

Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу

*Мрака Н. М.¹, Піцикевич В. В.², Гнатишин Б. О.³, Кочін І. С.⁴, Михайлов Т. С.⁵,
Ленько Н. В.⁶, Беззубий О. В.⁷*

Опубліковано	Секція	УДК
30.04.2024	Соціальні та поведінкові науки/Психологія	159.923:331.07

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті досліджено психологічні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в умовах стресу. Виявлено, що емоційні реакції, такі як: страх, тривога, гнів та емоційне виснаження - мають суттєвий вплив на здатність керівників приймати раціональні та обґрунтовані рішення. Проаналізовано роль мотивації та самооцінки, підкреслено їхню важливість у підтримці ефективності управлінських процесів. Показано, що висока внутрішня мотивація та впевненість у собі сприяють прийняттю кращих рішень, тоді як низька самооцінка може призводити до ухилення від відповідальності. Значну увагу приділено психологічній стійкості, яка визначає здатність керівників адаптуватися до стресових ситуацій і підтримувати високу продуктивність. Запропоновано стратегії для розвитку психологічної стійкості та управління стресом, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у складних умовах.

Ключові слова: стрес, управлінські рішення, емоції, мотивація, самооцінка, психологічна стійкість.

Psychological factors of managerial decision-making under stress conditions

Abstract. Managerial activities in the context of today's dynamic environment are often accompanied by high levels of stress, resulting from rapid changes, uncertainty, and constant challenges. Stress, as a complex psychological and physiological phenomenon, significantly affects the ability of managers to make effective decisions. Psychological reactions to stress

¹ кандидат наук, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0000-0002-0706-7174>

² кандидат юридичних наук, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-0874-3400>

³ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0006-9501-4887>

⁴ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-6022-1271>

⁵ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0003-6296-7313>

⁶ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0003-2282-6700>

⁷ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0006-0426-3264>

include emotional, cognitive, and behavioral aspects that require detailed study to understand their impact on managerial effectiveness.

Various decision-making models, such as rational choice theory, bounded rationality, prospect theory, intuitive decision-making, and behavioral economic models, provide a deep understanding of how managers make decisions under normal conditions. However, in real life, managers often face high levels of stress that significantly impact their cognitive processes, emotional states, and motivation.

Researching the psychological factors of managerial decision-making under stress is particularly relevant in the context of constant changes and increasing demands on managers. Understanding how stress affects managerial behavior is key to developing effective strategies that help managers remain effective even in the most challenging conditions.

This article explores the psychological factors influencing managerial decision-making under stress. It reveals that emotional reactions, such as fear, anxiety, anger, and emotional exhaustion, significantly impact the ability of managers to make rational and well-founded decisions. The role of motivation and self-esteem is analyzed, highlighting their importance in maintaining managerial process effectiveness. It shows that high intrinsic motivation and self-confidence contribute to better decision-making, while low self-esteem can lead to avoidance of responsibility. Significant attention is given to psychological resilience, which determines the ability of managers to adapt to stressful situations and maintain high productivity. Strategies for developing psychological resilience and managing stress are proposed, which will enhance the effectiveness of managerial decisions in difficult conditions.

Key words: stress, managerial decisions, emotions, motivation, self-esteem, psychological resilience.

Вступ

Управлінська діяльність в умовах сучасного динамічного середовища нерідко супроводжується високим рівнем стресу, що є результатом швидких змін, невизначеності та постійних викликів. Стрес як комплексний психологічний і фізіологічний феномен значною мірою впливає на здатність керівників приймати ефективні рішення. Психологічні реакції на стрес включають емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти, що потребують детального вивчення для розуміння їхнього впливу на управлінську ефективність.

Різноманітні моделі прийняття рішень, такі як: теорія раціонального вибору, обмежена раціональність, теорія перспектив, інтуїтивне прийняття рішень та поведінкові економічні моделі - надають глибоке розуміння того, як керівники приймають рішення за нормальних умов. Проте в реальному житті керівники часто стикаються з високим рівнем стресу, що значно впливає на їхні когнітивні процеси, емоційний стан та мотивацію.

Дослідження психологічних факторів прийняття управлінських рішень в умовах стресу є особливо актуальним в умовах постійних змін та зростаючих вимог до керівників. Зрозуміння того, як стрес впливає на управлінську поведінку, є ключовим для розробки ефективних стратегій, які допоможуть керівникам залишатися ефективними навіть у найскладніших умовах.

Прийняття управлінських рішень в умовах стресу досліджували такі науковці: Артемов В., Білик Ю., Базилевич Р., Багрій М., Гончар М., Гординя Н., Квасницька Р., Криворучко О., Лебідь Н., Мачинська Н., Поліщук О., Сингаївська І., Циганчук Т., Цюцюра М., Цюцюра С. та інші.

Метою статті є всебічне дослідження психологічних факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень в умовах стресу.

Результати

Прийняття рішень в управлінні є складним та багатогранним процесом, що вимагає всебічного аналізу з різних наукових підходів, зокрема економічного та психологічного. Економічний підхід до прийняття рішень базується на раціональності, передбачаючи, що керівники завжди прагнуть максимізувати вигоди та мінімізувати витрати. У межах цього підходу застосовуються такі моделі, як теорія корисності, теорія ігор, аналіз витрат та вигод, які дозволяють кількісно оцінити можливі наслідки різних варіантів рішень та обрати найбільш оптимальний [1].

Однак, реальний процес прийняття рішень значно ускладнюється різноманітними психологічними чинниками, що впливають на поведінку керівників. Психологічний підхід враховує, що рішення приймаються в умовах обмеженої раціональності, де суб'єктивні фактори, такі як: емоції, мотивація, стрес, когнітивні упередження - відіграють важливу роль [2]. Такий підхід звертає увагу на те, що керівники часто діють на основі інтуїції та попереднього досвіду, що призводить до прийняття рішень, які не завжди є економічно оптимальними.

Інтеграція економічного та психологічного підходів дозволяє глибше зрозуміти процес прийняття управлінських рішень. Використання економічних моделей допомагає структурувати та формалізувати процес, тоді як психологічний аналіз забезпечує розуміння внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на поведінку керівників. Такий комплексний підхід сприяє більш ефективному управлінню організаціями, оскільки дозволяє враховувати не лише раціональні, але й емоційні та когнітивні аспекти прийняття рішень.

Основні концепції прийняття рішень охоплюють кілька ключових підходів, які досліджують процес вибору оптимальних варіантів дій у різних ситуаціях. Однією з базових є теорія раціонального вибору, яка передбачає, що індивіди прагнуть максимізувати корисність своїх рішень, аналізуючи можливі наслідки та вибираючи найкращий варіант з доступних. Зазначена концепція акцентує увагу на логічному та послідовному процесі прийняття рішень [3].

На противагу їй виступає концепція обмеженої раціональності, запропонована Гербертом Саймоном, яка визнає, що можливості індивідів щодо обробки інформації та аналізу варіантів обмежені. Концепція підкреслює важливість задоволення, а не максимізації, як головного принципу прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та часу [4].

Інтуїтивне прийняття рішень є ще однією важливою концепцією, яка підкреслює роль підсвідомих процесів та попереднього досвіду у прийнятті рішень. Зазначена концепція стверджує, що люди часто приймають рішення швидко, на основі інтуїції, особливо в умовах високої невизначеності або часу.

Поведінкові економічні концепції досліджують, як психологічні фактори, такі як: емоції, соціальні впливи та когнітивні упередження - впливають на прийняття рішень. Такі підходи розширюють розуміння процесу прийняття рішень, включаючи нераціональні аспекти людської поведінки [1].

Кожна з цих концепцій надає унікальний погляд на процес прийняття рішень, дозволяючи краще розуміти та прогнозувати поведінку індивідів і організацій в різних умовах.

У Таблиця 1 розглянуто різні моделі прийняття рішень, включаючи їх основні характеристики, ключові концепції, переваги та недоліки. Зазначені моделі охоплюють як раціональні, так і поведінкові підходи до аналізу процесу прийняття рішень, враховуючи обмеження інформації, вплив емоцій та інтуїтивні методи.

Таблиця 1

Основні моделі прийняття рішень

Модель прийняття рішень	Основні характеристики	Ключові концепції	Переваги	Недоліки
Теорія раціонального вибору	Логічний та послідовний процес вибору найкращого варіанту	Максимізація корисності, аналіз наслідків	Чіткість та структурованість	Ігнорує обмеження в інформації та часу
Обмежена раціональність	Визнання обмежених можливостей обробки інформації	Задоволення, а не максимізація	Враховує реальні умови та обмеження	Може призводити до субоптимальних рішень
Теорія перспектив	Аналіз впливу ризиків та невизначеності	Когнітивні упередження, асиметрія втрат і вигод	Відображає реальну поведінку людей	Може бути складною для застосування
Інтуїтивне прийняття рішень	Використання підсвідомих процесів та попереднього досвіду	Швидке прийняття рішень, інтуїція	Ефективність в умовах високої невизначеності	Може бути менш точним
Поведінкові економічні моделі	Врахування психологічних факторів та соціальних впливів	Емоції, соціальні впливи, когнітивні упередження	Розширює розуміння поведінки	Вимагає комплексного аналізу

Сформовано авторами за [1, 4, 5, 6]

Таблиця надає стисле порівняння основних моделей прийняття рішень, їхніх характеристик, ключових концепцій, переваг і недоліків.

У сучасному світі управління, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, особливо важливо звертати увагу на фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Різноманітні теорії та моделі надають нам глибоке розуміння того, як керівники приймають рішення за нормальних умов. Проте в реальному житті, особливо в умовах кризових ситуацій, природні катаклізми, економічні кризи та інші непередбачувані обставини, керівники часто стикаються з високим рівнем стресу, що значно впливає на їхню здатність приймати ефективні рішення.

Враховуючи те, що стрес є невід'ємною частиною управлінської діяльності, стає очевидною необхідність більш детального дослідження його впливу на процес прийняття рішень. Стрес призводить до когнітивних упереджень, зниження здатності до логічного аналізу та інтуїтивного прийняття рішень. Розуміння того, як стрес змінює управлінську поведінку, є ключовим для розробки ефективних стратегій управління, що допомагають керівникам залишатися ефективними навіть у найскладніших умовах.

Стрес є складним психологічним і фізіологічним феноменом, який виникає у відповідь на різні внутрішні та зовнішні чинники, що розглядаються індивідом як загроза або виклик.

Стрес характеризується декількома основними аспектами [7, 8]. По-перше, це стан підвищеного фізіологічного та емоційного напруження, що супроводжується активацією нервової та ендокринної систем. Типовими фізіологічними реакціями на стрес є збільшення частоти серцевих скорочень, підвищення артеріального тиску. Такі реакції є адаптивними і мають на меті забезпечити готовність організму до боротьби або втечі у відповідь на загрозу.

По-друге, стрес включає в себе психологічний компонент, який проявляється через суб'єктивне відчуття тривоги, занепокоєння, страху або безпорадності. Психологічний стрес може бути викликаний як реальними подіями, так і очікуванням можливих небезпек. Важливим є також те, що один і той самий стресор (фактор, що викликає стрес) по-різному впливає на різних людей залежно від їхнього індивідуального сприйняття та попереднього досвіду.

Стресори класифікують за кількома критеріями [9]. За тривалістю впливу вони поділяються на гострі (короткотривалі, інтенсивні) і хронічні (тривалі, менш інтенсивні). За характером впливу розрізняють фізичні (шум, температура, фізичні травми) та психосоціальні (конфлікти, фінансові проблеми, професійні вимоги) стресори. Важливим аспектом є також особистісні характеристики індивіда, такі як рівень стресостійкості, що визначає, як людина реагує на стресові ситуації.

Таким чином, стрес є комплексною реакцією організму та психіки на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Розуміння його характеристик і механізмів виникнення є ключовим для розробки стратегій управління стресом, які сприятимуть збереженню психологічного та фізіологічного здоров'я, а також підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень в умовах стресу.

У Таблиці 2 описано різні види стресу, їх характеристики та вплив на когнітивні процеси.

Таблиця 2

Види стресу та їх вплив на когнітивні процеси

Вид стресу	Характеристики	Вплив на когнітивні процеси
Гострий стрес	Короткотривалий, інтенсивний; виникає у відповідь на негайні загрози	Підвищує концентрацію, мобілізує увагу; може призводити до тунельного бачення, зменшення здатності до критичного мислення
Хронічний стрес	Тривалий, менш інтенсивний; викликаний постійними факторами	Знижує когнітивні функції, призводить до втоми, проблем із пам'яттю, зменшує здатність до навчання та прийняття рішень
Емоційний стрес	Викликаний сильними емоціями, такими як страх, гнів, тривога	Впливає на емоційну регуляцію, може призводити до імпульсивних рішень, погіршує логічне мислення
Фізичний стрес	Викликаний фізичними факторами, такими як біль, втома	Зменшує когнітивні резерви, порушує увагу і концентрацію, уповільнює процеси обробки інформації

Вид стресу	Характеристики	Вплив на когнітивні процеси
Психосоціальний стрес	Викликаний соціальними і психологічними факторами, такими як конфлікти, тиск на роботі	Впливає на соціальні когнітивні процеси, зменшує здатність до співпраці, може призводити до соціальної ізоляції та депресії

Сформовано авторами за [3, 9, 8, 10]

Ця таблиця надає узагальнений огляд різних видів стресу та їх впливу на когнітивні процеси, допомагаючи зрозуміти, як різні стресори можуть впливати на здатність приймати рішення та ефективно функціонувати в управлінських умовах.

Основні психологічні фактори прийняття управлінських рішень модифікуються в умовах стресу і включають [2, 11]:

- емоційні фактори – страх, тривога, гнів, емоційне виснаження;
- когнітивні фактори – когнітивні упередження (підтверджувальне упередження, гіперболічне дисконтування, ефект прив'язки, упередження доступності) та зниження когнітивних функцій (зниження концентрації, погіршення пам'яті, зменшення здатності до критичного мислення);
- мотиваційні фактори – внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, відсутність мотивації;
- соціальні фактори – соціальна підтримка, конфлікти в колективі, відчуженість, взаємодія з колегами;
- індивідуальні фактори – рівень стресостійкості, попередній досвід, особистісні риси (емоційна стабільність, впевненість у собі, самоконтроль);
- організаційні фактори – робоче навантаження, підтримка керівництва, культура організації, робоче середовище.

Серед зазначених факторів вартує виокремити декілька груп, які вимагають особливої уваги.

Емоційні реакції є важливим аспектом управлінської діяльності, особливо в умовах стресу [2]. Емоції, такі як: страх, тривога, гнів та емоційне виснаження - суттєво впливають на процес прийняття рішень. Страх часто призводить до ухиляння від ризиків і викликає надмірну обережність, що обмежує здатність керівника приймати інноваційні рішення. Тривога, зазвичай, супроводжується підвищеним рівнем невпевненості та турботи, що знижує когнітивні функції, такі як увага та пам'ять, і призводить до прийняття менш обґрунтованих рішень. Гнів, з іншого боку, може стимулювати активні дії, але часто супроводжується імпульсивністю, що призводить до непередуманих або агресивних рішень. Емоційне виснаження, викликане тривалим стресом, знижує загальну ефективність і призводить до відчуження, втрати мотивації та неспроможності адекватно реагувати на виклики.

Мотивація та самооцінка відіграють ключову роль у прийнятті управлінських рішень в умовах стресу [12]. Високий рівень внутрішньої мотивації сприяє стійкості до стресових ситуацій та підвищує здатність керівника до прийняття ефективних рішень. Зовнішня мотивація, як фінансові винагороди або соціальне визнання, забезпечують додатковий стимул, але її вплив може бути менш стабільним у стресових умовах. Самооцінка, тобто оцінка власної компетентності та ефективності, суттєво впливає на управлінські рішення. Висока самооцінка дозволяє керівникам впевнено приймати складні рішення, тоді як низька самооцінка призводить до сумнівів, вагань і уникнення відповідальності. Умови стресу погіршують самооцінку, що потребує особливої уваги до розвитку особистісних та професійних навичок для підтримки високого рівня самовпевненості.

Психологічна стійкість визначається як здатність індивіда ефективно адаптуватися до стресових ситуацій і швидко відновлюватися після них. Вона є критичним чинником у процесі прийняття управлінських рішень в умовах стресу. Психологічно стійкі керівники здатні зберігати спокій і концентрацію, що дозволяє їм приймати раціональні та зважені рішення навіть у найскладніших умовах. Такі керівники менш схильні до когнітивних упереджень і ефективніше використовують свої знання та досвід. Психологічна стійкість також сприяє збереженню високого рівня мотивації та емоційного балансу, що є важливими для довгострокової ефективності. Розвиток психологічної стійкості включає різноманітні методи, такі як: тренінги з управління стресом, розвиток соціальної підтримки, формування позитивного мислення та застосування адаптивних стратегій подолання.

Висновки

У процесі дослідження психологічних факторів прийняття управлінських рішень в умовах стресу було виявлено декілька ключових аспектів, що мають значний вплив на ефективність управлінської діяльності. Емоційні реакції, такі як: страх, тривога, гнів та емоційне виснаження - суттєво змінюють поведінку керівників, впливаючи на їхню здатність приймати раціональні та обґрунтовані рішення. Страх і тривога часто призводять до підвищеної обережності та зниження когнітивних функцій, тоді як гнів може стимулювати імпульсивні дії. Емоційне виснаження викликає втрату мотивації та ефективності, що негативно позначається на управлінських процесах.

Мотивація та самооцінка також відіграють важливу роль в умовах стресу. Висока внутрішня мотивація та впевненість у власних силах сприяють прийняттю ефективних рішень, тоді як низька самооцінка призводить до уникнення відповідальності та вагань. Зовнішня мотивація хоч і важлива, однак має менш стабільний вплив у стресових умовах у порівнянні з внутрішньою.

Психологічна стійкість є критичним чинником, що визначає здатність керівників ефективно адаптуватися до стресових ситуацій та зберігати високу продуктивність. Психологічно стійкі керівники менш схильні до когнітивних упереджень, здатні підтримувати високий рівень мотивації та емоційного балансу, що дозволяє їм приймати зважені та раціональні рішення навіть у складних умовах.

Для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах стресу необхідно розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на розвиток психологічної стійкості, підтримання високого рівня мотивації та самооцінки, а також ефективне управління емоціями. До них належать тренінги з управління стресом, формування позитивного мислення, розвиток соціальної підтримки та адаптивних стратегій подолання стресу. Таким чином, всебічне розуміння та управління психологічними факторами прийняття рішень в умовах стресу є ключем до підвищення ефективності та стійкості сучасних керівників.

Список використаних джерел

1. Гончар, М. Ф., Білик, Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 27(2). С. 94-97.
2. Гординя, Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного університету оборони України. 2023. С. 48-58.
3. Лебідь, Н. К. Стрес в процесі управління. Актуальні проблеми регіонального управління та місцевого самоврядування: Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю. 2011. С. 357-359.

4. Цюцюра, С. В., Криворучко, О. В., Цюцюра, М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем 2012. № 9. С. 50-58
5. Квасницька, Р. С., Дерикот, О. М. Аналіз моделей прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. 2013. № 1. С. 38-40.
6. Гончар, М. Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. Бізнес Інформ. 2017. № 12 (479). С. 424-429.
7. Поліщук, О. В. Місце процесу прийняття рішення у ситуації стресу. Вісник Національного університету оборони України. 2014. № 5. С. 308-313.
8. Багрій, М. Соціально-психологічні чинники професійного стресу. 2022. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26008/1/22_Bahriy.pdf
9. Мачинська, Н. Стрес у професійній діяльності керівника. Гуманітарні аспекти формування особистості 2019. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://edumns.org.ua/img/news/125/Zbirnik_gum.aspekti_2019.pdf#page=12
10. Базилевич, Р. Соціально-психологічна складова якості трудового життя працівника. 2018. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31862/1/252.PDF>
11. Артемов, В. Ю., Сингаївська, І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1 (65). С.149-163.
12. Циганчук, Т. Стрес у професійній діяльності. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". 2019. № 30. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2015-30.%p>