

*Любов Помиткіна*  
д-р психол. наук, професор  
Національний авіаційний університет  
м. Київ (Україна)

## **ВПЛИВ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ МЕНЕДЖЕРАМИ З ПЕРСОНАЛУ**

Сучасна епоха цифрового суспільства, стрімких та кардинальних змін у політиці й економіці потребує від людини неймовірних зусиль в усіх сферах життя. Впровадження новітніх технологій, автоматизації й роботизації, тотальної мережі Інтернет, розвитку штучного інтелекту – все це є етапом випробування людських можливостей. Насьогодні людині в бізнесі потрібно бути гнучкою, діяти оперативно, знати про вплив нових концепцій і технологій на процеси в світі бізнесу.

Однією з ключових ланок у структурі бізнесу є HR-департамент менеджерів з підбору персоналу, від яких залежить організаційна сумісність і працездатність колективу. Тому менеджери з персоналу мають бути висококваліфікованими психологами і потребують високого рівня розвитку толерантності до невизначеності як вміння проявляти психологічну гнучкість та витривалість, приймати рішення в ситуаціях надлишкового або обмеженого доступу до інформації. На сьогодні толерантність до невизначеності – приклад феномену, значимість якого зростає в усіх сферах сучасного життя.

Баднер С., Корнілова Т.В. та ін. визначали толерантність до невизначеності як особистісну якість, що характеризується стійкістю до чинника невизначеності, здатністю адекватно діяти в умовах надзвичайної ситуації або неповноти інформації про безпеку людини; умінням активно і гнучко приймати рішення в незнайомих, складних, суперечливих ситуаціях з непередбачуваним результатом, справляючись при цьому зі стресами, відчуттям невпевненості і тривоги, зберігаючи внутрішню збалансованість і не знижуючи успішність діяльності [1].

У психології прийняття рішення розуміється як вольовий акт формування послідовності дій, які ведуть до досягнення мети на основі перетворення початкової інформації в ситуації невизначеності [2, 3]. Чим більш прийняте рішення відповідає цілям чи завданням організації, тим більш росте ефективність діяльності організації. Помилки і недоліки, допущені на різних етапах розробки управлінського рішення, можуть призвести до невірного прийняття рішення чи негативних результатів після його реалізації, а це позначитися на ефективності діяльності в цілому. Необхідною та достатньою умовою ефективного розв'язання конкретної проблеми є визначений набір психологічних якостей керівника, якій відповідає психологічним якостям, обумовленим управлінською проблемою.

Сучасний HR-менеджер – це стратегічний партнер, що володіє певними навичками, знаннями у сфері психології та управління людьми, професійним чуттям, аналітичним складом розуму і стратегічним мисленням. До переліку професійно важливих якостей (ПВЯ) менеджера з персоналу відносять наступні: загальний інтелект та кругозір, розвинений емоційний інтелект, системність мислення, аналітичний склад розуму, організованість, вміння працювати з великим обсягом інформації, відповідальність, комунікативні здібності, активність, енергійність, ініціативність, креативність, готовність приймати нестандартні рішення, оптимізм, наполегливість, впевненість у собі, гнучкість, дипломатичність, спрямованість на досягнення результату, психологічну стійкість, толерантність, стресостійкість.

Невизначеність може супроводжувати діяльність менеджера з підбору персоналу на всіх етапах рекрутингу. Підсумком діяльності є прийняття рішення про те, що саме даний кандидат буде ефективним на певній посаді. Однозначно, толерантність до невизначеності як важлива характеристика менеджера з підбору буде сприяти прийняттю ефективного рішення. Високий рівень толерантності до невизначеності у менеджера з підбору персоналу буде дозволяти йому активно діяти в умовах недостачі або надлишку інформації, в умовах обмеженого часу та ресурсів та здійснювати відповідальні й ефективні вибори.

Дослідження впливу толерантності до невизначеності на процес прийняття рішень відбувалося на вибірці менеджерів з персоналу, які працюють в рекрутинговому агентстві. Були використані наступні методики: «Мельбурнський опитувальник прийняття рішення» в адаптації Т.В.Корнілової, методика «Особистісні фактори прийняття рішень» Т.В.Корнілової, «Новий опитувальник толерантності до невизначеності» А.Фурхама, «Особистісна готовність до змін» Роднік, Хезер; «Шкала толерантності до невизначеності» С.Баднера.

У результаті отриманих даних ми прийшли до висновку, що у менеджерів з персоналу толерантність до невизначеності характеризується наступними особливостями: в цілому досліджувана вибірка виявилася толерантна до невизначеності, а, отже, респонденти схильні сприймати себе суб'єктами власної діяльності, більш оптимістично оцінюють свої успіхи та невдачі. Разом з тим, такі респонденти менш рефлексивні, тривожні, швидше переходять від планів до дій.

До особливостей прийняття рішення менеджерів з персоналу відносимо високий рівень раціональності як готовності до обмірковування цілей і альтернатив рішень; помірно виражену тенденцію залишати прийняття рішень іншим людям; відсутнє невинуватене «вагання» між різними альтернативами, імпульсивне прийняття рішення, яке обіцяє позбавлення від ситуації.

За результатами кореляційної обробки даних були встановлені наступні зв'язки: особистісна готовність до ризику та новизна (0,789,  $p > 0,00$ ); складність (0,363,  $p > 0,21$ ); уникнення прийняття рішення та інтолерантність до невизначеності (0,445,  $p > 0,04$ ); толерантність до невизначеності та особиста готовність до ризику (0,605,  $p > 0,00$ ); пильність (0,442,  $p > 0,04$ ); винахідливість та пильність (0,462,  $p > 0,03$ ); адаптивність та гіперпильність (- 0,621,  $p > 0,0$ ).

У результаті застосування регресійного аналізу були встановлені наступні детермінанти. Особистісна готовність до ризику детермінується такими змінними, як: новизна та складність. Тобто, якщо у менеджерів з персоналу розвинені на високому рівні сприйняття новизни та складності, то особистісна готовність до ризику також буде високою. Пильність

детермінується змінною «винахідливість». Тобто, високий рівень винахідливості, прагнення шукати нові способи вирішення типових задач, спонукає в процесі прийняття рішення до прояву пильності, як властивості когнітивної складової.

Отже, високий рівень толерантності до невизначеності та всіх її досліджуваних характеристик спонукає менеджерів персоналу до прояву активності, адаптивності, відповідальності у процесі прийняття рішення. Тому розвиток толерантності до невизначеності у менеджерів з персоналу сприятиме успішності й ефективності прийнятих рішень.

### Література

1. Корнилова Т.В. Принцип неопределенности в психологии: основания и проблемы // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010. N (11).

2. Помиткіна Л.В. Психологія прийняття рішень / Л.В.Помиткіна. – К.: Кафедра, 2013. – 381 с.

3. Помиткіна Л.В. Прийняття рішень як фактор стресової ситуації для суб'єкта праці в особливих умовах діяльності / Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій в умовах мережевого суспільства: Монографія колективна / За ред. Л.В. Помиткіної, О.П. Хохліної. – К.: ТОВ «Альфа-ППК», 2019. - С.139-143.