

М. М. Любецька,  
к. держ. упр., доцент кафедри маркетингу та менеджменту,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,  
директор Хмельницького міського Центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді  
ORCID ID: 0000-0002-6764-6223

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.17—18.91

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЕРІВНИКА, ЩО МАЮТЬ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

М. Liubetska,  
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Marketing and Management,  
Khmelnitsky Cooperative Trade and Economic Institute, Director of the Khmelnytsky  
City Center social services for families, children and young people

### PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE CHARACTERISTICS OF THE MANAGER WHICH HAVE INFLUENCE ON MANAGEMENT DECISIONS

*У статті розглянуто психологічні характеристики керівника (управлінця) у процесі прийняття управлінського рішення крізь призму психологічних особливостей особистості. Зазначено, що прийняття рішень розглядається як один з етапів вольового акту, результатом якого є формування тієї чи іншої мети і засобів її досягнення. Це невід'ємний компонент будь-якої діяльності, сформувавшись у процесі альтернативи, управлінське рішення є своєрідним підсумком, результатом дій, планування, організації, координації та моніторингу поставлених цілей та завдань. Розкрито фактори, які формують та впливають на процес прийняття рішення. Проаналізовано психологічний інструментарій, тобто систему необхідних методів та прийомів психологічної комунікації щодо розгляду, аналізу, доцільності та ефективності ухвалення ефективних управлінських рішень. Проаналізовано роль керівника та тип поведінки, що є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації. Наведено аналіз класифікації типів керівника і наведено основні характеристики прийняття рішень, що ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору, досвіді роботи, власних судженнях, теоретично-практичних навичках із врахуванням принципів об'єктивності, законності, прозорості, прогностичності та ефективності. Зосереджено увагу на поняттях "керівник" та "лідер", проаналізовано психологічну складову цих понять та психологічні аспекти щодо прийняття управлінських рішень. Зазначено, що одним із актуальних інструментів надання професійної допомоги спеціалісту або закладу, який спрямований на роботу з професійними труднощами, аналізу недоліків та удосконалення організації роботи та прийняття управлінських рішень є супервізія, яка проводиться з метою вивчення психологічних характеристик керівника в прийнятті та впровадженні менеджментських рішень, стимулювання мотивації до роботи, дотримання етичних норм та виконання змісту та обсягів нормативно-правових документів, запобігання виникненню професійного вигорання, забезпечення емоційної підтримки щодо прийняття ефективних управлінських рішень.*

*The article considers the psychological characteristics of the head (manager) in the process of making managerial decisions through the prism of psychological characteristics of the individual. It is noted that decision-making is considered as one of the stages of a voluntary act, the result of which is the formation of a goal and means to achieve it. It is an integral component of any activity, formed in the process of alternative, management decision is a kind of result, the result of action, planning, organization, coordination and monitoring of goals and objectives. The factors that shape and influence the decision-making process are revealed. The psychological tools, ie the system of necessary methods and receptions of psychological communication concerning consideration, the analysis, expediency and efficiency of acceptance of effective administrative decisions are analyzed. The role of the leader and the type of behavior that is a significant factor in the influence of management style on the quality and efficiency of the organization are analyzed. The analysis of classification of types of the head is resulted and the basic characteristics of decision-making based on feelings of the manager in the correct choice, work experience, own judgments, theoretical and practical skills taking into account principles of objectivity, legality, transparency, predictability and efficiency are resulted.*

*The focus is on the concepts of "director" and "leader", analyzed the psychological component of these concepts and psychological aspects of management decisions.*

*It is noted that one of the relevant tools for providing professional assistance to a specialist or institution that aims to work with professional difficulties, analysis of shortcomings and improve the organization of work and management decisions is supervision, which is conducted to study the psychological characteristics of the manager in making and implementing management decisions. stimulating motivation to work, compliance with ethical norms and compliance with the content and scope of legal documents, prevention of burnout, providing emotional support for effective management decisions.*

*Ключові слова: психологічні аспекти, управлінське рішення, теорії керівництва (лідерства), якості та риси керівника, компетентність, комунікабельність, управлінські ролі керівника, психологічні типи керівників, професіоналізм керівника.*

*Key words: psychological aspects, managerial decision, theories of leadership (leadership), qualities and traits of the leader, competence, sociability, managerial roles of the leader, psychological types of leaders, professionalism of the leader.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аналіз сучасних психологічних умов управлінської діяльності в організаціях дозволяє стверджувати, що здійснити цю діяльність можливо лише за умов цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт у вигляді управлінських рішень та інших управлінських дій.

Управлінське рішення — це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень, компетенції й спрямований на досягнення цілей організації [2].

В останні десятиліття світова практика прийняття управлінських рішень в різних організаціях збагатилася новими психологічними підходами, спрямованими в цілому на підвищення ефективності діяльності керівників. Найважливішим елементом діяльності керівника будь-якого управлінського рівня є прийняття рішень. Від ступеня їх обґрунтованості та професіоналізму в значній мірі залежать результати праці всього організаційного підрозділу, який він очолює. Підсумком управлінського рішення має стати приведення керованої системи в відповідність до намічених цілей. Вважається, що якість таких рішень є найважливішим критерієм ефективності менеджменту. Звичайно, витрати часу на прийняття

управлінських рішень можуть варіюватися в різних організаційних підрозділах і на різних ієрархічних рівнях організації, а головне — вони обумовлені специфікою завдання, що стоїть перед керівником в даний момент. При підвищенні управлінського рівня зростають кількість і складність прийнятих керівником рішень. У результаті їх прийняття займає більше часу та потребує високого рівня професіоналізму та особистісних якостей керівника [3].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Психологічне забезпечення управлінської діяльності сучасного керівника сформувалось на базі соціальних, педагогічних та психологічних положень, які висунули і розвинули у своїх працях Б.Г. Ананьєв, А.А. Бодальов, Л.С. Виготський, Є.А. Клімов, А.Н. Леонтьєв, С.Д. Максименко, А.К. Маркова, В.С. Мерлін, С.Л. Рубінштейн, В.В. Давидов, П.Я. Гальперін, А.І. Китов та інші. Проблема прийняття управлінських рішень у різних умовах є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та закордонних авторів, зокрема М. Мескона, Г. Саймона, Ф. Харрісона, Б. Литвака,

О. Віханського, А. Наумова, В. Колпакова, Р. Фатхутдинова та інших. Серед найновіших вітчизняних досліджень особливо виділяються роботи М. Лесечко, А. Чемерис, Р. Рудніцької [2], які досліджували психологію управлінських рішень та процес створення ефективних управлінських команд; О. Мармази, яка розробила сучасні моделі прийняття управлінських рішень [4].

Водночас управлінські рішення щодня набувають певних змін та потребують вивчення в частині психології керівника та вміння зорієнтуватися в часі, проблемі, максимально враховуючи ефективність та доцільність прийняття управлінського рішення в умовах реальності та постійних змін.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз та представлення моделі впливу певних характерологічно-психологічних особливостей керівника на процес прийняття ефективного управлінського рішення та на якісний показник роботи організації загалом.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час ухвалення рішень управлінець повинен враховувати фактори, які впливають на цей процес, зокрема: власні особисті якості, особливості власної поведінки, середовище ухвалення рішення, інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень, можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям організації. Ефективність ухвалення управлінських рішень забезпечується не лише технологічним підходом до його розробки й реалізації, але у великій мірі залежить від моральних та особистісних якостей керівника [5].

Водночас виявляється потенціал здібностей до керівництва, мотиваційний профіль, здатності йти на ризик, поведінка керівника виражає його психічну організацію і життєвий досвід. Воно опосередковано соціальними установками, нормами і традиціями, що панують у соціумі, відносинами, що в значній мірі визначає зміст і стиль прийнятих рішень. Стиль прийняття рішень справляє визначальний вплив на формування норм і традицій, очікувань, соціальних установок та міжособистісних відносин у соціальних групах. За характером прийнятих рішень, за вмінням вирішувати проблемні ситуації можна будувати прогнози щодо спроможності людини працювати з людьми, виконувати функції керівництва загалом; можна оцінювати, як здійснюються окремі кроки в реалізації рішення, які протікають в основному в актах спілкування та організаційних відносинах [6].

Особливої уваги набуває аспект найстійкіших характеристик керівника, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність та вирішення управлінських рішень. У психологічному аспекті успішність керівника залежить від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці.

Одними з основних та головних якостей є компетентність і комунікабельність. Компетентність, стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості. Компетентність керівника — наявність у керівника спеціаль-

ної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки. Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та наявність організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать: психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо); здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх; критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих); психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей); вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації); схильність до організаторської діяльності [8].

Комунікабельність. Маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, вона є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі її життєдіяльності, це риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості. До важливих особистісно-ділових, професійних якостей керівника зараховують: стійкість до стресу — здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу; морально-етичні якості — чесність, порядність, принциповість тощо; підприємницькі якості — уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо [9].

Роль керівника в організації є багатопланою. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком, безпосереднім виконавцем тощо. Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Особистість керівника, в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації. В управлінській культурі існують різні класифікації типів керівників, в практиці поширеним є поділ на чотири основних типи керівників [9]:

"Майстри". Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

"Борці з джунглями". Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями "людських джунглів", де кожен прагне "з'їсти" іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих — як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи — "леви" (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і "лисиці" (влаштувавши

свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштовхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали) [8].

"Люди компанії". Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи [8].

"Гравці". Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обгрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної "імперії", а задоволення від перемоги [8].

Серед сучасних керівників найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси "гравців" та "людей компанії".

Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого — процесом і результатом діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю. Структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника утворюють такі компоненти:

- професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);

- професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків між керівниками й співробітниками;

- професіоналізм особистості (знання, вміння і навички, спеціальні здібності, що підвищують ступінь готовності до управлінської діяльності, самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);

- сукупні показники активності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети організації тощо) [8].

У структурі психологічних характеристик керівника впливає ще одне питання. Лідерство та керівництво є однією з кардинальних проблем психології управління та ефективності прийняття управлінських рішень. Поняття "керівництва" і "лідерства" не ідентичні [7].

Керівництво більшою мірою є соціально-адміністративною характеристикою управління людьми, передусім у розподілі ролей управління і підпорядкування. Керівництво засноване на принципах правових стосунків, соціального контролю і застосування дисциплінарної практики.

Лідерство — психологічна характеристика поведінки певних членів групи. Лідерство є процесом психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйня-

тя, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування [7].

Головна якість лідера — чітке бачення мети, яка іншим уявляється у вельми туманних контурах чи не бачиться зовсім. Основна ж якість керівника — з найменшими втратами реалізувати мету [7].

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;

- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;

- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;

- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;

- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;

- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;

- керівництво є явищем більш стабільним, ніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи).

Соціально прийнятним і ефективним в сучасних умовах є керівництво людьми, здійснюване у формі лідерства. У ідеалі ці дві ролі виконує одна і та ж людина, але так, на жаль, буває не завжди [9].

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що сучасне управління послідовно психологізується, відбувається пошук шляхів активізації людських якостей для вдосконалення роботи організації. Врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей керівника є однією з важливих умов у прийнятті управлінських рішень, що підвищує ефективність управлінської діяльності.

Тому особливо важливим є вивчення та аналіз психологічних характеристик особистості керівника як управлінця та лідера. Адже це ролі, які є основоположними у прийнятті управлінських рішень.

Проблема професіоналізму та вдосконалення особистісних якостей керівника в управлінській діяльності є особливо значущою. Непрофесіоналізм в управлінні та прийнятті управлінських рішень спричиняє величезні втрати в економічній сфері, нагнітає психологічний дискомфорт у колективі, напруженість у міжособистісних та міжгрупових стосунках [4].

Отже, в управлінні організацією доцільно використовувати супервізію, тобто надання професійної допомоги спеціалісту або закладу, яка спрямована на роботу з професійними труднощами, аналізу недоліків та удосконалення організації роботи, а саме

в частині вивчення психологічних характеристик керівника в прийнятті та впровадженні менеджментських рішень, стимулювання мотивації до роботи, дотримання етичних норм та виконання змісту та обсягів нормативно-правових документів, запобігання виникненню професійного вигорання, забезпечення емоційної підтримки з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Перспективою подальших розвідок зазначеної проблематики є, на наш погляд, вивчення ефективних механізмів прийняття управлінських рішень та аналіз психологічних характеристик керівника, що передбачають неперервний процес виконання основних функцій управління, спрямованих на реалізацію мети та завдань організації.

#### Література:

1. Гавриловська К.П., Горбунова В.В. Методичні рекомендації з курсу "Методологічні та теоретичні проблеми психології". — Житомир, 2014. — 35 с.
2. Лесечко М.Д. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд: навч. посібник / М.Д. Лесечко, А.О. Чемерис, Р.М. Рудницька. — ЛРІДУ УАДУ, 2003. — 100 с.
3. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / М.С. Орлів; упоряд. Г.І. Бондаренко. — К.: НАДУ, 2013. — 40 с.
4. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О.І. Мармаза. — Х.: Основа, 2004. — 240 с.
5. Бирман Л.А. Управленческие решения: учеб. пособ. / Л.А. Бирман. — М.: Дело, 2004. — 204 с.
6. Огарков А.А. Управління організацією: підручник. — М.: Ексмо, 2006.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: монографія / Л.Е. Орбан-Лембрик. — Івано-Франківськ: Плай, 2002. — 426 с.
8. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: монографія / Л.Е. Орбан-Лембрик. — Івано-Франківськ: Плай, 2002. — 426 с.

#### References:

1. Havrylovs'ka, K.P. and Horbunova, V.V. (2014), *Metodychni rekomendatsii z kursu "Metodolohichni ta teoretychni problemy psikhologii"* [Methodical recommendations for the course "Methodological and theoretical problems of psychology"], Zhytomyr, Ukraine.
2. Lesechko, M.D. Chemerys, A.O. and Rudnits'ka, R.M. (2003), *Psykholohiia upravlins'kykh rishen' i stvorennia efektyvnykh komand* [Psychology of management decisions and the creation of effective teams], LRIDU UADU, L'viv, Ukraine.
3. Orliv, M.S. (2013), *Pidhotovka i pryjniattia upravlins'kykh rishen'* [Preparation and management decisions], NADU, Kyiv, Ukraine.
4. Marmaza, O.I. (2004), *Innovatsijni pidkhody do upravlinnia navchal'nym zakladom* [Innovative approaches to educational institution management], Osнова, Kharkiv, Ukraine.

5. Byrman, L.A. (2004), *Upravlencheskiye resheniya* [Management decisions], Delo, Moscow, Russia.

6. Oharkov, A.A. (2006), *Upravlinnia orhanizatsiieiu* [Management of the organization], Eksmo, Moscow, Russia.

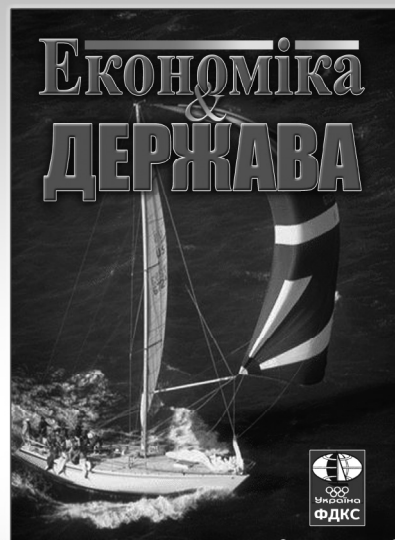
7. Orban-Lembryk, L.E. (2002), *Osnovy psykholohii upravlinnia* [Fundamentals of management psychology], Plaj, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.

8. Orban-Lembryk, L.E. (2003), *Psykholohiia upravlinnia* [Psychology of management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

9. Orban-Lembryk, L.E. (2002), *Osnovy psykholohii upravlinnia* [Fundamentals of management psychology], Plaj, Ivano-Frankivs'k Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2020 р.

### Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

**наукове фахове видання України  
З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ  
(Категорія «Б»)**

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності — **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

**www.economy.in.ua**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73