними аспектами прийняття управлінських рішень являються відповідальність, взята на себе керівництвом підприємства або покладена на нижчі ланки ієрархічної структури фірми, мотивація вибору того або іншого рішення, стратегія розвитку та вдосконалення роботи підприємства а також індивідуальний стиль діяльності керівництва.

Існує індивідуальний алгоритм прийняття управлінських рішень, який може різнитися від індивідуального стилю та психології керівника, або ж підприємства. Окрім того, управлінські рішення піддаються класифікації за різними ознаками та чинниками. Важливими чинниками для прийняття ефективних управлінських рішень виступають: повноваження, компетентність, право прийняття певного рішення відповідальність людини, яка приймає рішення.

Станом на сьогодні існує досить велика кількість методів прийняття управлінських рішень від більш до менш популярних, слід також зазначити, що не один з вище указаних методів не є сто відсотковим гарантом успішної управлінської діяльності.

Соціально-психологічними аспектами прийняття управлінських рішень можуть виступати механізм взаємодії між керівництвом і підлеглими, особистий статус керівника, морально-психологічна атмосфера на підприємстві. Також існують наукові методи та психологічні закономірності прийняття управлінських рішень, які можуть різнитися від рівнів управління компанії.

РОЗДІЛ 2

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ РІВНЯХ ТА ВЗАЄМОДІЯ КЕРІВНИКІВ З ВИКОНАВЦЯМИ

2.1. Рівні управління та їх особливості

Усі керівники і менеджери в компанії відіграють певні ролі та виконують свої обов'язки і функції, проте у великій організації не усі керівники зайняті виконанням однієї й тієї самої роботи. Великі організації зазвичай мають свій розподіл функцій у роботі керівників усіх рівнів управління, як правило, також, влучно розподіляючи між ними великий обсяг управлінської роботи, що має бути виконана.

Як і у випадку горизонтального поділу праці для виконання виробничих робіт, горизонтально розділена управлінська робота повинна бути скоординована, щоб організація могла домагатися успіху у своїй діяльності. Деякі керівники мають завдання координувати роботу інших керівників, які, у свою чергу, також здійснюють координацію. Цей процес триває до рівня того керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу — працівників, що надають послуги або виробляють продукцію. У результаті такого вертикального поділу праці утворюються рівні управління. Щоб визначити, на якому рівні перебуває один керівник стосовно іншого в певній організації, потрібно з'ясувати його посаду.

Незалежно від кількості існуючих рівнів управління в організації, керівників прийнято розподіляти на три категорії. Соціолог Parsons, T. розглядає ці категорії з погляду функції, що виконує керівник в організації. Згідно з визначенням Т. Парсонса, “менеджери з операційного рівня в основному займаються щоденними діями, необхідними для забезпечення ефективної діяльності підприємства, виробленні товарів і послуг.

Керівники на управлінському рівні здійснюють управління та координацію всередині організації, вони узгоджують і координують діяльність різних підрозділів компанії. Управлінці з інституційного рівня управління приймають найважливіші рішення, які стосуються усієї організації” [32, с. 437].

Можна виділити два основних типи працівників, що беруть участь у процесі підготовки, ухвалення та прийняття рішення: системні аналітики і керівники. Аналітики розглядають ухвалення рішення як самостійний процес, для керівників ухвалення рішення є лише частиною всього процесу керування, де необхідно враховувати й об’єктивні, і суб’єктивні фактори, що впливають на рішення проблеми. Керівник вибирає єдиний варіант рішення з запропонованих аналітиками. Він має вчасно одержати дані аналізу, навіть неповні.

Керівників та менеджерів за рівнями управління поділяють на три групи: менеджерів низової ланки, також відомих як операційні менеджери; менеджерів середньої ланки – управлінського рівня компанії; керівників з найвищого, інституційного рівня управління. На рис. 2.1 зображено концепцію рівнів управління за Т. Парсонсом [32, с. 440].



Рис 2.1. Піраміда менеджменту

В спеціалізованій літературі досить часто зустрічається визначення рівнів управління як піраміди менеджменту, певної ієрархії управління.

Молодші начальники, також відомі як менеджери первинної чи низової ланки, або ж операційні менеджери, становлять організаційний рівень, що розташований над робітниками та іншими виконавцями. Молодші начальники контролюють виконання операційних завдань та забезпечують робітників інформацією про правильність їх виконання. Менеджери цієї ланки відповідають за використання наданих їм ресурсів, таких як обладнання і сировина [32, с. 441]. Приклади назви посад на даному рівні можуть звучати так: майстер, провідний спеціаліст, завідувач складу, головний контролер тощо. Менеджери первинної ланки, безперечно, несуть на своїх плечах велику відповідальність, що стосується виробничого процесу на підприємстві. Кожного дня вони знаходяться в соціальному контакті з великою кількістю працівників, яких вони повинні координувати та контролювати їх діяльність, а отже повинні володіти навичками підвищеної концентрації уваги, бути комунікабельними, вміти чітко і зрозуміло висловити свою думку, правильно донести інформацію до виконавців. Проте, молодші начальники частіше за керівників вищих рівнів приймають управлінські рішення на рутинному рівні, що характеризується виконанням буденних процедур, які заздалегідь визначені керівниками з вищих рівнів управління. Через заздалегідь визначену програму діяльності, рутинний рівень не потребує творчого підходу у прийнятті рішень, а самодіяльність нерідко присікається або карається “зверху”. Так, негативними факторами для операційних менеджерів можуть слугувати невірне трактування існуючих вказівок, відсутність логіки, гнучкості або нерішучість.

Важливо зазначити, що станом на сьогодні існує значна кількість сучасних організацій з інноваційним підходом до будування власної ієрархії, корпоративної культури, де у менеджерів первинної ланки існує

простір для творчості, в їх компетентність входить пропонування інновацій для компанії.

Роботу операційних менеджерів контролюють і координують менеджери середньої ланки. Останнім часом середня ланка управління зазнала значних змін стосовно її значущості та чисельності. Менеджер середньої ланки зазвичай стоїть на чолі великого відділу або підрозділу в компанії. Характер роботи керівників середньої ланки управління більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом [32, с. 442]. Менеджери даної ланки можуть займати наступні посади: старший менеджер, директор філії, начальник адміністративних служб, начальник функціональних підрозділів тощо.

Данна ланка є проміжним рівнем управління між низовою та вищою ланками, менеджери даного рівня готують інформацію для рішень, що ухвалюють керівники вищої ланки управління а також передають ухвалені рішення у вигляді завдань менеджерам нижчої ланки. Зазвичай, керівник з середньої ланки управління діє на селективному рівні прийняття рішень, якому притаманна відносна свобода дій та власна ініціатива керуючого, на даному рівні менеджер зобов'язаний оцінювати та вибирати одну з наявних альтернатив [32, с. 442].

Менеджери вищої ланки існують на вершині ієрархії управління в організації та становлять вищий організаційний рівень підприємства, який завжди є менш численним, ніж інші [32, с. 445]. Типовими посадами цього рівня є: генеральний директор, президент компанії, голова ради, CEO (Chief Executive Officer) тощо. Часто таким менеджерам доводиться приймати рішення на адаптаційному рівні, який завжди несе собою додаткові труднощі, адже менеджеру потрібно винайти принципово нове, творче рішення або таке рішення, що дає відповідь на проблеми, які існували в організації раніше, але в іншій конкретній формі. Керівники вищої ланки

відповідають за прийняття найважливіших рішень на підприємстві в цілому або для основної частини підприємства зокрема.

Окремо можна виділити четвертий рівень прийняття рішень – інноваційний. Проблеми даного рівня прийняття рішень можуть стосуватися менеджерів зі всіх рівнів управління та, зазвичай, є найскладнішими для вирішення, адже для вирішення проблем на даному рівні менеджер повинен використати принципово новий підхід, уявлення та методи. В розвинутих підприємствах сьогодення менеджерів усіх рівнів ієрархії не обмежують у прийнятті інноваційних рішень, адже проблеми, що потребують використання даного рівня прийняття рішень, можуть виникати на всіх рівнях управління, а їх вирішення є прямо пропорційним позитивним змінам в функціонуванні підприємства цілком, а отже і його позитивному розвитку.

Будь-який керівник, приймаючий рішення на інноваційному рівні повинен розвивати в собі здатність мислити новаторські, бути особливо уважним у аналізі поставленого питання та можливих альтернатив, вміти розуміти нові непрогнозовані проблеми, бути обізнаним в сфері стратегічного планування, системного розвитку та творчого управління, володіти гнучкістю та мати певний авторитет та рівень довіри серед підлеглого йому штату працівників, адже прийняття управлінських рішень має певні відмінності порівняно з вибором окремої людини, тому що є не індивідуальним, а груповим процесом.

Ієрархія управління виступає інструментом для реалізації цілей організації і гарантом збереження її системи. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більший об'єм виконуваних функцій має керівник цього рівня, тим більше стратегічних рішень він має приймати, , тим більше доступу до інформації він має. Чим вищий рівень управління в організації – тим більше вимог висувається до керівника щодо його рівня кваліфікації та особистої свободи в прийнятті управлінських рішень.

З психологічної точки зору, не кожен працівник прагне піднятися на вершину піраміди ієрархії управління, адже багато хто звикає до своїх звичних обов'язків та функцій на нижчій або середній ланках управління і не зважаються зіткнутися із конкуренцією всередині компанії, підвищеною відповідальністю. Також, для ефективного існування особи на даному рівні є необхідний набір дуже важливих якостей, таких як: високий рівень стресостійкості, відповідальності, впевненості у собі тощо.

Як висновок, різні типи менеджерів на підприємстві виконують різні функції та відіграють певні ролі, тому на підприємстві будь-якої сфери діяльності повинен існувати чіткий розподіл функцій у роботі менеджерів (керівників) різних рівнів. Менеджери на інституційному рівні розробляють довготермінові плани, формулюють цілі організації, допомагають їй адаптуватися до змін різних видів, а також виступають проміжною ланкою між організацією, споживачем та ринком, зовнішнім середовищем, в якому функціонує певна організація.

2.2. Особистість керівника як фактор прийняття управлінських рішень

Стиль керівництва – це спосіб поведінки керівника з підлеглими йому працівниками. З точки зору психології – це звична манера його поведінки у робочій обстановці а також звична манера віддавати розпорядження підлеглим і приймати рішення на підприємстві.

Стиль управління є системою методів, прийомів та засобів, що панують в управлінській діяльності керівника або менеджера і включають в себе індивідуальні методи їх практичного застосування і вибору, а також вибір способу поведінки, яка буде влучною у той чи іншій ситуації на підприємстві, що сталася і потребує від лідера прийнятого рішення, наказу, рекомендації або інших дій.

У класичному дослідженні стилів лідерства німецько-американського вченого-психолога Lewin, K. [24, с. 134] визначаються такі стилі: “директивний, демократичний, ліберальний”.

Під час дослідження стильових та психологічних особливостей та закономірностей прийняття управлінських рішень в організації вітчизняний дослідник А.Л. Журавльов [2, с. 136] дійшов до подібних К. Левіну висновків, виявивши та охарактеризувавши наступні важливі характерні компоненти стилю управителя: “колегіальність, автократичність та пасивне невтручання”. Поговоримо про кожен із вищезазначених стилів окремо, визначивши їх описові характеристики, відмінності, привілеї і ризики використання на практиці.

Авторитарний стиль, також відомий як директивний або вольовий базується на жорстких вимогах керівника, що пред’являються працівникам у формі наказів та вказівок. Подібний тип керівника характеризується прагненням до одноосібного прийняття рішень, єдиновладдя.

Переваги керівника, який здатний застосовувати авторитарний стиль управління, визначаються в тому, що такий керівник без винятків вимагає від всіх членів колективу єдиної дисципліни та беззаперечного виконання їх обов’язків. Проте, буває, що даний стиль породжує феномен авторитарного керівництва, що веде за собою втрату поваги та довіри підлеглих, можливий бунт через відчуття несправедливості. Керівник, схильний до застосування авторитарного стилю під час робочого процесу концентрує владу у своїх руках, рішення виробничого та морально-етичного характеру приймає одноосібно, уникаючи ради з колегами та керівниками нижчих рівнів управління в силу характерних та індивідуальних особливостей своєї особистості. Даний стиль керівництва характеризується підпорядкованістю вказівкам лише з вищих рівнів

управління та навмисним оточенням себе особою бажаними їй людьми, якими вона користується задля збереження та підсилення своєї влади.

Авторитарний стиль доцільно застосовувати за умови встановлення особистого контролю над виконанням певної роботи в організації, задля швидкого та ефективного досягнення централізації управління, якщо є необхідність а також для наведення дисциплінованого порядку на підприємстві. Проте керівник повинен бути обережним із застосуванням даного стилю управління, коли відсутня необхідність у цьому, адже він або вона може переступити тонку межу, та перетворитися з відповідального та вимогливого лідера на диктатора в очах своїх підлеглих а таке поняття як “брак довіри” зазвичай погано впливає на процес розвитку підприємства та перешкоджає позитивним змінам та інноваціям, без яких у сучасному світі вижити та залишитися конкурентоспроможним на ринку для організації виявляється майже неможливим [24, с. 275].

Ліберальний стиль, також відомий як “м’який”, зазвичай використовується в тих випадках, коли робота підпорядкованих користувачу даного стилю працівників носить індивідуалізований або творчий характер. На керівника покладаються наступні функції: контролер, координатор, консультант, постачальник, та представник робітників перед адміністрацією. Даний стиль прийнято застосовувати за певних умов як індивідуальний підхід до робітників [24, с. 277].

З психологічної точки зору, керівник-ліберал не є авторитетним лідером, а його керівництво, зазвичай, не приносить великих плодів, його ефективність сумнівна, адже такий керівник не керує у прямому сенсі цього слова, скоріше їм керують. Ліберальний керівник пливе за течією, йому важко домогтися поваги та безперечного послухання серед підлеглих, які часто дискутують про правильність прийнятих їм рішень, стають схильними до самодіяльності. Отже, можна дійти висновку, що даний стиль керівництва не є оптимальним. Проте, його використання може добре

вплинути на функціонування колективу та підприємства у комбінації з іншими стилями управління, наприклад із авторитарним, у якому увага здебільшого приділяється дисципліні, а не колективу.

На нашу думку, найбільш актуальним та успішним стилем управління станом на сьогодні є демократичний стиль, який також прийнято називати колегіальним. При демократичному стилі керівник перекладає частину своїх посадових обов'язків на підлеглих, утворюючи колегіальне управління, яке як правова система здійснює позитивний психологічний вплив на зріст особистої ініціативи в колективі і розвиває ефективність ділових взаємовідносин в організації та поза її межами.

Демократичне управління будується та діє за принципами демократичного централізму, і за умови гнучкості розуму керівника дозволяє йому в залежності від ситуації або концентрувати вплив у своїх руках, влосноруч приймаючи доцільне рішення, або ж розподілити відповідальність між членами колективу, тим самим домогтися максимальної ефективності. Подібний стиль управління вимагає від керівника високої психорегуляції, гнучкої поведінки, та почуття такту і справедливості. За умови вище зазначених факторів керівник може розраховувати на активну та, що важливіше, ефективну участь підлеглих у прийнятті рішень [24, с. 278].

Керівник, який обрав колегіальний стиль управління має навички суворо вимагати, радитися і терпляче вислуховувати працівників, гнучко підлаштовуючись під ситуацію та шляхом мозкового штурму знаходити найефективніші рішення за умови мінімальних матеріальних втрат та негативних психологічних наслідків у колективі [24, с. 279].

Під логічною категорією “індивідуальний стиль діяльності керівника” психологи виокремлюють цілу низку варіантів: афективні, когнітивні, управлінські, пізнавальні і регулятивні стилі. Проте, велика кількість

дослідників вважає, що індивідуальний стиль діяльності - поняття більш широке ніж вище зазначений перелік термінів.

Креденцер О.В. [9, с. 16–17] зазначає, що розуміння особистістю феномену індивідуального стилю діяльності керівника є необхідним, в першу чергу, для успішної управлінської діяльності, адже це допомагає відзначати і використати на практиці сильні сторони власного темпераменту і нейтралізувати слабкі. Індивідуальний стиль діяльності характеризується сукупністю індивідуальних прийомів і засобів, вироблених керуючою особою під час управлінської діяльності.

Бондарчук О.І. [1, с. 64]. у своєму дослідженні описав пристосувальний ефект індивідуального стилю, що народжується в наслідку впливу зовнішнього середовища.

Характеристики, з яких складається індивідуальний стиль діяльності керівника можна розподілити на дві групи: особливості, що позитивно впливають на ефективність управлінської діяльності та сприяють успіху у ситуації, що склалася на підприємстві та ситуації та особливості, що, навпаки перешкоджають успіху або погіршують становище на підприємстві.

Якщо індивідуальний стиль діяльності керівника не відповідає діяльності, яку менеджер повинен виконувати, це призводить до появи компенсаторних елементів, які безпосередньо стосуються індивідуального стилю діяльності керівника. Що ще більше, розглядаючи індивідуальний стиль діяльності, особливу увагу також потрібно приділити особливостям, що пов'язані з використанням наявних у керівника персональних психологічних особливостей.

В контексті індивідуально-особистісних змінних при прийнятті управлінських рішень можна розглянути таке поняття як “локус контролю”, яке характеризується суб'єктивним сприйняттям локалізації причин керівного початку або причин поведінки у індивіда або його оточуючих.

Локус контролю оцінюється від високо інтернального до високого екстернального за шкалою “інтернальності-екстернальності”. Rotter, J. у своєму дослідженні феномену локусу контролю відзначає, що “особистості з вираженим внутрішнім локусом контролю мають більш високу потребу в здійсненні власних досягнень, у той час як люди, схильні до зовнішнього локусу контролю – нижчу” [26, с. 22].

За своїм покликанням керівник зобов'язан володіти інтернальністю, як у загальній, так і у виробничій сфері. На цьому факті наголошують у своїх дослідженнях вітчизняні та зарубіжні вчені. Наприклад, А. Scott [26, с. 4]. наводить наступні факти про локус контролю у керівників: при аналізі та дослідженні індивідуальних особистісних особливостей керівників та не керівників виявив, що першим притаманний вищий рівень локусу контролю ніж тим, хто не пов'язан з управлінською діяльністю. Локус контролю також впливає на вибір стратегії та психології прийняття управлінських рішень на підприємстві. Наприклад, менеджери з високим рівнем внутрішнього контролю обирають стратегію пошуку та реалізації великої кількості нововведень у виробництво, зазвичай готові йти на ризик і схильні приймати рішення власноруч, нехтуючи допомогою підопічних або “молодших” начальників та уникаючи запрошення експертів

2.3. Вплив особисті працівника на характер професійної взаємодії

У кожної людини присутні такі індивідуально-психологічні риси, які проявляються постійно і відрізняють одну особу від іншої. Це риси характеру, виражені чітко, що визначають стиль дій людини і її відношення до життя в цілому, діяльності, якою вона займається, обставин та ситуацій, що вона проживає та до людей, що її оточують.

Характер - це сукупність індивідуальних особливостей особистості.. Він проявляється і формується в справах і вчинках людини, в її подоланні труднощів і перешкод.

Невід'ємна риса характеру підлеглого – дисциплінованість, вона передбачає точне дотримання посадових інструкцій, правил роботи, норм поведінки. Дисциплінованість виховується, коли незмінно виконуються вимоги керівника, в ході виконання яких працівником долаються труднощі, перешкоди.

Виховуючи в собі вольові, моральні та емоційні риси характеру, керівник, перш за все, показує приклад поведінки своїм підлеглим. Сучасний керівник знайомий з індивідуальним підходом до своїх підопічних, він не упускає можливості похвалити найкращі прояви характеру серед працівників, дати певну пораду, або ж відзначити недоліки в їх поведінці, суворо вимагати виконання поставленої задачі, ставити певні дедлайни. Прямим обов'язком керівника є вказівки підлеглим щодо найбільш ефективних шляхів або методів усунення особистих недоліків, ефективних прийомів самовиховання, подолання шкідливих звичок а також вдосконалення робочих навичок.

Schwartz, B. [29, с. 434] відзначає, що акцентуація – надмірний прояв окремих рис характеру особистості, що може перешкоджати його професійній діяльності. Для успішного керівника сьогодення, що певною мірою володіє психологічною підготовкою, важливо розуміти, до якої акцентуації відноситься характер виконавця, щоб виробити найбільш ефективний особистий підхід до даної особистості, способи і методи формування та вдосконалення характеру виконавця. Можна навести такі приклади основних акцентуацій і відповідних їм способів впливу на характер особистості з метою формування потрібного для виконання робочих завдань характеру:

Конформний тип. Основна риса такого типу - відсутність ініціативи, сміливості, рішучості. Щоб уникнути негативного прояву даного типу акцентуації у свого підопічного, керівник повинен пропонувати йому висловлювати свою думку першим під час зборів або нарад. Вимагати від нього прояву ініціативи а також радитися з ним стосовно певних робочих моментів, що можуть стосуватися даного працівника [29 с. 436].

Емоційно-лобильний тип. Включає в себе людей з нестійким настроєм, який може змінюватися під час робочого процесу навіть з незначного приводу. Такий тип підопічних дуже чутливий як до похвали, так і до осуду. В даній ситуації керівнику важливо вчасно підбадьорити такого підлеглого, а за умови його неуспішності у виконанні поставленої задачі не зламати його морально надмірним осудом [29, с. 437].

Екзальтований тип. Працівники, яким притаманний даний тип акцентуації найчастіше легко захоплюються з причин, на які більшість людей можуть не звертати уваги. З іншого боку, такі люди легко розчаровуються, часто впадають у відчай, здаються після першої же перешкоди на своєму шляху, не доводячи справу до кінця. Знайомий з психологічними особливостями подібних працівників, керівник виявляє їх сильні сторони та риси характеру і доручає їм завдання, при яких стануть у нагоді їх сильні сторони характеру [29, с. 437].

Про характер людини говорять багато аспектів: міміка, жести, осанка, хода, поза та дистанція під час спілкування. У психології існує поняття вербального і невербального спілкування. Просто кажучи, вербальне спілкування, - про те, що людина говорить, а невербальне – про те, як людина говорить.

Кожен менеджер повинен вміло використовувати невербальне спілкування, для того, щоб підпорядкованим йому працівникам було психологічно зручно з ним спілкуватися. Керівник або менеджер, який вміло використовує невербальне спілкування зазвичай уважно спостерігає і

оцінює невербальні ознаки оточуючих, тим самим визначаючи настрій підлеглих, їх ставлення до своєї особи або до проблеми та способу її вирішення.

Слід зробити наголос на тому, що для правильного визначення керівником акцентації характеру свого виконавця, в правильного впливу на його трудовий характер та застосування і тлумачення виразних ознаки спілкування потрібні знання та досвід з теоретичної та практичної психології.

Висновки до другого розділу

Прийняття управлінських рішень – багатогранне питання, яке можна розглядати з різних кутів погляду, опираючись на різні науки: психологію, соціологію, економіку тощо.

На успішність управлінської діяльності та прийнятих рішень зокрема впливає велика кількість факторів, таких як ступінь повноти та достовірності інформації, ранг, стать та рівень освіти керівника, його особистий досвід, професійні навички та, врешті-решт, особистий стиль діяльності керівника. Необхідність прийняття рішень усвідомлюється цілеспрямованим характером людської діяльності, що виникає на всіх етапах процесу керування і становить частину управлінського процесу.

Отже, проаналізувавши вище викладений матеріал, можемо зробити висновок про те, що вивченню психології управління та психології як науки в цілому, аналізу корисних для конкретної ситуації в компанії проблем та завдань під різними кутами погляду а також застосуванню здобутих знань на практиці слід приділити особливу увагу при навчанні, перепідготовці або підвищення кваліфікації менеджерів з усіх типів управління підприємства, адже це є одним з головних стовпів та ефективного процесу управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА “ТАВІ DV OOD”)

3.1. Зміст, етапи та методи дослідження, контингент випробуваних

Нами було проведено дослідження на базі Болгарського підприємства “ТАВІ DV OOD”.

ТАВІ DV OOD – індустріальна промислова Болгарська компанія, яку було відкрито в 2018 році в місті Пловдив.

Основним видом діяльності компанії є переробка, сервіс та виробництво запасних частин для обробки тютюна та виробництва цигарок. Трудовий колектив компанії складає рівно 30 людей, серед яких чотири – керівники різних відділів та рівнів управління.

Ми будемо розглядати керівників та підлеглих, підпорядкованих наступним відділам на підприємстві “ТАВІ DV”:

- IT-відділ (керівник – Владимир Атанасов)
- Технічний відділ (керівник – технічний директор Венелін Говедаров)
- Фінансовий відділ (керівник – Даніела Попова)

Генеральний директор підприємства – В’ячеслав Бурма, українець за національністю.

Як висновок, шляхом проведення даного опитування можна доволі всепоглинаючою мірою оцінити справжнє ставлення трудового колективу до управлінської діяльності та керівників зокрема на підприємстві.

Випробовуваних було розподілено на дві групи:

- 1) керівники;
- 2) підлегли.

Першу групу утворили керівник з різних відділів та рівнів управління індустріально-промислової компанії “ТАВІ DV”: Даніела Попова, голова фінансового відділу, 35 років, болгарка; Венелін Говедаров, голова технічного відділу, 42 роки, болгар; Владимир Атанасов, голова IT-відділу, 32 роки, болгар; В’ячеслав Бурма, генеральний директор, 50 років, українець.

Вище зазначені керівники базуються на різних рівнях управління, вони мають різну кількість підлеглих, які склали собою другу групу досліджуваних. Чисельність групи керівників - 4 особи; чисельність групи підлеглих - 26 осіб.

Важливо зазначити, що соціальна дистанція між керівниками і підлеглими в дослідженні вкрай невелика (не враховуючи генерального директора підприємства, якому підпорядковані всі інші робітники), вони схожі між собою їх цінностями та способом життя, їх доходи відрізняються між собою, проте не доходять до соціальної прірви.

В цілому на підприємстві панує дружня атмосфера, робітники дослухаються та радяться з керівниками, час від часу можуть дозволити собі випити з ними чашечку кави під час обідньої перерви.

Корпоративна культура також є розвиненою в даному випадку, у робітників вистачає часу на відпочинок, офіс та виробничий цех обладнаний місцями для відпочинку та спілкування, обіди доставляються на підприємство за рахунок керівництва.

У даному дослідженні можна виокремити наступні завдання відповідно до поставленої мети:

- 1) порівняння та співділення управлінських якостей керівників і підлеглих;
- 2) виявлення і співвіднесення управлінських якостей керівників (з 3 рівнів управління) з існуючими управлінськими стилями;

3) виявлення думки членів трудового колективу про ефективність управлінської діяльності на підприємстві та можливі шляхи її удосконалення.

4) виявлення відношення підлеглих до того, що голова підприємства, на якому вони працюють – українець за національністю, у той час як весь трудовий колектив – болгари.

Нами були використані наступні емпіричні методи дослідження:

- метод статистичного аналізу;
- метод опитування;
- метод групування;
- метод анкетування.

Етапи дослідження:

1. Порівняння та співвіднесення управлінських якостей керівників і підлеглих.

Матеріалом методики самооцінювання управлінських якостей є список загальних організаторських якостей особистості О.О. Тополенко [16, с. 127]: активність, глибина розуму, практичність розуму, ініціативність, працездатність, організованість, наполегливість, товариськість, спостережливість, самовладання.

Вище зазначені якості є спільними для керівників та підлеглих, проте у всіх індивідів виражені різною мірою, деякі з даних рис можуть і не досягати високого рівня розвитку у певного керівника, проте це може компенсуватися розвиненістю інших, головне для проведення вдалої управлінської діяльності те, щоб ці риси не переходили в свою протилежність.

При проведенні дослідження було враховано два твердження Цигічко В.М. [18, с. 54]:

- якості, що порівнюються притаманні як керівникам, так і некерівникам;

- у різних керівників з різних рівнів управління дані якості виражені більш або менш повною мірою.

2. Виявлення і співвіднесення управлінських якостей керівників (на всіх рівнях управління) з існуючими управлінськими стилями.

На даному етапі ми використали методику «Визначення стилю керівництва трудовим колективом В. П. Захарова і А. Л. Журавльова [2, с. 135].

В ході даної методики підлеглі аналізують та оцінюють своїх керівників. На даному етапі було використано метод групування.

Результат оцінювання буде представлено в вигляді виявлених у керівника підпорядкованими йому підлеглими індивідуальних стилів керівництва (шляхом аналізу прийнятих керівником управлінських рішень, його лініями поведінки): директивного, ліберального та демократичного, які було детально описано та проаналізовано в розділі 2, підрозділі 2.2.

3. Виявлення думки членів трудового колективу про ефективність управлінської діяльності на підприємстві та можливі шляхи її удосконалення.

Під час виконання задачі ми використали метод усного опитування. Були опитані працівники підприємства “ТАВІ DV”, з метою виявлення та аналізу думки трудового колективу про управлінську діяльність на підприємстві в цілому.

Шляхом проведення опитування через систему формалізованих питань було виявлено як і акцентовані думки респондентів, так і відтінки їх настрою та структури мислення під час проведення опитування.

3.2 Основні дані, отримані в ході дослідження

Основним завданням першого етапу дослідження є порівняння групи керівників і групи підлеглих з метою виявлення подібностей та

відмінностей в уявленні випробуваних про власні організаторсько-управлінських якості.

На даному етапі дослідження ми висунули гіпотезу яка передбачає існування відмінностей в структурі організаційно управлінських якостей особистості керівника і підлеглого, що Окреслюється в суб'єктивних уявлення осіб про власні організаторської управлінський якості.

Даний етап базується на твердженні О. Філь [18, с. 40]: “однакові особистісні якості у керуючих осіб і підлеглих по-різному ієрархізуються, а в структурі особистості керівника чіткіше виражені саме вольові якості особистості.”

Під час проведення дослідження керівникам і підлеглим був запропонований список організаторську управлінських якостей а також інструкція до виконання завдання: обрати зі списку саме ті особистісні якості які, на думку учасників притаманні їм найбільше і зробити ранжування цих якостей. Під час тестування нами фіксувався порядок привласнення учасниками запропонованих якостей.

Результати ранжування і вибору учасниками тестування якостей представлено в додатку Б і додатку Б.2, де керівники позначені своїми іменами, а підлегли - номерами від 1 до 26 відповідно.

Після проведення угруповання зібраних нами даних ми порівняли отримані результати, а саме уявлення про особистісні якості в групі керівників і групі підлеглих. Розрахунки проводилися із використанням коефіцієнту рангової кореляції Спірмена (r).

Також, були використані метод опитування і анкетування (див. метод дослідження 3) працівників з усіх рівнів підприємства про їх ставлення до управлінської діяльності в підрозділі кожного окремого виконавця а також до управлінської діяльності на підприємстві в цілому.

Опитуваним було поставлено питання про вплив національності генерального директора підприємства на управлінську діяльність, рішення,

що приймаються і взаємодію між вищим рівнем управління компанії з виконавцями.

Результати дослідження

Таблиця 3.1

Уявлення про організаторсько-управлінські якості

Особисті риси	керівники		підлеглі		d	d ²
	%	ранг	%	ранг		
Працездатність	100	1,5	47,5	3	- 3	7,3
Наполегливість	100	1,5	31,2	6	- 4,9	29,2
Ініціативність	85,7	3	23,7	9	- 6	36
Практичність розуму	71,4	4,5	38,3	5,5	1	1
Активність	73,6	5,2	8,7	9	- 4,1	29,2
Організованість	43	5,9	81,6	1	6,1	29

Самовладання	50	7,1	57,1	3	3,5	11,9
Комунікабельність	42,8	8,5	66,9	2	5,8	40,5
Глибина розуму	41,5	8,9	37,8	5,5	3	9
Спостережливість	21,4	10	28,8	8	2	4

$$p = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n^3 - n} \quad (3.1)$$

де n - кількість ранжированих ознак (показників, досліджуваних);

D - різниця між рангами за двома змінним для кожного випробуваного;

$\sum (d^2)$ - сума квадратів різниць рангів.

В результаті розрахунків ми отримали значення коефіцієнта: $r_s = -0,17$. (Рівень значущості 0.01). Подібне значення коефіцієнта рангової кореляції говорить про існуючий невеликий зв'язок між порівнюваними групами, тобто, в уявленні керівників і підлеглих про власні організаторську управлінський якості. Проте, у нашому випадку, все ж таки можна побачити значні відмінності у ієрархізації особистісних якостей у двох зіставлення груп. Таким чином, керівнику або менеджеру для успішної діяльності в

сфері управління слід володіти певним визначеним рядом якостей особистості. Під час аналізу отриманих в ході дослідження даних, ми виявили значну відмінність у рівні ранжування вольових якостей у 2 опитаних груп.

Як видно з табл. 3.1., підлеглі в ході дослідження більшою мірою акцентували увагу на таких особистісних якостях як: організованість, спостережливість, самовладання. Проте, опитані підлеглі в ході ранжування оставили такі якості як ініціативність і наполегливість на низькі позиції. А керівники, в свою чергу, привласнили високі місця рейтингу таким якостям як: наполегливість, працездатність, практичність розуму та ініціативність. Обидві групи опитаних не розійшлися в думках щодо рівня глибини розуму і товарищескості в трудовому колективі.

Таким чином, висунута нами гіпотеза підтвердилася, Справді існує відмінність в прояві вольових якостей в структурі особистості керівників і підлеглих.

2. На другому етапі дослідження ми висунули іншу гіпотезу: важливою психологічною закономірністю прийняття управлінських рішень є взаємозв'язок обраного стилю управління із наявними у особи особистісними якостями.

З метою аргументації даної гіпотези, нами було проведено діагностику підлеглих працівників методикою «Визначення стилю керівництва трудовим колективом В. П. Захарова і А. Л. Журавльова [2, с 135]. Результати діагностики було згруповано в Додатку 1 для зручності оперування.

Як можна побачити з представлених нами матеріалів, на думку 14% підлеглих, директивним стилем в нашій групі керівників на думку підлеглих володіють - 14,3%, колегіальним стилем - 57%, ліберальним стилем - 28,5%. Наводимо угруповання отриманих нами даних в Таблиці 3.2., з поясненнями результатів групування і розрахунків.

Таблиця 3.2

Подібність-відмінність між демократичним і директивним стилями

Особистісні риси	директивний		демократичний		d	d ²
	%	ранг	%	ранг		
Працевдатність	100	1,5	100	2	- 0,5	0,25
Наполегливість	100	1,5	100	2	- 0,5	0,25
Ініціативність	85	5	100	2	3	9
Практичність розуму	85,5	3,5	45	8	- 5	25
Активність	85,5	3,5	70	6	- 2,5	6,25
Організованість	35,5	9	50	7	3	9
Самовладання	60	6	50	7	0	0
Комунікабельність	40,5	7	35	9	- 1,5	1,25
Глибина розуму	38	8	75	4	4	16
Спостережливість	19	10	0	10	0	0

$t_s = 0,6$ (рівень значущості 0.01). Особистості, що віддають перевагу директивному і демократичному стилям управління мають певні подібності, проте невеликі (див. табл. 3.2.). Нижче приводимо дані порівняння ліберального і директивного, а також демократичного і ліберального стилів в табл. 3.3 і табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Подібність-відмінність між демократичним і ліберальним стилями

Особистісні риси	демократичний		ліберальний		d	d ²
	%	ранг	%	ранг		
Працевдатність	100	2	85	3,5	- 1,5	1,25
Наполегливість	100	2	70	4	- 1,5	1,25
Ініціативність	100	2	50	5,5	-1,5	1,25
Практичність розуму	45	8	100	1,5	- 1,5	1,25
Активність	70	6	100	1,5	5	25
Організованість	50	7	35	6	-3,5	12,25
Самовладання	50	7	90	2	2,5	6,25
Комунікабельність	35	9	85	3,5	- 5,5	30,25
Глибина розуму	75	14	100	1,5	6,5	42,25
Спостережливість	0	10	50	5,5	1	1

$r_s = 0,75$ (рівень значущості 0.01). При аналізі отриманих даних можна побачити несхожість між рядами. Склад особистостей, що віддають перевагу демократичному і ліберальному стилям управління мають певні подібності, проте невеликі (див. табл 3.3.).

Таблиця 3.4

Подібність-відмінність між демократичним і ліберальним стилями

Особистісні риси	директивний		ліберальний		d	d ²
	%	ранг	%	ранг		
Працездатність	100	1,5	85	3,5	- 2	4
Наполегливість	100	1,5	70	4	- 2	4
Ініціативність	85	3,5	50	5,5	-4	16
Практичність розуму	85,5	4	100	1,5	1,5	1,25
Активність	85,5	4	100	1,5	0	0
Організованість	35,5	8	35	6	-3,5	12,25
Самовладання	60	5	90	2	5,5	30,25
Комунікабельність	40,5	6	85	3,5	- 1,5	1,25
Глибина розуму	38	7	100	1,5	6,5	42,25
Спостережливість	19	9	50	5,5	-0,5	0,25

$t_s = 0,4$ (рівень значущості 0.01). В нашому випадку існує мала подібність між керівниками, що обирають директивний стиль управління з тими, хто схильний до ліберального. (див. табл. 3.4.).

Результати виконання третього завдання, а саме анкетування робітників підприємства “ТАВІ DV” було представлено у Додатку 3. Основні дані, отримані в ході опитування, представлені нами нижче.

Отже, озираючись на проведене опитування, можна дійти висновку, що робочий колектив болгарського підприємства “ТАВІ DV” цілком задоволений управлінською діяльністю, що проводиться на підприємстві, де вони працюють. На нижчому і середньому рівнях управління керівники застосовують демократичний і ліберальний стилі управління. Ми почули немалу кількість зауважень щодо пануючого авторитарного стилю на найвищому рівні управління. Проте, більшість опитованих, що робили дане зауваження, не виключали ефективність авторитарного стилю в конкретній ситуації на конкретному підприємстві, де працюють. Навпаки, більшість звернула увагу на добре функціонуючий механізм процвітання стану в компанії, зокрема через ефективність управлінської діяльності, якісну корпоративну культуру (болгарські громадяни цінують можливість перепочинку та наявності місць, де вони можуть перепочити, поспілкуватися один з одним, робочі корпоративи та сумісну діяльність з колегами зовні підприємства та робочого процесу). Ми почули багато позитивних відгуків про соціальні відносини між членами робочого колективу як між підлеглими, так і між підлеглими та керівниками. Багато працівників являються друзями між собою, завітають в гості одне до одного у вільний час, завжди готові допомогти колезі як з робочим питанням, так і особистими моментами.

Доволі цікавим є те, що найбільшу кількість позитивних відгуків ми почули про головного директора підприємства “ТАВІ DV”, українця В'ячеслава Бурму. Зі слів підлеглих, з своїми обов'язками В'ячеслав справляється майже ідеально, володіє такими особистісними рисами як практичність розуму, наполегливість, працездатність та ініціативність, що ще раз підтверджує нашу гіпотезу про те, що успішність управління великою мірою визначається володінням та проявом вольових якостей особистості. Не зважаючи на притаманний В'ячеславу директивний стиль управління, більшість підлеглих з різних рівнів управління цілком

задоволені його рішеннями та лініями поведінки під час робочого процесу. Що ще більше, всі опитувані зауважили, що факт того, що управлінець з найвищого рівня управління є громадянином іншої держави, генеральний директор ідеально володіє болгарською мовою, як висновок мовний бар'єр між управлінською особою і підлеглими відсутній. Ще одним фактором, на нашу думку маючи дружину болгарського походження а також, проживши в чужестранній країні протягом 10 років, В'ячеслав перестав бути чужим в даній країні. Варто також зазначити, що різниця в менталітеті між українськими та болгарськими громадянами не є великою, нам доволі легко зрозуміти одне-одного а також у нас схожі звичаї, традиції, моральні та етичні цінності. Що стосується керівників з нижчих рівнів управління об'єкту нашого дослідження, ми отримали в цілому також позитивні відгуки, однак знайшли закономірність, що більшість опитуваних зосереджували увагу на відсутності працьовитості та наполегливості серед своїх керівників. Робимо висновок, що в нашому випадку, на виробничому підприємстві ліберальний або м'який демократичний стилі керівництва не є найкращим вибором для керівників, адже на таких підприємствах майже відсутній сегмент творчої, не контрольованої діяльності, проте з думок працівників це не є великою проблемою для робочого процесу, адже генеральний директор компенсує своєю управлінською діяльністю подібні невеликі мінуси. Вони зсилаються на менталітет народів балкан та багатьох східних народів, їх об'єднує не високий рівень працездатності та працьовитості загалом. Але, за умови ситуації коли на чолі компанії існує відповідальна, дисциплінована та працьовита людина, вони дослухаються до неї та с лехкістю ловлять темп роботи, який вона задає. На середньому рівні управління підприємства, виконавці виділили технічного директора Венеліна Говедарова. Був відзначен великий досвід та знання з робочої сфери також високий рівень відповідальності та ініціативності Венеліна. Опитувані зійшлися на думці, що керівнику з технічного відділу

притаманний демократичний стиль керівництва. А про керівників з операційного рівня управління ми почули наступні коментарі: виконавцями були відзначені дружня атмосфера в колективі, зокрема під час виконання виробничих задач і можливість завжди почути ефективну пораду від своїх керівників, проте також неодноразово мова заходила і про те, що в відділі бухгалтерії та ІТ-відділі темп роботи повільний, спокійний, керівники не вимогливі і часто дають поблажки робітникам. Подібний стиль керівництва є до вподоби працівникам підприємства, проте вони зійшлися на думці що ліберальний стиль управлінської діяльності не є успішним в ситуації болгарського виробничого підприємства, на якому вони працюють. На середьому рівні управління виконавцями був відзначений пануючий демократичний стиль керівництва. Здебільшого, ми почули позитивні коментарі стосовно менеджерів середньої ланки.

В свою чергу, керівники обраного нами об'єкту розповіли, що вважають своїх підопічних організованими та комунікабельними. Слід зазначити що при проведенні дослідження був помітний здоровий і позитивний моральний стан трудового колективу, відношення працівників як одне до одного, так і до своїх керівників, добре розвинена корпоративна культура, колективні традиції та цінності. За отриманою нами інформацією життєдіяльність та економічний стан підприємства процвітають.

3.3. Інтерпретація результатів дослідження

Отже, в ході нашого дослідження знайшла підтвердження висунута нами гіпотеза, яка висвітлює взаємозв'язок вольових якостей особистості керівника та його стилю керівництва.

Також, ми дійшли висновку що особистісні якості у керівники та підлеглих А також певною мірою відрізняється, особливо це простежується у прояві вольових якостей особистості.

Саме керівники у ході нашого опитування в першій 1-у чергу акцентували увагу на таких якостях як: наполегливість, працездатність, активність та ініціативність. У той час як підлеглі зробили акцент на високому рівні самовладання і організованості.

Важливо зазначити, що в ході нашого дослідження ми виявили ще одну значущу особистісну якість, на якій акцентували увагу опитані керівники – практичність розуму. Про наявність даної якості у управлінців та її значущість можна знайти багато підтверджень серед наукових праць дослідників даного питання. Нами дана закономірність була виявлена як незапланований результат дослідження.

Достойним уваги в дослідженні є етап, на якому проводилося співвіднесення індивідуального стилю керівництва та особистісних якостей керівників.

Було підтверджено, що домінування певного ряду якостей в структурі особистості управлінської особи призводить до усвідомленого або не усвідомленого вибору певного стилю керівництва і прийняття рішень.

Наприклад високий рівень самовладання і глибина розуму часто приводять керуючу особу до ліберального стилю управління, а організованість та ініціативність тісно пов'язані з авторитарним стилем керівництва, у той час як розвинена в колективі товарищескість і активність каже про те, що керівники даного колективу надають перевагу демократичному стилю управління. Проте, без сумніву можна сказати, що саме такі якості як практичність розуму, наполегливість та працездатність є необхідними кожному управлінцю, не залежно від обраного стилю керівництва.

Таким чином, в ході дослідження було підтверджено існування певних відмінностей в структурі організаційно-управлінських якостей керівників і підлеглих, що відтінюється в їх суб'єктивних уявленнях про власні організаторські здібності.

Був підтверджений вплив особистісних якостей керівників на притаманні їм стилі управління і на вибір управлінських рішень, що запроваджуються. Також, була з'ясована значущість вольових якостей в контексті успішної управлінської діяльності в компанії.

На нашу думку, індивідуальний стиль керівництва більш впливає на прийняття управлінських рішень в тому числі в умовах напружених ситуацій, ніж його особистісні якості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Поставивши за мету нашого дослідження з'ясування с характеру і ступеня взаємозв'язку особистісних якостей керівника, а також індивідуального управлінського стилю, ми побудували дане дослідження озираючись на життєві реалії та ситуацію на реально існуючому підприємстві. Об'єктами дослідження стали керівники і підлеглі болгарського промислового підприємства "TABİ DV OOD", на якому керівники різних рівнів управління щодня чуйно реагують на мінливі ринкові обставини, психологічний та моральний стан робочого колективу, взаємовідносини з їх підлеглими, вони постійно вишукують резерви підвищення життєздатності та ефективності свого бізнесу.

На нашу думку, психологічні закономірності це об'єктивно існуючі причино-наслідкові зв'язки психологічних явищ та їх обумовлень. Отже, можна дійти висновку, що психологічні фактори, що стосуються прийняття управлінських рішень неможливо зрозуміти або вплинути на них, не проаналізувавши та усвідомивши пов'язані з ними закономірності.

З позицій психології на теоретичному рівні було розглянуто проблематику і значущість особистісного фактору в прийнятті управлінських рішень. Було здійснено спробу окреслення психологічних методів розвитку управлінських якостей, а також можливості керівників будь-яких рівнів навчатися ефективним методам прийняття управлінських рішень.

Таким чином, у ході даного дослідження ми прийшли до наступних висновків (відповідно до наукових завдань, поставлених у вступі до даної роботи): 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 реалізації прийнятого рішення на практиці.

На характер прийнятих рішень значний вплив має ступінь повноти і достовірності інформації. Залежно від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності чи ризику невизначеності.

На нашу думку, ухвалення управлінського рішення можна розглядати з міждисциплінарних позицій. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень пов'язаний, в першу чергу, з особистістю керівника і підлеглих, а також з розвитком і функціонуванням колективу.

Управлінське рішення залежить від багатьох факторів: від стану справ у керованій сфері, від стану трудового колективу, від економічної ситуації на підприємстві а також від обраної моделі взаємозв'язку між керуючою ланкою та власне підлеглими. Крім того, управління висуває особливі вимоги як до особистісних якостей керівника, так і до його професійних навичок, не менш важливими являються аналітичні здібності та навички стратегічного планування. Вони використовують стратегічне планування а також свої знання психології та психоаналізу на практиці прийняття управлінських рішень. Отже, прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок знання психологічних особливостей і закономірностей прийняття рішень, аналізу проблем, які постають перед керівником та компанією в цілому, орієнтуванням на стратегічні цілі та інтереси, які стоять перед компанією а також є оптимізацією роботи підприємства задля отримання найбільшого можливого прибутку при умові мінімальних втрат.

В ході нашого дослідження ми виявили важливі психологічні аспекти прийняття рішень: стиль діяльності управлінця, мотивація, відповідальність, з якою пов'язані прийняття рішень, локус контролю тощо.

Ми дійшли висновку, що особистість керівника є одним з найважливіших факторів при прийнятті управлінського рішення. Процес

прийняття управлінського рішення майже завжди є індивідуальним феноменом, адже кожне управлінське рішення є наслідком індивідуального стилю управлінської діяльності керівника. Для керівників сьогодення важливим етапом їх діяльності є виявлення, аналіз і використання закономірностей особистісних і міжособистісних змін при прийнятті рішення. Характер проблем сучасного менеджменту потребує комплексного, всебічного їх аналізу, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

Була підтверджена гіпотеза, що надзвичайно важливими в процесі управління і прийняття рішень є вольові якості особистості керівника; такі якості як практичність розуму, працездатність та наполегливість є необхідними при будь-якому індивідуальному стилі управління. Також, керівники часто вдаються до певних ліній поведінки, які являються критеріями прийняття управлінського рішення. Індивідуальний стиль діяльності керівника більш значною мірою впливають на вибір лінії поведінки в напруженій ситуації, ніж особистісні якості керівника.

Були проаналізовані шляхи та можливості формування у особистості здатності до свідомого та самостійного вибору правильного управлінського рішення. Крім того, було зроблено спробу виявити, які саме особистісні якості та професійні навички управлінця в більшій мірі дають особистості шанс стати успішною в управлінській діяльності.

Ми дійшли висновку, що справедливий, відповідальний лідер, що прислухається до порад та потреб своїх підлеглих, не перекладаючи свою власну відповідальність на інших і приймаючи рішення врешті решт самостійно – і є справжнім лідером сучасності. Директивний, також відомий як авторитарний стиль управлінської діяльності об'єктивно є застарілим, проте повсюдно використовується керівниками на українському та болгарському просторі, він будується в першу чергу на страху підлеглих перед своїм босом. Керівники, що використовують даний

стиль наголошують про неймовірну повагу та сумлінну старанність серед штату працівників, що вони очолюють, проте з психологічної точки зору – така поведінка зумовлена страхом покарання. Ми впевнені, що керівник-демократ, або ж сучасний лідер, володіє не меншим авторитетом серед своїх підопічних, авторитету побудованому на повазі, взаєморозумінні та взаємопідтримці. Такий лідер завжди вислухає, дасть пораду своєму підлеглому, розмовляючи з ним як із рівним. А підлеглий буде сумлінно виконувати робочі завдання не через страх покарання, а через прагнення до похвали або до підвищення, він впевнений у справедливості та чесності свого боса. Такої самої думки тримається 86% опитаних нами працівників підприємства “TABI DV OOD”. На думку як і керівників, так і підлеглих, що працюють в компанії, директивний стиль є застарілим. Вони пропонують колегіальний стиль управління як потенційно більш успішну альтернативу директивному стилю.

На перевагу директивному керівнику керівник-ліберал є іншою стороною медалі, подібний керівнику часто бракує відповідальності або ж внутрішнього стриженю, який завжди присутній керівнику із демократичним стилем управління. Такий лідер не поведе за собою людей, не доб’ється безперечної поваги, послухання та довіри щодо прийнятих ним рішень серед його підопічних. Таким чином, демократичний стиль є умовною золотою серединою між директивним та ліберальним. Перекладючи частину своїх посадових обов’язків на підлеглих та утворюючи колегіальне управління, керівник інвестує в особистісний розвиток своїх підлеглих. Він дає достатній простір для розвитку таких важливих рис серед своїх підопічних як відповідальність, творчість, самостійність тощо, проте не допускає всюдозволеності, приймаючи найголовніші та найвпливовіші на розвиток підприємства рішення власноруч. Подібний стиль керівництва несе собою позитивний психологічний вплив на зріст особистої ініціативи в колективі і розвиває

ефективність ділових взаємовідносин в організації та поза її межами, на моральну складову в колективі.

Важливо розуміти, що за умови гнучкості розуму керівника-демократа (одна з найголовніших рис, якою має володіти керівник, що обрав даний стиль управління), лідер в залежності від ситуації може вдаватися як до авторитарного стилю, концентрувати вплив у своїх руках та влосноруч приймаючи доцільне рішення, так і до ліберальних рішень, розпроділяючи відповідальність між членами трудового колективу, даючи їм простір до творчості та для знаходження інноваційного, принципово нового рішення або підходу для вирішення проблеми. Тим самим, використовуючи гнучкість свого розуму, лідер сучасності домагається максимальної ефективності функціонування підприємства або певного рівня управління. Йому притаманне почуття такту і справедливості, якщо цього потребує ситуація, він може розраховувати на підтримку та активну участь своїх підопічних в вирішенні певного питання, він може суворо вимагати, якщо ситуація потребує цього, проте завжди приходиться до найефективнішого рішення за будь-яких обставин.

Одним з можливих шляхів практичного застосування результатів нашого дослідження може бути інформування керівників про взаємозв'язки вольових якостей та індивідуальних стилів управління. Практичну цінність завжди представляє можливість навчитися керувати, управляти організацією, в нашому випадку, такого аспекту управління як прийняття управлінських рішень. Знаючи психологічні закономірності прийняття управлінських рішень та психологію управління в цілому, стає можливим змінити, адаптувати, покращити свою самосвідомість, дивлячись на такий феномен як управлінська діяльність зовсім під різними кутами, з середини та зовні. Глибоке дослідження та аналіз даної теми стане у нагоді будь-якому керівнику та стане серйозним кроком на шляху поліпшення професійного управління в цілому. Станом на сьогодні можливості

навчання прийняттю правильних управлінських рішень значно розширюються. Ми можемо запропонувати декілька простих, проте актуальних та продуктивних методів за допомогою яких керівник або менеджер може навчитися приймати вдалі управлінські рішення а отже й вивести рівень продуктивності та задоволеності своїх підлеглих на новий рівень та покращити усю життєдіяльність підприємства:

1. Метод ситуацій. В даному методі помічники різними способами висувають керівнику типові ситуації, що відбуваються під час робочого процесу на підприємстві та вимагають від нього прийняття рішень. Таким чином, шляхом моделювання різного роду ситуацій, керівник вчиться та тренується приймати правильні управлінські рішення.

2. Ділові гри. Використовується даний метод задля пошуку рішень в штучно створеній проблемній ситуації а також для навчання учасників ділової гри (в нашому випадку керівників та менеджерів) прийняттю управлінських рішень а також з метою тестування їх професійних здібностей. Часто ділові ігри включають багато учасників і бувають досить складними.

3. Метод “in basket” (“в кошику”) передбачає моделювання ситуації в якій керівник приходить в свій кабінет і знаходить свій стіл заваленим діловими паперами, які вимагають від нього прийняття певних рішень. Від керівника, в свою чергу вимагається розсортувати папери: відокремити термінові від нетермінових, важливі від другорядних тощо.

З поміж наведених вище загальновідомих методів навчання прийняттю рішень, можна використовувати результати нашої роботи для розширення професійної управлінської самосвідомості, навчання керівників самоусвідомленню себе як суб'єкта управлінської ситуації.

Наше дослідження може мати ще один позитивний практичний наслідок: охорона психічного і психологічного здоров'я керівника. В наші дні управлінська діяльність майже будь-якого керівника або менеджера

сповнена стресів, через великий обсяг роботи, колосальний рівень відповідальності, велику кількість людей, якою потрібно управляти, оперувати їх працею а також улагоджувати їх внутрішні соціальні конфлікти. Такий темп роботи при таких її обсягах може швидко призвести до емоційного виснаження і вигорання, що руйнівниво вплине на процес функціонування всього підприємства та на особисте життя керівника зокрема. Адже робота керівників та менеджерів в занадто напруженому режимі призводить до непоправних втрат їх здоров'я. Як висновок, знання психологічних закономірностей прийняття управлінських рішень, психології управління та загальної психології зокрема стане в нагоді керівнику з будь-якого рівня управління зберегти психологічне та фізичне здоров'я себе та своїх підлеглих, вибудувати стійкі здорові міжособистісні відносини в робочому колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук О.І. Взаємозв'язок розвитку організації та особистісного розвитку її працівників / О.І. Бондарчук // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організації : тези VI міжнародної наук.-практ. конф. з 173 організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – С. 62–64.
2. Журавльов А.Г. Методика определения стиля трудовым коллективом // Захаров В.П. – М.: Институт психологии РАН, 2012. – С. 134-148.
3. Занковский А.Н. Организационная культура и развитие // А.Н. Занковский. Организационная психология : учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М. : Флинта: МПСИ, 2000. – С. 381– 434.
4. Капосльоз Г.В. Особливості взаємозв'язку самооцінки офіцерами готовності приймати рішення в особливих умовах та результативності їх діяльності в несприятливих ситуаціях / Г.В. Капосльоз // Збірник наукових праць “Соціалізація студенської молоді в процесі професійної підготовки”. – Ірпінь: НУДПС України, 2015 р. – С. 253-258.
5. Карамушка Л.М. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати крос-культурних досліджень / Л.М. Карамушка, О.А. Чеботарьова // Проблеми загальної та педагогічної психології. – К., 2002. – Т. 4. – Ч. 1. – С. 90–95.
6. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
7. Ковальов А.Г. Колектив та соціально-психологічні проблеми керівництва. К., 1978. – 249.

8. 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.
9. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз основних підходів до проблеми організаційного розвитку / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2009. – Ч. 23. – С. 16–21.
10. Лебедев В.И. Психология и управление. М., 1990. – С. 108- 117.
11. Лепейко Т.І. Менеджмент : Навч. посіб. / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 204с.
12. Лісичкін В.А. Теория и практика прогностики: Методологічні аспекти. К., 1972. – 88с.
13. Мошек Г.Є. Менеджмент : Навч. посіб. для дистанційного навчання./Мошек Г.Є., Поканєвич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. – К.: Кондор, 2009. – 387с.
14. Тополенко О. О. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень / О. О. Тополенко // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць. – 2008. – № 3(24). – С. 162–167. – Бібліогр.: 30 назв.
15. Тополенко О. О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель) / О. О. Тополенко // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць. – 2007. – № 3 (21). – Ч. 1. – С. 127–131. – Бібліогр.: 25 назв.

- 16.Третьяченко В.В. Коллективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В.В. Третьяченко. – К. : Стило, 1997. – 585 с.
- 17.Філь О.А. Теоретичний аналіз конкурентоздатності організацій в умовах організаційного розвитку / О.А. Філь// Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008, частина 21–22. – С. 40–45.
- 18.Цигічко В.М. Керівнику про прийняття рішень. / В.М. Цигічко – К.: Инфра, 1996. – 54с.
- 19.Behara, A. (2004) The role of emotion in decision making: evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. *Brain and Cognition*, 55, 30-40.
- 20.de Wit, J. and Stroebe, W. (2004) Social cognition models of health behaviour, in A. Kaptein, and J. Weinmann (eds), *Health Psychology*, British Psychological Society and Blackwell Publishing, Oxford, pp. 52-83.
- 21.Greiner, L.E. Patterns of Organization Change / L.E. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1967. – № 5–6. – P. 119–130.
- 22.Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of choice under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- 23.Lewin K. T, Lippitt R., White R. K. Patterns of Aggressive Behavior in ExperimentallyCreated 'Social Climates' // *Journal of Social Psychology*. 1939. № 10. P. 271—299.
- 24.Peters, E., Vastfjall, D., Garling, T. and Slovic, P. (2006) Affect and decision making: a "hot" topic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19, 79-85.

25. Rotter, J. "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement". *Psychological Monographs: General and Applied*. 80 (1): 1–28.
26. Schwartz, B. (2004) *The Paradox of Choice*. Harper Collins, New York.
27. Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K. and Lehman, D.R. (2002) Maximizing versus satisficing: happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1178-1197.
28. Schwartz, N. (2000) Emotion, cognition and decision making. *Cognition and Emotion*, 14, 433-440.
29. Scott, A. (2002) Identifying and analysing dominant preferences in discrete choice experiments: an application in health care. *Journal of Economic Psychology*, 23, 383-398.
30. Tiedens, L.Z. and Linton, S. (2001) Judgement under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 973-988.
31. Uta Gerhardt, (2017) *Confrontations and Controversies in the Theory of Talcott Parsons*, *Czech Sociological Review*, , P. 437-462, Crossref.
32. Wu, G., Zhang, J. and Gonzalez, R. (2004) Decision under risk, in D.J. Koehler and N. Harvey (eds), *Blackwell Handbook of Judgement and Decision Making*, Blackwell Publishing, P. 342-427, Malden.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вибір і ранжування випробуваними групи керівників особистісних
якостей пред'явленого списку,
вказівка на виявлений у нього стиль управління і прийняття рішень

Риси	В'ячесла в Бурма	Венелін Говедаро в	Даніел а Попова	Владимир Атанасов
Працездатність	4		3	8
Наполегливість	1	4		
Ініціативність	2	3		
Практичність розуму	7	2	1	5
Активність	3		2	1
Організованість	5	1	8	2
Самовладання	6	6	6	7
Комунікабельність		8	4	3
Глибина розуму	8	5	5	6
Спостережливість		7	7	4
Стиль керівництва	Директив ний	Демократ ичний	Лібера льний	Ліберальний

Додаток Б

Вибір значимих особистісних якостей в групі підлеглих

Риси	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Працездатність	+	+		+		+	+	+	+		+	+	+	+	+
Наполегливість			+			+	+								
Ініціативність										+	+				+
Практичність розуму			+							+			+		
Активність	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+	+	+	+
Організованість	+	+		+	+	+	+	+		+	+	+		+	
Самовладання		+							+		+				
Комунікабельність	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Глибина розуму			+							+			+		+
Спостережливість	+	+		+		+	+	+			+	+	+	+	

Додаток Б.2

Риси	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Працездатність		+	+	+	+	+	+		+	+	+
Наполегливість					+			+			
Ініціативність	+		+								
Практичність розуму				+	+						
Активність	+	+		+	+	+		+	+		+
Організованість	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Самовладання	+			+	+			+		+	
Комунікабельність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Глибина розуму	+						+			+	
Спостережливість		+	+	+	+		+		+	+	

Додаток В

Опитування працівників стосовно їх відношення до управлінської діяльності на підприємстві “ТАВІ DV”

№	Ім'я підлеглого	Робочий відділ підлеглого	Оцінка управлінської діяльності в відділі	Оцінка управлінської діяльності в цілому	Загальний бал
1	Йордан Тодоров	Фінансовий	8	9	12,5
2	Чавдар Иванов	Фінансовий	8	8	12
3	Кирил Запрянов	Фінансовий	9	10	14
4	Петир Делчев	Фінансовий	8	9	12,5
5	Костадин Стоицов	Фінансовий	9	9	13,5
6	Еджевит Сафетов	Фінансовий	9	9	13,5
7	Софка Сергеева	Фінансовий	10	10	15
8	Янко Василев	Фінансовий	9	10	14

9	Галя Миткова	Фін ансовий	8	9	12,5
10	Лазар Здравков	ІТ	8	9	12,5
11	Димитир Іванов	ІТ	8	8	12
12	Рафаел Симон	ІТ	7	8	11
13	Никола Димов	ІТ	8	9	12,5
14	Борис Василев	ІТ	8	8	12
15	Георги Костадин ов	ІТ	9	10	14
16	Николай Гаврилов	ІТ	9	9	13,5
17	Личезар Стоянов	Технічн ий	9	8	12,5
18	Георги Христов	Технічн ий	10	10	15
19	Николай Гаврилов	Технічн ий	10	10	15
20	Веселин Божидаро в	Технічн ий	9	10	14

21	Михаил Панайотов	Технічний	9	9	13,5
22	Андре Тихомиров	Технічний	8	9	12,5
23	Атанас Годоров	Технічний	7	8	11
24	Даниел Іванов	Технічний	10	10	15
25	Александр Стойчев	Технічний	10	10	15
26	Лазер Тотев	Технічний	9	8	12,5