

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультету управління персоналу, соціології та психології
Кафедри педагогіки та психології**

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
спеціальність 053 Психологія

**Освітньо-професійна програма «Практична психологія»
Форма навчання: заочна**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему**

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОСОБИСТІСНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ
ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Здобувачки ПП-201 групи *Абдураман Джулії Айдерівни* _____
(підпис)

Науковий керівник кандидат
психологічних наук, доцент
_____ Музичко Л.В.
(підпис)

**Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту в
Екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти**

Завідувач кафедри доктор психологічних наук, професор
_____ Артюшина М.В.
(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП		3.
РОЗДІЛ I	СУЧАСНИЙ СТАН РОЗРОБКИ ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ В ПСИХОЛОГІЇ	7
	1.1. Сутність проблеми прийняття рішення в сучасній психологічній науці.	7
	1.2. Теоретичні підходи до розкриття сутності управлінського рішення.	31
	1.3. Властивості особистості керівників, що виявляються в процесі прийняття управлінського рішення.	35
	Висновки до розділу 1.	46
РОЗДІЛ II	ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ОСОБИСТІСНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ НИМИ РІШЕНЬ.	49
	2.1. Методика емпіричного дослідження та дослідницька вибірка.	49
	2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів дослідження.	60
	2.3. Рекомендації для роботи практичних психологів з метою корекції проявів особистості, що зумовлюють особливості ухвалювати рішення керівниками	91
	Висновки до другого розділу 2.	95
ВИСНОВКИ		99
СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ		101
ДОДАТКИ		113

ВСТУП

Актуальність. Початок воєнних дій на території України для Укрзалізниці сформував низку викликів, з якими організація ще ніколи не стикалась. В умовах закритого неба компанія забезпечує евакуацію громадян з місць ведення бойових дій та переміщення світових політиків для підтримання міждержавної комунікації. А в умовах ворожих атак на інфраструктурні об'єкти опікується швидким відновленням зруйнованого для підтримки безперервного руху потягів. Збільшення пасажиропотоку – це нові потреби (комфорт для пересічних пасажирів, допомога мало мобільним громадянам, збільшення кількості потягів на напрямків їхнього слідування тощо). Компанія має й невирішені проблеми довоєнного часу (розбудова інфраструктури, сервіс пасажирів, зловживання тощо). Наразі визначилась низка питань, які потребують нагальних відповідей, а також і прийняття відповідних управлінських рішень. Оскільки йдеться про суттєві проблеми, які вирішує організація, зрозумілою є вагомість ухвалених рішень, що тісно пов'язана з його цінністю для досягнення організацією цілей. Керівникові важливо правильно розуміти суть проблеми аби мати об'єктивне підґрунтя для формулювання мети, спрямованої на її вирішення, а, отже, ефективно використати наявні організаційні ресурси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Психологія є однією з пулу наук, які досліджують феномен прийняття рішення. Різні аспекти цього феномену стали предметом наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Можна виокремити напрямки наукових пошуків, які є спільними, серед них такі: концепції ухвалення рішень (D. Kahneman та A. Tversky, Г. Ложкін), прийняття рішення в умовах невизначеності та ризику (С. Evans, M. Gardner, В. Решетило, Ю. Федотова), інтегральний психічний процес, пов'язаний зі зняттям невизначеності ситуації (K. Kelly, R. May, О. Бондаренко, Н. Чепелева), когнітивні стилі прийняття рішень (С. Gustavo, Н. Faterson, О. Санніков, Н. Семичева), вікові особливості прийняття рішень (Т. McCormack, А. Rowe, Л. Помиткіна). Зарубіжні автори публікують

результати своїх досліджень в напрямках пояснення екзистенціальних аспектів ухвалення рішень (S. Muddy, R. May), пояснення економічних феноменів психологічними механізмами (H. Simon), встановлення причин типових помилок при прийнятті рішень (I. Chip, D. Heath,), встановлення значення емоцій, інтуїції та упереджень в процесі ухвалення рішень (D. Ariely, N. Naqvi, Г. Балл,) та інші. Вітчизняні науковці зосереджують свою увагу на визначенні ролі прийняття рішення на різних етапах вольового акту (С. Рубінштейн та послідовники), роль мислення у прийнятті творчих рішень (О. Кульчицька, В. Моляко), психологічних механізмів прийняття стратегічних життєвих рішень (Л. Помиткіна, О. Санніков) тощо.

Рішення в організації ухвалюються менеджерами, які є носіями відповідної організаційної ролі, а також особистостями, яким притаманні певні властивості. Розробка проблеми ухвалення управлінських рішень є окремим напрямком досліджень у психології та суміжних науках, яка досить широко представлена в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців, наприклад, сутність феномену управлінського рішення (В. Приймак, С. Цюцюра), дослідження етапів процесу формування управлінського рішення (М.Х. Mescon, M. Albert, F. Headoury, С. Мосов, О. Рублюк), дослідження феномену руйнування процесу прийняття групового рішення (I. Stager), аналіз вмінь приймати рішення (M. Woodcock, D. Francis D), встановлення об'єктивних та суб'єктивних факторів ухвалення рішень (P. Smith, M. Peterson S. Shwartz, Л. Карамушка), вивчення особистісних факторів прийняття рішень (R. Thaler, C. Sunstein, О. Чебатарьова) та інші. Загалом зазначимо, що психологічних досліджень у цьому напрямку вкрай недостатньо.

Як бачимо, в сучасній психології проблема прийняття рішень активно розробляється і в теоретичному плані, і в емпіричних дослідженнях. Однак, недостатність суто психологічних досліджень не дає можливості глибокого розуміння психологічних аспектів суб'єкта прийняття рішень, що зумовлюють індивідуальну своєрідність цього процесу.

Об'єктом дослідження виступають особливості прийняття рішення керівниками.

Предметом є взаємозв'язок особистісних властивостей керівників та особливостей прийняття ними рішень.

Мета: здійснити теоретико-емпіричне дослідження взаємозв'язку особистісних властивостей керівників та особливостей прийняття ними рішень.

Для досягнення дослідницької мети важливо вирішити такі **завдання:**

1. Здійснити теоретичне дослідження стану розробки проблеми прийняття рішень в сучасній психології.

2. Теоретично дослідити зміст професійно-важливих властивостей керівника, та виокремити властивості особистості, що зумовлюють процес ухвалення ним рішень.

3. Емпірично дослідити взаємозв'язок особистісних властивостей керівників та особливостей процесу прийняття ними рішень.

4. Розробити рекомендації для роботи практичних психологів з метою корекції проявів особистості, що зумовлюють особливості ухвалювати рішення керівниками.

Методологічну основу дослідження склали положення низки теоретичних підходів, а саме – особистісного підходу, ресурсного підходу (S. Hobfoll), концепції мотиваційного конфлікту (I. Janis, L. Mann), концепції стилю прийняття рішення (S.G. Scott, R.A. Bruce), концепції психологічного капіталу (F. Luthans).

Методи дослідження, які було застосовано для досягнення висунутих мети та завдань: **теоретичні** – аналіз та синтез, класифікація, порівняння, систематизація й узагальнення результатів наукових досліджень; **емпіричні** – україномовні адаптації «Опитувальника прийняття рішень» М. Флінлєрса (Л. Музичко, В. Чарупа), опитувальника «Стили прийняття рішень С. Скотта-Р. Брюса» (А. Сіненко, О. Савченко), опитувальника «Ступінь вираженості прокрастинації» М. Кисельової, опитувальника

«Локус контролю» (О.Г. Ксенофонтова), методика Ф. Лутенса «Дослідження психологічного капіталу», PsyCap (А. Трофімов, Ю. Бондар); *статистичні* – методи описової статистики (оцінка середніх показників, відсотковий аналіз), кореляційний аналіз Пірсона; ϕ -критерій кутового перетворення Фішера. Статистична обробка здійснюватиметься за допомогою пакету IBM SPSS Statistics (версія 22).

Теоретична та практична значущість отриманих результатів.

Теоретична значущість результатів, отриманих в процесі дослідження, полягає у розкритті особливостей прийняття управлінських рішень керівниками та встановленні взаємозв'язків особистісних властивостей керівників та особливостей процесу прийняття рішень. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використовувати отримані результати у практичній діяльності організаційних психологів з метою корекції проявів особистості, що зумовлюють особливості ухвалювати рішення керівниками.

Апробація результатів дослідження. Отримані в емпіричному дослідженні результати були оприлюднені у доповіді на 91-й щорічній студентській конференції «Інноваційні проекти неон омичного відродження та конкурентного розвитку України», платформа «Психолого-педагогічні засади відновлення людського потенціалу для економічного відродження України у воєнний та післявоєнний період» (9 травня 2024 р., м. Київ, КНЕУ ім. В.Гетьмана). Надруковані тези доповіді на тему «Особливості стратегій прийняття рішення керівниками» у збірці «Збірник доповідей 91-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проекти для економічного відродження та конкурентного розвитку України» (15.04 – 19.05.2024 р.).

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, шести підрозділів, проміжних та прикінцевих висновків, списку використаних джерел, 11 додатків. Основна частина роботи сягає обсягу 98 сторінок, містить 9 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел складається зі 115 найменувань (в тому числі 40 іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗРОБКИ ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ В ПСИХОЛОГІЇ

1.1. Сутність проблеми прийняття рішення в сучасній психологічній науці.

Прийняття рішень є міждисциплінарною проблемою, яка набула статусу наукової близько трьохсот років назад. Однак увагу психологів вона привернула лише у 50-ті роки ХХ ст. міждисциплінарний характер проблеми виявився у тому, що певні теорії, які обґрунтовувалися в межах природничих наук, згодом почали застосовуватися до вирішення проблеми прийняття рішень, оскільки вони виявили свою значущість для розкриття внутрішніх розумових процесів, які розгортаються у разі ухвалення рішення.

Якщо говорити про підґрунтя для появи психологічного підходу до вирішення проблеми прийняття рішень, варто згадати ідею математичного очікування, якій наразі більше трьохсот років. Саме вона виявилась продуктивною для розуміння сутності прийняття рішення. Завдяки цьому математиками сформульовано положення про керівні правила, якими потрібно послуговуватися при здійсненні вибору. Йдеться про таке: стосовно кожної альтернативи слід визначити її можливі наслідки, а також зважати на їхню ймовірність. Далі для кожного з варіантів потрібно знайти суму добутків ймовірності та відповідних результатів, а потім обрати той варіант, який має найбільшу суму добутків (тобто максимальну очікувану цінність). Спираючись на це видатний математик Н. Бернуллі висунув ідею про суб'єктивну цінність результатів [за 71]. Таким чином зародилася ідея теорії очікуваної корисності.

Інший математик, Л. Севідж запропонував називати суб'єктивними ймовірності наслідків, які обумовлені індивідуальними особливостями людини [за 42]. Науковець обстоював таку думку посилаючись на той факт, що людина, хоча і має можливість об'єктивного вимірювання ймовірності

результатів, натомість у ситуації вибору керується саме суб'єктивними уявленнями про цю ситуацію. Науковець наголошує не тому, що для того, аби зрозуміти і, можливо, скорегувати поведінку людини, потрібно знати, чому і у який спосіб вона відхиляється від нормативної стратегії рішення, а також яким чином вона розпізнає ймовірності та цінності. Таким чином теорія очікуваної корисності трансформувалася в теорію суб'єктивно очікуваної корисності.

Зрештою, в середині минулого сторіччя У. Едвардс започатковує психологічний напрямок дослідження особливостей реальної поведінки людей у ситуації прийняття рішення. Основною метою наукової роботи було з'ясування характеру та суті відхилень реальних рішень від ідеальних, раціональних моделей [за 7].

В сучасній психології прийняття рішень вважається інтелектуальною діяльністю, яка часто-густо ідентифікується з процесом вирішення завдань. Зрозуміло, що у разі прийняття рішення людина розмірковує та вирішує певне завдання. У реальній людській діяльності неможливо провести чітку лінію розмежування між прийняттям рішення, як доконаним фактом, та всім процесом рішення, завдяки якому з'являється рішення. Це два нероздільні аспекти одного явища. Однак, цілі та предмет дослідження, рівень наукового узагальнення і водночас сфера побутових явищ у першому випадку визначають своєрідне коло проблем, своєрідні підходи і, зрештою, спеціальну галузь досліджень.

У галузі психології вирішення завдань функціональні особливості когнітивного процесу традиційно вивчаються у поєднанні з його структурою. У цих дослідженнях особистісна компонента мислення все ж присутня, але настільки, наскільки можна виявити залежність загальної структури мислення від дотичних особистісних змінних, напр., настановлень, мотивів, почуттів. Однак сама особистість особи, яка вирішує певне завдання, не є у фокусі наукових інтересів дослідників, тому вони часто від неї абстрагуються. У такий спосіб створюються умови для машинного

програмування. Тому вважаємо це самостійним напрямком наукових досліджень, який не можна ототожнювати з психологічною теорією прийняття рішень, оскільки евристична машина моделює віртуальну, а не реальну діяльність суб'єкта. ПЕОМ здатна лише визначити рівень проявів діяльності людини, який пов'язаний із логічною структурою її рішень.

Згадаймо, що початок розвитку економіки був тісно пов'язаний з психологією. Батько-засновник економічної теорії А. Сміт припускав, що в процесі прийняття рішень поведінка особистості залежить від низки психологічних чинників (напр., самовпевненість, справедливість, чесність тощо) [58]. Коли з'явилась концепція «економічної людини», вона пояснювала таку поведінку людини виключно раціональними чинниками.

Наукові пошуки в межах розробки проблеми прийняття рішень почали зосереджуватися на дослідженні процесуальної сторони цього феномену, оскільки цей феномен має часову протяжність від моменту усвідомлення проблемної ситуації, що виникла, до вибору рішення, яке є найкращим / найбільш прийнятним / оптимальним способом дій, завдяки яким усувається проблемність ситуації. Розглянемо деякі теорії детальніше.

Так Ch. Heath та D. Heath розробили концепцію прийняття рішень, описавши WRAP-модель для розуміння сутності основних етапів прийняття рішень: необхідність вибору; аналіз варіантів; вибір та прогноз. На їхню думку, серед вказаних етапів превалює останній, зміст якого можна описати фразою «ми живемо зі зробленим вибором» [92].

Це важливий момент, оскільки більшість відповідних теорій закінчується, власне, здійсненням вибором і поза увагою науковців залишаються наслідки здійснених рішень. Безсумнівно, певні передчуття, а також страх наслідків, які зазвичай є невідомими, спричинюють безпосередній вплив на процес прийняття рішень та й сам його результат. А, відтак, аналізуючи феномен ухвалення рішення, також слід брати до уваги певні характерологічні особливості людини (наприклад, толерантність до

невизначеності, готовність до ризику, інтелектуальний рівень особистості, самооцінку, інтернальність тощо).

Ch. Heath та D. Heath зазначають, що на кожному з етапів прийняття рішень, людина може потрапити в так звані пастки мислення, утруднюють прийняття рішення – це «вузьке бачення / вузькі рамки» (невиправдане обмеження альтернатив, внаслідок чого частина з них залишається поза увагою); «підтвердження упередженості» (зосередження лише на тій інформації, яка підтверджує припущення); «короткочасні / миттєві емоції» (провокують невірний вибір та знижують здатність до здійснення раціонального вибору); «надмірна самовпевненість» (перебільшена віра у власні прогнози щодо майбутнього розгортання проблемної ситуації).

Аби запобігти цим пасткам пропонується використовувати WRAP-модель з метою оптимізації процесу прийняття рішення: **Widen Your Options** (розширення можливих варіантів), **Reality-Test Your Assumptions** (перевірка припущень в реальних умовах), **Attain Distance Before Deciding** (дистанціювання від емоції перед прийняттям рішень), **Prepare to be Wrong** (готовність помилитися). WRAP-модель трактується як процес створення «обгортки» (від англ. значення цього слова) навколо традиційного способу прийняття рішення для того, аби захиститися від типових помилок, упереджень та пасток.

Ще однією теорією, яка варта уваги в нашому аналізі, є теорія обмеженої раціональності Г. Саймона. Науковець вважає, що під час прийняття рішень люди послуговуються такими діями: розглядають лише невелику кількість альтернатив та їхні можливі наслідки (стратегія «спрощення реальної ситуації»); встановлюють розумні вимоги / критерії та демонструють певні рівні намагань (стратегія «спрощення проблеми вибору»); обирати першу альтернативу, яка видається здатною задовольнити всі визначені вимоги / критерії (стратегія «спрощення вибору»). Автор дійшов висновку, що здійснюючи вибір, люди схильні обирати не найкращу

альтернативу з наявних (optimal), а лише ту, яка задовольняє їхні вимоги та / або актуальні потребами (satisficing) [56].

Г. Саймон відштовхуючись від опис процесу прийняття рішення запропонованого Д. Дьюї, застосував його до управління соціальними системами. На його думку, процес прийняття рішення складається з трьох стадій, а саме:

- «intelligence» (розвідка): усвідомлення людиною необхідності ухвалення управлінського рішення. Йдеться про етап збору інформації, яка є доступною в даний період;
- «design» (проект): вироблення кількох можливих альтернатив (алгоритмів дій);
- «choice» (вибір): обирання найкращої альтернативи [56].

Було розроблено низку аналогічних моделей, що відрізнялись кількістю етапів. Загалом, їх можна об'єднати в один клас так званих послідовних (sequential) моделей процесу прийняття рішення, що включають чітко позначені складові (етапи, стадії, кроки), які змінюються строго в певному порядку.

Низка науковців піддавала критиці такі моделі (наприклад, Л. Вітт [114]) за їхнє спрощення процесу прийняття управлінських рішень. Вже згадуваний нами Л. Вітт зазначав, що певні етапи цього процесу не є лінійними, а швидше паралельними. Науковець висуває думку про те, що більш реалістичними є інші моделі - ті, в яких етапи цього процесу можуть варіюватися щодо порядку або бути паралельними, що залежно від сфери ухвалення рішення.

Інший сучасний дослідник проблеми прийняття рішень D. Ariely доводить, що люди передбачувано / прогнозовано схильні ухвалювати ірраціональні рішення. Він аналізує дію принципу відносності, ефектів безкоштовного та власника, а також ціну соціальних й ринкових норм тощо, що почасти дає можливість зрозуміти передбачувану ірраціональність людей і з метою мінімізувати прийняття ірраціональних рішень [78]. Схожу ідею

обстоює вітчизняний науковець Ю. Мельник, який зазначає, що така модель застосовується особою переважно для:

- ухвалення принципово нових та незвичайних рішень, що важко піддаються вирішенню;
- розв'язання проблем в умовах дефіциту часу;
- нав'язвання менеджером / групою менеджерів свого рішення у разі, коли вони мають повноту влади [36].

Отже, в сучасній теорії управління можна виокремити три базові моделі прийняття рішень:

- класична (спирається на поняття «раціональності» в ухваленні рішень і передбачає абсолютну об'єктивність, логічність та цілеспрямованість особистості, а також скерованість її дій при ухваленні рішення на вибір найкращої альтернативи);
- поведінкова (відсутність повноти інформації щодо ситуації ухвалення рішення, усього спектру можливих альтернатив, нездатність / несхильність особистості передбачувати наслідки реалізації кожної альтернативи з можливих);
- ірраціональна (ґрунтується на передбаченні, що рішення ухвалюються ще до початку дослідження альтернатив).

Коли ж йдеться про дослідження прийняття рішення людиною, сутність проблеми не зводиться тільки до того, як вона до нього прийшла, але й чому вона у зазначеній ситуації діяв саме у такий спосіб, а не інакше. Отже, предмет дослідження стосується проблеми свободи вибору, яку не можна абстрагувати від особистості.

Продовжуючи роздуми далі, дослідники стикаються зі ще одним питанням, а саме - чому в однакових ситуаціях люди ухвалюють різні рішення? Вочевидь, детермінація прийнятого рішення об'єктивною ситуацією входить у своєрідне зіткнення зі свободою особистого вибору. Це питання, яке наразі залишається відкритим.

У тезаурусі традиційної психології термін «ухвалення рішення» стосувався лише певної характеристики вольового акта та позначав вибір мети за умов наявності конфліктної мотивації. А сам процес прийняття рішень з огляду на його психологічну структуру не розглядався, не досліджувалась і когнітивна складова цієї структури. Причиною цього є функціоналістський розподіл психіки людини на певні сфери (розум, почуття та воля), а також недостатня увага до постулату про єдність волі та розуму. За таких обставин вільний вибір у діяльності людини визнавався результатом «боротьби мотивів» [36].

Коли у минулому столітті виникла економічна психологія, науковці цього напрямку почали висуватися гіпотези щодо прийняття рішення в умовах невизначеності. А виникнення когнітивної психології привело до зміни напрямку відповідних наукових пошуків. В. Едвардс [89], А. Тверські та Д. Канеман [111] започаткували порівняння когнітивні моделі прийняття рішень в умовах невизначеності, наявного ризику з економічними моделями раціональної поведінки. Прагнення науковців взяти до уваги реальну поведінку людей і у такий спосіб наблизити теоретичні пошуки до практики їхнього застосування створило умови для появи концепції перспектив, яку і розробили Д. Канеман та А. Тверські [111]. Вона дозволяє в ситуації прийняття рішення враховувати три поведінкові ефекти:

- визначеності (поведінкова тенденція, що виявляється у наданні більшої ваги детермінованим результатам);
- відбиття (поведінкова тенденція, що виявляється у зміні переваг у разі переходу від виграшу до втрат);
- ізоляції (поведінкова тенденція, що виявляється у спрощенні вибору шляхом вилучення загальних компонентів варіантів можливих рішень).

Описані ефекти дали можливість авторам дійти певних висновків, а саме: людина приймає рішення з урахуванням поточного контексту на тлі інших об'єктів середовища; приймаючи рішення, людина не фокусується на

максимізації вигод, її завданням є мінімізувати втрати, оскільки вони даються їй в 2,5 рази важче емоційно (так працює неприйняття втрат); в процесі прийняття рішень може виникати ілюзія неповоротних втрат: після того, як людина зазнала великих втрат, її чутливість до втрати кожної наступної умовної одиниці падає, і вона починає витрачати знову.

Д. Канеман та А. Тверські визначають сутність своєї теорії двома твердженнями: у змішаних іграх (ситуації, в яких можливі альтернативи як виграшу, так і програшу) прагнення уникнути втрат зумовлює вибір з позиції максимального уникнення ризику; в умовах, коли гарантований програш асоціюється з більшою, однак малоімовірною втратою, викликає зниження чутливості у прагненні до ризику [111].

Аналізуючи ці твердження, нам видається, що уникнення втрат носить еволюційний характер (більш сильне реагування на втрати, ніж на здобутки, дає людині більше шансів вижити та продовжити свій рід). А в основі другого твердження покладений принцип зниження чутливості, який застосовується як до чуттєвої сфери, так і в оцінюванні зміни блага. Вочевидь, в його основі криється і недолік концепції перспектив оскільки - внаслідок прояву жалю та розчарування у людей при ухваленні рішень в умовах невизначеності та ризику значно зменшується ймовірність вибору раціонального варіанту.

Подальша розробка теорії перспектив відбувалась у напрямку визначення методів боротьби з негативними поведінковими факторами прийняття рішення в умовах невизначеності. Йдеться про політику ризиків.

У якості одного з інструментів прийняття раціональних рішень Д. Канеман пропонує використовувати два способи тлумачення рішень:

- вузькі рамки (передбачають два прості рішення, що розглядаються незалежно одне від одного);
- широкі рамки (формування одного рішення з чотирма альтернативами вибору. [18; 93]

На перший погляд перший спосіб видається простішим, однак неузгодженість розгляду двох рішень, питома вага та ймовірність однієї з альтернатив може недооцінюватися / переоцінюватися. Виходячи з таких міркувань, варто надати перевагу способів тлумачення рішень «широкі рамки», застосування якого дасть змогу приглушати емоційну реакцію на внаслідок можливих втрат і підвищувати готовність особи до прийняття ризиків. Як бачимо, політика ризиків є тими широкими рамками, які включають над ризикований вибір у низці схожих.

Як вже було сказано, концепція перспектив зазвичай використовується для пояснення поведінки людей тоді, коли виникає ситуація ризику, а відтак, з'являється категорія ймовірності. Тому деякі експерти у галузі поведінкової економіки виділяють ще четвертий компонент процесу прийняття рішення, пов'язаний саме з нею. Вони вважають, що деякі проблеми з'ясування мотивів людської поведінки в ситуаціях, пов'язаних з ризиком, зумовлюються прийняттям рішення на основі суб'єктивних оцінок ймовірності, які часто-густо докорінно відрізнятися від об'єктивних. Про це свідчать результати дослідження, у якому констатовано, що люди схильні занижувати ймовірність подій з високою ймовірністю (*risk-seeking*), натомість вони завищують її щодо подій з низькою ймовірністю (*risk-averse*). [19;]. Такі результати виявились достатньо вагомими і описане явище інколи називають додатковим елементом концепції перспектив, який визначає, що людина спотворює вірогідність результату подій, додаючи додаткову ймовірність незначним значенням при цьому знижуючи високі показники ймовірності. Отже, згідно цієї концепції слід визнати, що в умовах ризику особистість поводить нерационально.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що теорія перспектив була розроблена для оцінки ризиків (виграшів і втрат) і, узагальнивши емпіричні спостереження, виявилась альтернативною до неокласичної «раціональної» теорії очікуваної корисності. Вона вивчає процес прийняття рішень в умовах

ризика та пояснює, як людина формує думку і ухвалює рішення в ситуаціях невизначеності, під впливом різних психологічних чинників.

Однак концепція перспектив не вирішує протиріччя між теорією, що приписує норми раціональної поведінки, та особливостями реальної поведінки людей. Говорячи про недоліки концепції перспектив, слід зауважити про недостатність психологічних досліджень поряд з математичними розрахунками. Також відсутні дослідження, які спрямовувались би на вивчення особливостей переробки інформації людиною, яка знаходиться в ситуації ризику, та зв'язку з реально прийнятими нею рішеннями.

Нашу увагу привернула описова модель прийняття рішень, яку запропонували І. Дженіс та Л. Манн і представили у своїх дослідженнях 1979 р. Науковці розглядають ухвалення рішення як емоційно напружений, «гарячий» когнітивний процес і прагнуть розкрити його глибинні психологічні механізми. Вони висунули ідею про те, що необхідність прийняти рішення викликає мотиваційний конфлікт, викликаний зіткненням емоційно забарвлених тенденцій і звертають увагу на тонкі відтінки емоційних процесів особистості. Вказаний конфлікт породжує стрес у особи певного ступеню. Якщо цей ступінь надмірний або занадто низький, то стрес стає головною детермінантою неспроможності людини прийняти правильне рішення, оскільки це пов'язано з непродуктивним пошуком інформації, оцінкою та моделями прийняття рішень. На думку дослідників стрес внаслідок двох причин: по-перше, через занепокоєння щодо об'єктивних особистих та матеріальних втрат, які можуть бути наслідком обраної альтернативи; по-друге — занепокоєння щодо суб'єктивних втрат, які можуть знижувати самооцінку через репутаційні втрати внаслідок ухвалення неправильного рішення [88].

В деяких аспектах ця когнітивна модель оцінювання має схожість з іншим когнітивними моделями, наприклад, розробленими А. Бандурою [79] або Р. Лазарусом і С. Фолкманом [96]. Всі вони включають подвійну оцінку -

вимог конкретного середовища та самооцінку особистих ресурсів, які доступні особі для відповіді на ці вимоги. Модель І. Дженіса-Л. Манна найбільш вагомим ресурсом, що впливає на процес прийняття рішень, визначає наявний у людини час.

Конфліктна модель І. Дженіса-Л. Манна описує три стратегії прийняття рішень, яким суб'єкт може слідувати: усвідомлення серйозності ризику, що виникне у разі, коли нічого не робити; сподівання обрати кращу альтернативу з можливих; віра у те, що у наявності є достатня кількість часу, аби дослідити та оцінити поточну ситуацію й обрати найкращу альтернативу з можливих.

Для подолання стресу, який провокується конфліктом, спричиненим ситуацією прийняття рішення, люди можуть використовувати п'ять основних моделей, а саме:

- *неусвідомлена прихильність*: ігнорування інформації про загрозу ризику втрат та самовдоволене рішення щодо продовження вже обраних дій;
- *неусвідомлені зміни*: некритичний вибір будь-яких нових дій, які здаються найбільш привабливим або їх настійно рекомендують сторонні;
- *захисне уникнення*: уникнення конфлікту, затягування часу, перекладання відповідальності на іншу особу, фантазійне конструювання бажаного, яке видається за дійсне, аби підтримати найменш неприйнятну альтернативу. Кожен з проявів захисного уникнення пов'язаний з неповною, а часто й упередженою оцінкою інформації, що призводить до ухвалення помилкових рішень. Захисне уникнення пов'язане з високим рівнем стресу;
- *гіперпильність*: нестямний пошук виходу з наявної дилеми, імпульсивне хапання за поспішно надумані рішення, які навіюють ілюзію негайного полегшення. Емоційне збудження, наполегливість, обмежена уважність, що виявляються під тиском часу, не дають можливості врахувати весь спектр наслідків вибору. У крайній формі надмірна пильність є подібним до паніки станом, в якому особа коливається між неприємними альтернативами. Гіперпильність пов'язана з сильним емоційним стресом;

- *пильність*: висування цілі, яку має досягти особа внаслідок прийнятого рішення, збір інформацію про альтернативні варіанти рішення, ретельний пошук та засвоєння потрібної інформації, неупереджена та ретельна оцінка можливих альтернатив до того, як зробити вибір. Пильність пов'язана з помірним рівнем стресу і вважається єдиною моделлю його подолання, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення. [88]

Хоча модель І. Дженіса-Л. Манна загалом стверджує, що у разі прийняття рішення оцінка інформації та шаблони прийняття рішень присутні в репертуарі кожної особистості (тобто вони є індивідуальними, не залежними від культури), автори все ж визнають, що індивідуальні тенденції більш частого використання певних шаблонів подолання стресу можуть змінюватися під дією культурних впливів [100]. Вони припускають, що впевненість особистості у власних здібностях приймати рішення, а отже, її самооцінка як суб'єкта прийняття рішення, також мають культурні відмінності - передбачається, що в західних індивідуалістичних культурах особи вважатимуть себе більш компетентними у прийнятті рішення, аніж у більш орієнтованих на групу азіатських культурах. За результатами крос-культурних досліджень науковці зазначають, що західні культури, окрім надання більшого ступеня індивідуальної свободи щодо прийняття рішень, також приписують вищу відповідальність за наслідки ухвалених рішень.

Підсумовуючи огляд теорії І. Дженіса-Л. Манна, зазначимо її очевидний недолік - вона є описовою моделлю внутрішнього конфлікту, що розгортається в індивідуальному процесі прийняття рішень. Однак, окрім внутрішнього конфлікту, суб'єкти часто стикаються і з зовнішніми конфліктами, що виникають у взаємодії з іншими суб'єктами. Вочевидь, в таких випадках свобода вибору особи зумовлюється не лише її власним упередженням у прийнятті рішень, але й протидією інших людей. Вказана обставина знижує пояснювальний потенціал теоретичного підходу І. Дженіса та Л. Манна щодо подолання стресу, викликаного конфліктністю ситуації прийняття рішення.

Проблема прийняття рішення є актуальною і для українських психологічних досліджень. Знаний історик психології, засновник вчинкового підходу В.А. Роменець, який досліджував «прийняття рішення» у якості одного з принципів психології, вказував, що прийняття рішення переважно представлене емоційною та інтуїтивною формами значною мірою лише на рівні несвідомого.

Ухвалення рішення відображає реальні мотиваційні риси особистості у її поведінці та вчинках, дійсні мотиви поведінки та уявну, звернену до інших, маску пристойності. Вчений пише: «Історична психологія виступає базисом психологічних учінь. Останні, однак, не залишаються пасивним епіфеноменом, а самі сприяють усвідомленню життєвої позиції людини і навіть виступають формою такого усвідомлення насамперед у сфері мотивації» [54, с. 23]. Відзначаючи її значення та роль у вчинках людини, В.А. Роменець висловлює ідею, що через вчинкові поведінку відбувається самоствердження особистості. Вчинок завжди пов'язаний з вибором та ухваленням рішення щодо цього, він є не лише подоланням сумнівів та переходом у новий буттєвий простір, а й переконанням особистості в тому, що вона є вартісною (є цінністю). Цінність «Я» є динамічним конструктом, зміст якого змінюється в залежності від багатьох чинників - ситуації. Вона, в свою чергу, є динамічним утвором, який складається з сил дії, що постійно змінюються, характеризуючи високий рівень «єдності динамізму середовища та людських пристрастей» [там само]. З точки зору дослідника, кожна ситуація у психологічному сенсі, може розглядатися як зовнішні об'єктивні обставини (обставини життя, об'єктивні умови, в які «доля «закинула» людину і які протистоять їй в автономному бутті»); як суб'єктивні обставини (становлять внутрішній світ життя особистості); як процес та результат трансценденції особистості за межі об'єктивних та суб'єктивних обставин та їхнє перетворення на умови перебігу вчинку [54, с. 23]. Життя людини є ланцюжком важливих вчинків, за допомогою яких вона досягає особистісних та суспільно-значущих цілей, під час яких ухвалює рішення про свої

майбутні вчинки. Наслідки післядії вчинків можуть бути пов'язані з позитивними переживаннями факту досягнення мети, а можуть змусити критично замислитися та визнати, що здійснений вчинок вичерпав лише один із безлічі можливих способів самоствердження, перекресливши інші можливі реалізації індивідуального буття. Так зароджуються амбівалентні почуття, які стають психологічною основою для наступних вчинків.

Розглядаючи ухвалення рішення як компонент вчинку, В.А. Роменець позначає його не лише кінцевим етапом вибору способу дії, а й називає актом самоствердження особистості в наявних соціальних умовах.

Серед вітчизняних науковців значимо вагомих внесок у розробку цієї проблеми Г.С. Костюком. Як відомо, у фокусі його наукових інтересів були питання природи вольового акту особистості та особливостей розгортання вольового процесу. В ньому було виділено певні фази, зокрема початкову, на якій відбувається цілепокладання, і визначається необхідна умова для цього – прагнення, яке може виявляється у формі потягу, бажання чи хотіння. У разі, коли особа одночасно має кілька бажань, створюється підґрунтя для вибору та ухвалення певного рішення (зміст другої фази вольового акта) [30, с. 398]. Розмірковування над висунутою метою є напруженою мисленнєвою діяльністю та є вольовим актом в ухваленні рішення. Обговорення та боротьба мотивів, як стурдує вчений, завершується прийняттям рішення, і це свідчить про остаточну постановку свідомої мети. Однак, після цього не завжди відбувається перехід до дій, оскільки ухвалене рішення може стосуватися віддаленої мети особистості.

Ті рішення, які потребують цілої програми дій впродовж певного часу Г.С. Костюк позначає як наміри [30, с. 399]. Завершальна фаза вольового акту відображає перехід до реалізації особистістю ухваленого нею рішення та супроводжується боротьбою з зовнішніми / внутрішніми перешкодами, які постають на шляху досягнення висунутої мети. Науковець наголошує, що з огляду на сказане виконання рішень та намірів слід розглядати у якості суттєвої та однієї з найбільш важливих фаз вольового акту.

Вочевидь, виділені у цих дослідженнях фази вольового акту дають підстави не лише розглядати прийняття рішення як послідовність внутрішніх операцій у часовому вимірі особистості, а й надалі створюють передумови здійснення аналізу психологічних механізмів вибору, і, можливо, створити модель основних компонентів системи прийняття рішень.

Інший вітчизняний науковець В.О. Моляко сформулював низку наукових положень щодо прийняття творчих рішень. Працюючи в парадигмі психології творчості, він дослідив і описав структуру й стратегію процесу вирішення творчих завдань на прикладі вирішення конструкторської задачі як моделі творчої діяльності [38]. Дослідник виділив три основні цикли цього процесу: розуміння умови задачі (оцінювання характеристик); формування проєкту задуму; попереднє вирішення (прогнозування успішного / неуспішного закінчення розробки проєкту). Кожен цикл завершується прийняттям певного рішення, а саме: розуміння - ухваленням рішення про початок пошуку / відмову від рішення (йдеться про оцінку завдання та власних можливостей); формування проєкту задуму – ухваленням рішення про адекватність проєкту конструкції вимогам поточної задачі; попереднє рішення – ухваленням рішення про створення ескізу проєкту / прийняття іншого рішення. Попереднє рішення може з'явитися у будь-якому циклі.

Говорячи про стратегії прийняття рішення, також йдеться про комбінацію трьох циклів. Саме стратегіям науковець відводить важливу роль у побудові особистістю своєрідної ієрархії цілей, прикінцевих та проміжних орієнтирів складного творчого процесу у технічному конструюванні, а також в процесі вирішення складних технічних завдань.

Стратегії, як особистісні утвори, на думку В.О. Моляко, складають основу творчої обдарованості, оскільки «конденсують у собі структури, відповідальні за аналіз ситуацій, оцінки нової інформації, вибір об'єктів дослідження, вибір орієнтирів, планування творчої поведінки, прогнозування розвитку гіпотез та задум вирішення завдань, можливості гнучкій

переорієнтації у мінливих умовах діяльності; саме тому стратегії, як можна припустити, багато в чому спрямовують та насичують конкретним змістом свідомість, акумулюють у підсвідомості знання та технології їх використання» [38, с. 87]. Стратегіальна організація підсвідомості – це інтуїтивне почуття, яке «веде» до прийняття рішення, «веде» суб'єкта у виборі різних напрямів, у його перевагах, стає джерелом інтуїтивних здогадів, передчувань, часткових чи повних рішення [там само].

Дослідження особливостей творчої діяльності дозволили В.О. Моляко трактувати її у якості стратегемної системи розкриття творчого потенціалу особистості, що має власну структуру. Серед складових, які пов'язані з ухваленням рішень, такі: емоційне ставлення, зумовленість почуттями суб'єктивного оцінювання, вибір та перевага однієї альтернативи; схильність особистості до пошуку та вирішення проблем; наполегливість, цілеспрямованість, рішучість, сміливе ухвалення рішень; творчість як вміння комбінувати, знаходити аналоги, реконструювати; схильність до зміни альтернатив, економічність рішень, раціональне використання засобів, часу тощо; інтуїтивізм як схильність до над швидких оцінок, рішень, прогнозів [38].

Ухвалення життєвих рішень активно досліджувалося низкою вчених в контексті концепції життєтворчості. Підґрунтям цієї концепції Л.В. Сохань [62] покладено ідею про життя людини як творчого процесу, в якому їй повсякчас потрібно ухвалювати рішення. Особистість є суб'єктом життя, в основі існування якого лежить життєтворчість – духовно-практична діяльність, спрямована на творче проектування та здійснення життєвого проєкту людиною. Вона опановує мистецтво жити, коли розробляє, коригує та здійснює власний життєвий сценарій. А мистецтво жити є особливим вмінням, яке ґрунтується на глибокому знанні життя, розвитку самосвідомості та володінні системою засобів, методів й технологій життєтворчості. Остання виступає способом вирішення повсякденних, середньострокових та перспективних (стратегічних) життєвих завдань, що

вважається одним із найважливіших напрямів життєтворчої діяльності особистості. Авторка вважає, що життєздійснення можна розглянути через реалізацію механізму вирішення життєвих завдань [там само]. У її розумінні життєздійснення передбачає право кожної вільної людини на ризик індивідуального вибору, ухвалення власних рішень та збагачення особистого досвіду.

Проблема прийняття життєво важливих рішень у контексті психологічного віку та часу життя особистості досліджувалась Т.М. Титаренко [65; 66]. Дослідниця висуває думку про те, що кожна особистість є автором власного життя, «головним режисером» тієї величної та унікальної вистави, яким є людське життя. Особистість залежить від власного минулого, яке безпосередньо впливає на її сьогодення; вона ж залежить і від свого ставлення до майбутнього, від надій, бажань, мрій, очікувань тощо.

Уявлення про минуле, сьогодення та майбутнє переживаються одночасно і в сукупності визначають поведінку людини. Науковця вважає, що готовність до сприйняття власного особистісного становлення, розквіту та згасання у всій неминучості, суперечливості та нерівномірності цього процесу не можливе без постійного співвіднесення поточного життя з минулим, без спроб заглянути в майбутнє і виробити певні стратегії поведінки. Лише усвідомлене ставлення до часу свого життя стимулює пошук конструктивних рішень для виходу з кризових життєвих ситуацій, в якій перед лицем небезпеки людина здатна досягнути всі своє життя. Вона може миттєво підбити підсумки пройденого шляху або досягнути віддалені у часі перспективи.

Знайомлячись з працями Г.О. Балла, можна помітити інтерес науковця до вивчення тенденції посилення уваги до стратегічних виборів і стратегічних рішень, які ухвалює особистість, про що він пише таке: «Безумовно, зазначена увага до стратегічних особистісних виборів є цілком виправданою і зі світоглядних міркувань, і у зв'язку з проблемами надання

психологічної допомоги людям, які перебувають у кризовому стані, вихід із якого неможливий без здійснення адекватного життєвого вибору» [1, с. 4].

Водночас, як наголошує дослідник, ухвалення та реалізація життєвих рішень особистістю не зводиться лише до актів вибору. Науковець пов'язує їх із нормами і цінностями людської спільноти - «соціальні норми, що регулюють людську поведінку, прив'язані, як правило, до «ґрат» з дискретних альтернатив, між якими треба робити вибір» [1, с. 105].

Г.О. Балл акцентує увагу на унікальності та неповторності кожного життєвого вибору, а також наслідків реалізації прийнятого життєвого рішення: «у просторі реального життя кожен акт вибору є більш відповідальним – адже «переграти» його тут, строго кажучи, неможливо (за давнім висловом), не можна двічі увійти в той самий потік); у разі вдається, витративши додаткові ресурси, виправити більшою чи меншою мірою негативні наслідки зазначеного акта» [там само, с. 106].

Отже, здійснений Г.О. Баллом аналіз проблеми вибору показує, що психологічний зміст актів здійснених людиною вибору є вкрай різноманітним, і тому зробити вибір (в розумінні науковця це означає ухвалити рішення про обрання однієї з безлічі альтернатив – *ред. наше*) так само як і зреалізувати обране рішення є надзвичайно складною справою. Особливо зважаючи на те, що ухвалення рішення не завжди зводиться до вибору найбільш оптимальної з усіх можливих альтернатив.

У дослідженні, яке здійснили В.Г. Панок та Г.В. Рудь, йдеться про один з вагомих елементів досвіду особистості на життєвому шляху – її вміння ухвалювати рішення в період своєї активної життєтворчості. Науковці трактують життєвий шлях у якості певної сукупності подій та обставин індивідуального розвитку, які спричиняють вирішальний вплив на формування особистості, зумовлюючи її структуру та сферу основної життєвої проблематики. З огляду на сказане, особистість та умови її життєдіяльності є цілісною системою «життєвої ситуації особистості», яка забезпечує їй перехід від минулого до майбутнього через вирішення

конкретної життєвої проблематики, для чого застосовуються механізми прийняття рішень та побудова життєвих планів [44, с. 16].

Розкриваючи сутність стратегії та технік життєтворчості особистості, дослідники вказують, що переживання життя людиною можуть бути усвідомленими і неусвідомленими, а «вибір між ними може відбуватися весь час у міру вирішення проблем, що стосуються життєвих подій та вчинків. Цей вибір створює постійні взаємопереходи від одного стилю до іншого» [там само, с. 217]. Активна життєва позиція особистості може ставати передумовою ухвалення свідомих рішень у житті, за які людина нестиме відповідальність перед собою та суспільством (це неодмінна умова вибору та реалізації ухваленого рішення).

Значущий внесок у теоретико-методологічне та експериментальне дослідження проблеми прийняття рішень зробив В.М. Чорнобровкін [74], в роботах якого вивчалось прийняття рішення у педагогічній діяльності. Його автор розглядає на трьох рівнях: причинної детермінації, поведінки та діяльності. Аналізуючи причинну, цільову та ціннісну форми детермінації активності педагога він обґрунтовує положення про ієрархічну будову психологічних механізмів, на ґрунті яких відбувається ухвалення рішень у проблемних ситуаціях педагогічної діяльності.

На думку науковця, ухвалення педагогічного рішення - це процес самоорганізації та саморегуляції особистості в проблемних педагогічних ситуаціях [75, с. 103]. Зв'язок між детермінацією активності педагога щодо ухвалення рішення та засобами забезпечення цього процесу подано далі на рис. 1.1.

Насамкінець дослідник вказує, що діяльнісну будову ухвалення педагогічного рішення, можна описати за допомогою змістовно-сміслової та функціонально-операційної складових [там само].

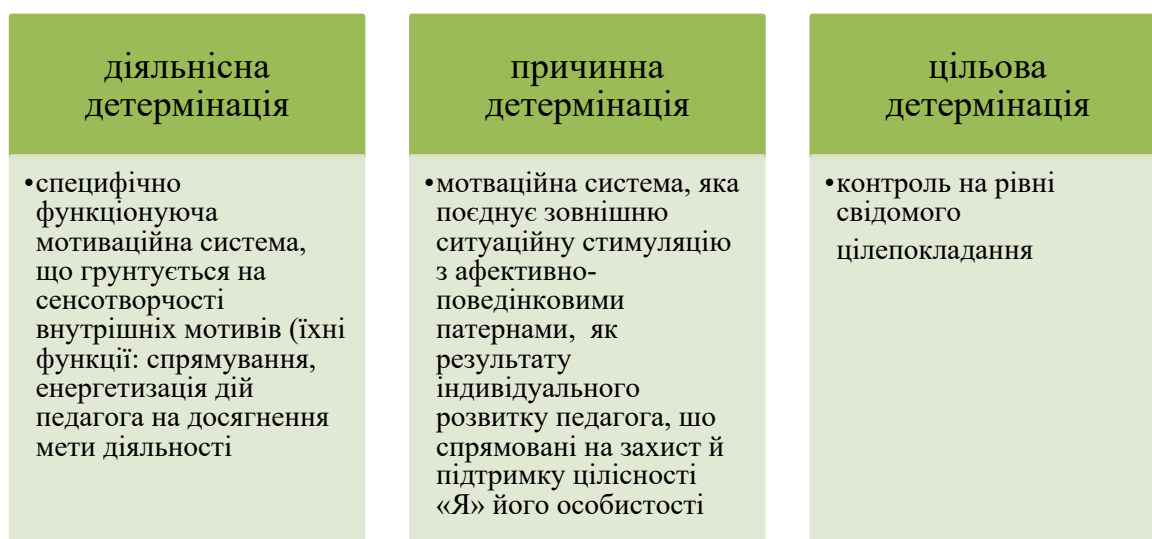


Рисунок 1.1 – Забезпечення прийняття педагогічного рішення на різних рівнях детермінації процесу (за В.М. Чорнобровкіним [75]).

Узагальнюючи описані результати теоретико-експериментального дослідження В.М. Чорнобровкіна, зазначимо, що вони не лише демонструють специфіку застосування діяльнісного підходу до вирішення проблеми ухвалення рішень у педагогічній діяльності, а й створюють підґрунтя для подальшого розвитку та вдосконалення цього дослідницького напрямку.

Деякі науковці, узагальнюючи накопичений наукою досвід вирішення проблеми прийняття рішень, виокремлюють підходи до розуміння феноменів вибору та прийняття рішення.

Можна говорити про *стратегіально-стильовий підхід*, за якого вибір реалізується на тлі розробки стратегій, алгоритмів дій та моделей поведінки особистості у певних ситуаціях. Процес ухвалення рішень є формуванням певної послідовності дій, що узгоджуються з висунутою метою та спрямовані на її досягнення. Важливими умовами для цього процесу є дефіцит часу і наявної інформації, ситуація невизначеності, здійснення вольового акту, формулювання гіпотези, прийняття на себе відповідальності.

Водночас, ухвалення рішень часто-густо відбувається в умовах ризику, що зумовлюється можливими альтернативами, припущеннями та наслідками. Аби зробити максимально успішний вибір, особі необхідно обмежити пул

альтернатив, що надасть ситуації визначеності. Вироблений особистістю стиль застосовується на всіх етапах прийняття та реалізації рішення

Прикладом такого наукового пошуку є теорія Дж. Келлі, у якій вибір розглядається як результат процесу сортування альтернативних конструктів. Особистість відбирає оптимальну їхню кількість для кожної ситуації з наявних і визначає, які з них вона може застосувати. Розвиваючись, особистість змінює репертуар конструктів і у такий спосіб трансформує критерії вибору. Спираючись на сказане, вибір Дж. Келлі характеризує обмеженістю, вибірковістю та залежністю від чинної системи конструктів [25].

Суттєвим недоліком, що призводить до прийняття хибного рішення, Дж. Келлі вважає імпульсивність, характерними ознаками якої є невиправдане скорочення терміну розгляду альтернатив, який, зазвичай, передує ухваленню рішення, а також обов'язковість помилки, якої особа припускається.

Найбільш продуктивним науковець вважає ухвалення рішень з опорою на креативність, цикл якої починається появою невизначеної (вільної) конструкції та закінчується отриманням строго впорядкованої й підтвердженої конструкції.

Теоріями цього напрямку є вже згадувані нами вище моделі М. Фармера, Д. Канемана, А. Тверські, згідно з якими у особи є прагнення здійснити вибір, який задовольняє її потреби, і він багато в чому визначений очікуваною вигодою, яку здатна забезпечити та чи інша альтернатива. [18; 93; 111].

С. Мадді здійснив спробу створити типологію, яка описує патерни поведінки особистості у ситуаціях вибору, але, наразі, створив лише концепцію для пояснення способу здійснення особою вибору, тому може претендувати на роль цілісної теорії вибору та ухвалення рішень суб'єктом [33].

Нормативний підхід, теорії якого розглядають ймовірні можливості ухвалених рішень та оцінку наслідків їхньої реалізації.

Ми вище аналізували модель Г. Саймона, який говорить про необхідність вивчення та аналізу раціональності не лише як характеристики прикінцевого вибору, а й як параметра процесу його здійснення з урахуванням суб'єктивного сприйняття особистістю самої ситуації вибору. Його дослідження виявили, що в реальному житті людина, ухвалюючи певне рішення, не лише абстраговано аналізує ситуацію та альтернативи, а й спитається на власний досвід, і вже після цього надає перевагу не максимально вигідній альтернативі, а досить гарній та прийнятній за різними суб'єктивними критеріями [56].

Конгитивно-цільовий підхід, який базується на ідеї про те, що людина здатна до «гнучкої» розумової діяльності, яка зумовлює формування комплексу дій та їхню реалізацію, а також уможлиблює вирішення перцептивно-пізнавальної та мовленнєво-мислительної завдань ухвалення рішень.

До прикладу, Р. Кіні розглядає процес ухвалення рішення, послуговуючись критерієм корисності. Дослідник зауважує, що причини хибних рішень часто-густо слід шукати не в погано відпрацьованій процедурі їхнього прийняття / нестачі інформації, а в індивідуальній психології: мозок людини схильний перебільшувати значення інформації, отриманої спочатку (ефект краю); прагнучи уникнути відповідальності за помилки, які є природними у ситуації змін, багато хто воліє взагалі нічого не змінювати; якщо хибне рішення призвело до втрат, люди відмовляються визнати помилку і намагаються виправляти становище, спричинюючи додаткові витрати в посилюючи проблему ще більше.

В процесі аналізу даних для ухвалення рішення, як вважає дослідник, людина мимоволі ігнорує все, що суперечить її позиції, і звертає увагу лише на те, що її підтверджує; більшість людей, роблячи виборі з низки альтернатив, надають перевагу більш «стандартному» (незалежно від його

суті); люди схильні переоцінювати власні здібності до прогнозування, хоча хибні прогнози призводять до хибних рішень; люди схильні перебільшувати ймовірність повторення негативних подій, які свого часу справили на неї сильне враження [94].

Регулятивно-вольовий підхід, теорії якого акцентують увагу на вольовому регулюванні вибору і розглядають процес ухвалення рішень як свідомий вольовий процес.

Науковий пошук у цьому напрямку був започаткований радянською психологією, зокрема дослідженнями С.Л. Рубінштейна, який розумів прийняття рішення як процес здійснення вибору, що вимагає оцінки [55]. Процес ухвалення рішення може розгортатися по-різному і складатися з таких компонентів: мета, боротьба мотивів, активність та усвідомленість, з чого випливає, що «кожний вольовий акт включає рішення, оскільки він передбачає прийняття певної мети і відкриває відповідному бажанню доступ до моторної сфери, до дії, спрямованої на її здійснення» [там само]. Отже, науковець розглядав рішення як структурний компонент вольового акту. З іншого боку, він зазначає, що продуктом мислення є рішення (якщо розумове завдання було вирішене). У разі вирішення складного завдання намічається шлях розв'язання, усвідомлений як певне припущення, усвідомлення якого актуалізується потребою у перевірці, а її завершення переводить процес мислення на заключну фазу — формування судження (тобто. ухвалення рішення). Мисленнєвий процес та процес розв'язання задач (ухвалення рішення, здійснення вибору) тісно взаємопов'язані, проте не є тотожними - мислення не зводиться до вирішення задачі; розв'язання задачі здійснюється лише за допомогою мислення, але мислення проявляється у вирішенні завдання. Підводячи підсумки науковому пошуку С.Л. Рубінштейна, зазначимо висновки, до яких він дійшов: рішення, з одного боку, — це компонент вольового акту, а з іншого — результат (продукт) процесу мислення.

Ми вище аналізували внесок Г.С. Костюка у розробку проблеми прийняття рішень, який акцентував увагу на фазах розгортання вольового акту.

Системно-структурний підхід в конвенції якого ухвалення рішень розглядається як процес та результат функціонування певної системи, елементи якої дозволяють здійснити усвідомлення мети, аналіз проблемної ситуації, опрацювання можливих варіантів та вибір найкращого з них.

У якості прикладу таких досліджень пошлемось на концепцію В.Г. Панка та Г.В. Рудя про ухвалення рішення в період активної життєтворчості особистості, яку ми аналізували вище [44].

Також це дослідження С. Плауса, центральним феноменом якого є благо - це все те, що має здатність задовольнити одну або кілька потреб людини. Його досягнення потребує ухвалення рішень, основними складовими процесу якого є:

- ціль, сформульована в явному вигляді або мається на увазі;
- альтернативи (як гіпотези, результати, цінності, інформація);
- критерії (як оцінки результатів, цінностей, інформації);
- стратегія (як схема оцінки альтернатив, результатів, цінності, інформації, критеріїв тощо);
- вибір (як скорочення альтернатив до однієї);
- правила (як конкретна послідовність оцінок для забезпечення вибору) [46].

В розумінні Р. Акоффа, процес прийняття рішень починається з усвідомлення проблемної ситуації та завершується вибором рішення. Йдеться про дії, що мають змінити у бажаному напрямі проблемну ситуацію. У структурі цього процесу автор виділяє низку основних елементів, а саме:

- мета / сукупність цілей, які відображають потреби, інтереси, цінності особистості;
- інформація, наявна у особистості;

- альтернативи досягнення мети;
- критерії вибору альтернатив, які існують та на є доступними людині;
- оцінка можливих наслідків обраних альтернатив;
- вибір оптимального рішення (за сукупністю ознак є кращим за інші [76]).

У дисертаційному дослідженні В.В. Редька постулюється, що наразі можна виокремити близько чотирьох рівнів дослідження процесу ухвалення рішень, для кожного з яких існує провідний аспект розгляду проблеми, але кількість підходів до її розв'язання недостатня. У психологічних дослідженнях процес ухвалення рішень найбільш часто розглядається в межах проблеми цілепокладання, а дослідження цього процесу здійснюється на матеріалі вирішення різного роду інтелектуальних завдань / проблем [53].

Є. Казакова наголошує на тому, що наразі намітився такий напрям досліджень у різних наукових галузях, який стосується вивчення особливостей прийняття рішень у багатьох сферах людської діяльності, особливо в кризових ситуаціях, що наразі є актуальними для українців. Прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації [17].

Здійснене нами теоретичне дослідження закладає підґрунтя для подальших наукових розвідок та проведення емпіричного дослідження особливостей прийняття рішення керівниками. Для конкретизації теоретичного підґрунтя коротко розглянемо результати вивчення науковцями специфіки управлінського рішення у наступному параграфі.

1.2. Теоретичні підходи до розкриття сутності управлінського рішення.

Управлінські рішення є невід'ємною частиною щоденної роботи керівника, оскільки йому доводиться ухвалювати численні різноманітні

рішення, які різняться між собою характером та особливістю вирішуваних виробничих завдань, тривалістю процесу, сферою охоплення, ступенем суб'єктності та рівнем прийняття. Власне, воно є стартовим та основним аспектом організації управлінської діяльності кожного керівника, завдяки чому становить основний зміст управління.

Проблемою ухвалення та реалізації управлінських рішень цікавилися зарубіжні (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.) та вітчизняні науковці (Л. Батаршева, А. Виноградська, І. Гевко, А. Лук'янова, В. Приймак, Р. Фатхутдінов, О. Шканова та ін.). Щодо сутності цього явища науковці дотепер ведуть дискусію. В огляді, здійсненому О. Євтушенком наводяться різні точки зору щодо цього: «результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації» (А. Шегда); «вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» (Н. Іванченко, В. Яцюрук); «результат розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продукт управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» (Н. Мала, І. Проник); «творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про це, яка полягає у виборі мети, програми і способів діяльності щодо її досягнення або у зміні мети» (Ю. Мірошніченко); «завершальний етап процесу управління й визначає його результат» (С. Чудновська) [за 49, с. 47-48]. Управлінські рішення часто розглядаються у якості вибору альтернативи з безлічі можливих варіантів. Йдеться про вибір найбільш оптимального, на думку керівника, вирішення конкретної проблеми / ситуації. «Також це творчий процес, у якому певним чином поєднуються математичний підхід, логіка, психологія, емоції, воля, мотивація, інтереси та функціональні обов'язки керівника того чи іншого рангу», - як зазначають Є. Лещенко та Л. Колечкіна [за 49, с. 23].

Як бачимо, розмаїття думок підкреслює різні аспекти розуміння сутності управлінського рішення.

Ще одним напрямком наукових пошуків є встановлення вимог до управлінського рішення, до переліку яких відносять:

- багатоаспектне обґрунтування (ухвалення на основі максимально повної і достовірної інформації);
- своєчасність ухвалення (пояснюється тим, що передчасне ухвалення не матиме підґрунтя для реалізації, а спізнале може бути шкідливим і не сприяти вирішенню «перезрілих» задач);
- необхідну повноту змісту (охоплювати весь керований об'єкт та сфери його діяльності й напрямки розвитку);
- повноваження (строге дотримання керівником прав і повноважень, які йому надані);
- узгодженість із попередніми рішеннями (дотримання причинно-наслідкових зв'язків). [там само, с. 47-48].

Паралельно досліджується процес ухвалення управлінського рішення. Інтерес до вивчення процесу прийняття управлінських рішень виявляло чимало зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема – М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Н. Іванченко, Є. Смірнов, Р. Фатхутдінов, А. Шегда та інші. Як зазначає О. Євтушенко, він може бути інтуїтивним (відчуття правильності вибору); заснованим на судженні (вибір, зумовлений знаннями або набутих досвідом); раціональним (рішення обґрунтується на підставі об'єктивного аналізу за схемою: встановлення сутності проблеми – формулювання критеріїв прийняття рішення – з'ясування альтернатив – оцінка альтернатив – вибір рішення). Науковець вважає, що його основною характеристикою є якість, підвищення рівня якої слугує чи не найбільш важливим резервом підвищення ефективності управлінської діяльності. А також підкреслює, що саме тому прийняття управлінського рішення вимагає від керівника не лише високого рівня професіоналізму, а й наявності

відповідних наявності соціально-психологічних якостей особистості. [там само, с. 49].

Схожі думки знаходимо у дослідженні Є. Лещенка та Л. Колечкіної, які вважають, що «прийняття управлінських рішень є одним з головних складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємства». Автори вважають, що наразі від ефективності управлінських рішень напряду залежить і конкурентоспроможність, і розвиток підприємства. Вони шукають відповідь на питання про те, яким чином можна приймати найбільш оптимальне рішення, що слугуватиме збільшенню прибутку та сприятиме досягненню цілей діяльності підприємства, а також мінімізуватимуть ступінь ризику. І доходять до висновку про необхідність покращувати процес ухвалення управлінських рішень, а також моніторити ефективність прийняття таких рішень.

Оскільки процес ухвалення управлінського рішення відбувається в умовах невизначеності, науковці вважають, що це може його ускладнювати і знижувати ефективність ухваленого рішення. Умови невизначеності виникають тоді, коли управлінцю у разі прийняття рішення, відомі певні альтернативи та їхні можливі наслідки, при цьому ймовірність актуалізації якогось результату невідома / не має сенсу. Невизначеність досить тісно пов'язана з обмеженістю обсягу інформації (або надто великим обсягом), її низькою достовірністю, що унеможлиблює визначення пріоритетів та ухвалення на цьому ґрунті ефективних управлінських рішень. [32]

Коли йдеться про якість управлінських рішень, зазвичай йдеться про ступінь його відповідності характеру задач функціонування організації та рівню розвитку виробничих систем. Мається на увазі те, якою мірою управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку організації і чинних соціально-економічних умовах. Виявляється така закономірність: чим більше ухвалене рішення відповідає цілям та завданням організації, тим більше зростає ефективність її діяльності. Фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень, можна класифікувати, наприклад, за

ознакою походження - зовнішні фактори та фактори внутрішньої природи. Серед останніх нашу увагу привертає фактор суб'єктивності оцінки варіанта вибору рішення, який визначається індивідуальними особливостями керівника. Чим більш неординарним є управлінське рішення, тим більш суб'єктивною є оцінка, а відтак, може зростати ймовірність помилки.

Як встановлено в дослідженні О. Тополенко, на кожному етапі процесу прийняття рішення можна простежити вплив певної групи суб'єктивних чинників, що пов'язані з відповідними індивідуальними особливостями керівника. Коли він має певний недолік (напр., має недостатньо розвинену певну якість), то ця обставина може негативно впливати на ухвалене рішення (тобто з'являються т.з. «дефектні» рішення). При цьому, цей недолік буде повторюватися і в наступних рішеннях, допоки він не буде відкоригований у процесі самовдосконалення керівника. Допущені на різних етапах розробки управлінського рішення недоліки і помилки, можуть призводити до ухвалення невірних рішень або появи його негативних наслідків, що позначатиметься на ефективності діяльності загалом. [67]

Така позиція перегукується і з нашим баченням та спрямуванням нашого наукового пошуку на встановлення зв'язку між властивостями особистості керівника та різними аспектами прийняття ним управлінських рішень. Тому перейдемо до аналізу особистісних властивостей керівників, які можуть чинити вплив на ухвалення ними рішень.

1.3. Властивості особистості керівників, що виявляються в процесі прийняття управлінського рішення.

Якості (властивості) особистості керівника є найстійкішими характеристиками, які спричиняють вирішальний вплив на управлінську діяльність. Особистість керівника, як особи, що приймає рішення, є очевидним предметом наукових досліджень в галузі психології, однак, вона залишається недостатньо вивченою. Виходячи з відомої моделі особистості керівника М. Show, яка включає три складники – біографічні, здібності та

особистісні властивості – розуміємо, що останні є вагомим фактором управлінської діяльності. В багатьох, особливо дотичних до психології сферах, для характеристики особистості керівника найчастіше перераховуються такі властивості, як здатність домінувати та впевненість у собі, відповідальність та надійність при виконанні виробничих завдань, емоційна врівноваженість та стресостійкість, креативність та підприємливість, прагнення досягати висунуті цілі та наполегливість, незалежність у поведінці та судженнях, товариськість у взаєминах тощо. Але це переважно декларування і особистісні властивості керівників, особливо тих, діяльність яких є ефективною, наразі практично не досліджена.

Якщо звузити фокус уваги до властивостей особистості керівника, які можуть зумовлювати індивідуальні особливості ухвалення ними рішень, то таких досліджень наразі також обмаль. Хоча науковці усвідомлюють актуальність таких досліджень як для розвитку теорії управління, так і для практичної діяльності психолога в організації. Зокрема, Н.О. Соколова, підкреслює таке: «не зважаючи на те, що в професійній діяльності суб'єкт покладається на свою компетенцію (професіоналізм, досвід), важливу роль в ухваленні рішення відіграють властивості самої особистості» [61, с. 158]. Її думку підтримує та деталізує у своїй роботі О.О. Тополенко. Науковець дійшов висновку, що достатньою і необхідною умовою ухвалення ефективного рішення є наявність в структурі особистості управлінця психологічних характеристик, що об'єднуються в певну групу чинників. Йдеться про рівень знань для оцінки ситуації, що потребує ухвалення рішення; вмінь вирішення проблем, подібних до тієї, що потребує ухвалення рішення; інтелектуальних здібностей певного рівня; уміння знаходити вихід із ситуації, що потребує ухвалення рішення, з урахуванням зовнішніх та внутрішньо організаційних умов; уміння передбачити результат власної діяльності, а також визначати своє ставлення до проблеми [67, с. 163].

Можемо припустити, що структурі ухвалення ефективних рішень у професійній діяльності повинна відповідати певна структура властивостей особистості.

Враховуючи результати наших досліджень у попередніх параграфах, ми зосередимо свою увагу на низці властивостей особистості, що можуть бути пов'язаними з індивідуальними особливостями прийняття рішень керівниками.

Нам видається, що такими властивостями можуть бути ті, що об'єднуються поняттям психологічного капіталу (PsyCap), вивченням якого в психології займаються і зарубіжні (J. Avey, R. Bagozzi, M. Carmona-Halty, A. Caza та B. Caza, L. Levy, F. Luthans, S. Llorens, K. Mhatre, R. Reichard, M. Salanova, W. Schaufeli, L. Woolley та ін.), і вітчизняні (А. Трофімов та Ю. Бондар, В. Олефір, В. Боснюк та К. Малофейкіна) дослідники. Сутнісно поняття психологічного капіталу описує стан позитивного психологічного розвитку людини і різними науковцями розставляються різні акценти у його розумінні.

Автор концепції психологічного капіталу F. Luthans трактує це поняття як «позитивний психологічний стан людини, який виражається у:

- прийнятті власної відповідальності та докладанні необхідних зусиль для досягнення успіху в розв'язанні складних завдань (самоефективність);

- формуванні позитивної атрибуції успіху сьогодення й майбутнього (оптимізм); наполегливому пошуку шляхів до досягнення цілей (надія);

- здатності підтримувати сталий розвиток незважаючи на проблеми та негаразди (резильєнтність)» [97].

Загалом, йдеться про індивідуальні ознаки особистості, які допомагають людині здолати різноманітні труднощі психологічного кштибу та сприяють її особистісному розвитку.

Рівень соціально-психологічного аналізу конструкту PsyCap дозволяє вивчати його вплив на балансування ресурсу особистості, що зумовлює її ставлення до соціального оточення (широкого та вузького кола взаємин) і, як

наслідок, зумовлює особливості соціально-психологічної взаємодії з іншими людьми. Як зазначає F. Luthans, в основі психологічного капіталу особистості лежить комплекс її вмінь: витримувати й протистояти негативний вплив мінливих умов життя; мобілізувати власні внутрішні ресурси для опанування та подолання поточної життєвої ситуації невизначеності; здатність відновлювати власний психічний стан до попереднього, після зустрічі з проблемами / перешкодами / стресогенними подіями тощо [97].

Конструкт PsyCap є складним утвором, розглянемо його складники більш розлого.

- *надія*: з точки зору психолога-позитивіста C.R. Snyder, який заклав підґрунтя її вивчення, йдеться про «позитивний мотиваційний стан, який заснований на інтерактивному отриманні почуття успішності дій (цільова енергія) та шляхів (планування) досягнення цілей» [108]. У його дослідженнях надія виступає пізнавальним станом, своєрідним типом позитивного мислення, завдяки яким, людина здатна створювати настановлення щодо певних цілей та очікувань, а згодом і досягати цих цілей в процесі самовизначення. Загалом, про надію автор говорить не лише як про позитивний стан та позитивне мислення, а й як про позитивну мотивацію, яка підштовхує людину рухатися вперед і досягати власну мету. Як можемо розуміти, надія є не лише ставленням людини до конкретної ситуації, але й її активністю стосовно неї (розумова, когнітивна, емоційно-вольова діяльність людини та її дії). У цій єдності проявляються різноманітні способи досягнення цілей та воля особистості, необхідна для їхнього досягнення. Завдяки цьому людина досягає висунуті нею цілі попри життєві негаразди чи перешкоди, оскільки надія дає їй можливість позитивно осмислювати труднощі та застосовувати дієві стратегії досягнення успіху у їхньому подоланні.

C.R. Snyder дійшов висновку, що надія завжди виявляється у разі наявності у людини проблем / перешкод, а також зазначив існування двох основних бажаних типів цілей в надії. Перший – позитивний результат цілі –

зумовлює позитивне осмислення особистістю своїх майбутніх цілей та наближає їх, другий – негативний результат цілі – підштовхує людину зберегти наявне хороше як воно є, нічого не змінюючи.

Отже, надія, за С.Р. Snyder, є вмінням позитивно мислити в критичних ситуаціях, яке створює можливість подивитися на речі позитивно та оптимістично. [108].

Підсумовуючи, зазначимо, що надія, як один із компонентів PsyCap, є механізмом саморегуляції особистості, що має позитивне емоційне забарвлення та орієнтацію на майбутнє. Завдяки надії забезпечується психологічна готовність особистості до активної діяльності, спрямованої на реалізацію певних дій, що забезпечують особистісний розвиток та становлення, а також долаття особистих й соціальних бар'єрів у міжособистісній взаємодії. Як когнітивна модель особистості, надія активує внутрішні фактори (активація позитивних спогадів минулого, створення позитивного бачення майбутнього, посилення особистісного досвіду, який людина може докласти до реалізації мети) та зовнішні фактори (створення можливостей та знаходження нових шляхів).

Коли людині потрібно вирішувати завдання, пов'язані з долаттям різноманітних перешкод, її надія тісно пов'язується з оптимізмом, життєстійкістю, відкритістю новим можливостям та досвіду, сенсом життя особистості.

- *оптимізм*: ця властивість логічно пов'язана з надією, про що зазначалось вище. Серед науковців обговорюються особливості цієї властивості і наразі не вироблено усталеного погляду. Та й напрямки дослідження оптимізму є досить розмаїтими – явище вивчається в контексті позитивного мислення та позитивного ставлення до світу / соціального оточення / себе, у якості певного копінгу, а також позитивного соціального настановлення; як певний копінг; як передбачення позитивного розгортання поточної життєвої ситуації у часовій перспективі, що сприяє аналізу та оцінці минулих та актуальних подій й плануванню власного майбутнього з вірою у

краще, спираючись на свій досвід; у якості стилю інтерпретації подій тощо. Змістовне наповнення цього поняття також досить розмаїте: як особистісний атитюд / диспозицію або судження / настрій, які відображають позитивні / негативні очікування особистості щодо конкретних подій або майбутнього загалом оптимізм тлумачить А. Муздибаєв [за 68]; в розумінні І. Василенко це властивість особистості, яка є необхідною для успішної адаптації [6]; D. Goleman говорить про настановлення, яке запобігає апатії, безнадії чи депресії перед складними життєвими обставинами [87]; М. Seligman описує стиль атрибуції / спосіб пояснення поточних подій [за 68].

В структурі PsyCap оптимізм – це особистісне настановлення, яке зумовлює прояв очікування позитивного розвитку поточних життєвих подій, а також їхньої інтерпретації, яка стосується пояснення зовнішніх та внутрішніх причин перебігу бажаних позитивних чи негативних подій.

Оскільки оптимізм сприяє позитивній інтерпретації подій, які виникають непередбачено, а також спонукає людину до пошуку й прогнозу позитивного перебігу подій, вважаємо, що повинен існувати зв'язок зі стратегією прийняття управлінцем рішень. Оптимістична особистість завдяки своїй зорієнтованості на теперішнє (забезпечує аналіз ситуації, в якій потрібне прийняття рішення) і майбутнє (прийняття рішення завжди орієнтоване на майбутні події) матиме краще передумови для прийняття виваженого рішення. При аналізі своїх невдач оптиміст акцентується на тому, що він повинен зробити для отримання позитивного результату. Власну енергію він скоріше направляє на майбутні досягнення і при цьому зберігає здатність аналізувати, брати на себе відповідальність. Тобто він не скеровує енергію в минуле та не витрачає її на пошук відповіді про те, в чому причина конкретної невдачі.

Оптимістам притаманна гнучкість, яка підвищує його ефективність, сприяє дисциплінованості, покращує результати аналізу минулих та майбутніх рішень, допомагає плануванню бажаного майбутнього в умовах

наявності непередбачуваних та суперечливих подій. Це дозволяє оптимістам забезпечити особистісне суб'єктивне благополуччя.

- *самоефективність*: як зазначає Т.О. Гальцева йдеться про уявлення людини щодо власних здібностей; про її впевненість у власних силах в разі досягнення успіху; про готовність особистості діяти у ситуації, що потребує вирішення складних задач, та готовність докладати зусилля для виконання потрібних дій [11].

Самоефективності особистості сприяє мобілізація нею власної пізнавальної діяльності та мотивації. Додаючи накопичений досвід, бачення поточної ситуації та планування свого майбутнього, особа отримує можливість аналізувати та прогнозувати майбутні дії та їхні наслідки. Самоефективна особистість не лише має змогу діяти, але й діє, ефективно організовує свій особистий та професійний час для досягнення поставлених цілей.

Як відомо, концепція самоефективності ґрунтується на постулатах соціально-когнітивної теорії А. Бандури, який визначав самоефективність у такий спосіб: «переконавання людини відносно її здатності керувати подіями, що впливають на її життя» [79]. Науковець визначає самоефективність у якості ключової детермінанти поведінки людини. Досліджуючи цей феномен, А. Бандура виділив низку характеристик самоефективної особистості, а саме:

- надзвичайно цілеспрямовані;
- орієнтовані на досягнення високих цілей та вибір важких завдань;
- приймають «виклик», легко переходять у «зону найближчого розвитку»;
- докладають необхідних зусиль для досягнення власних цілей;
- продовжують рух вперед у разі виникнення перешкод. [79]

Припускаємо, що індивідуальні особливості самоефективності керівника, пов'язані з особливостями прийняття ним рішень (напр., вибір стратегії та стилю ухвалення рішення).

- *життєстійкість*: в структурі PsyCap є здатністю людини відновлювати свій особистий психічний стан, витримувати дію негативних чинників та відновлювати свої життєві сили після різноманітних випробувань / складних життєвих ситуацій, у разі зіткнення з проблемою / невизначеною ситуацією. Також низка науковців розглядають її у якості властивості особистості, що дозволяє опановувати стресові ситуації, залишатися при цьому залученою до справи, контролювати будь-яку поточну діяльність та виявляти готовність до прийняття ризику в нових обставинах / умовах життя. Наявність високого рівня життєстійкості є вагомим адаптивним ресурсом особистості, який дозволяє їй бути ефективною та виявляти самоефективність у виконуваних нею діяльностях.

Аналіз теоретичних досліджень життєстійкості [4; 33; 96] дає підстави констатувати, що змістовно цей конструкт є системою переконань людини (про себе, про навколишній світ, про взаємини з ним), які дозволяють їй і витримувати, і долати стресові ситуації; а відтак, виступати психологічним ресурсом особистості, її потенціалом для додання викликів стресогенних обставин життя. Внаслідок чого вони визначають життєстійкість у якості інтерактивного поняття, сутність якого пов'язана з різними подіями, що характеризуються наявністю небезпеки, а також виникненням відносно позитивного психологічного результату, попри ці події.

До когорти таких науковців відноситься С. Мадді, який у своїх дослідженнях у фокусі уваги розміщував прикладний аспект життєстійкості (*hardiness*). Науковець обумовив її роль та значення у якості особистісної змінної, що сприяє успішному подоланню стресових ситуацій, перш за все тих, що виникають у професійній діяльності. Створена ним концепція життєстійкості дозволила йому співвіднести дослідження у галузі психології стресу та способів поведінки з опанування стресом. Виходячи з поданого вище розуміння сутності життєстійкості, він виділив відносно автономні її компоненти: залученість у процес життя (*commitment*), прийняття життєвих викликів (*challenge*) та контроль життєвих подій (*control*).

Складник залученості в процес життя визначає впевненість людини у собі, зокрема у своїй здатності діяти з успіхом в різних ситуаціях. Завдяки цьому його вияв сприяє успішному подоланню труднощів / складних життєвих ситуацій, самоефективності.

Прийняття ризику / життєвих валиків є переконанням людини в тому, що події, які трапляються з нею, сприятимуть її розвитку, набуттю нового корисного досвіду. Людина впевнена, що виклики життя водночас несуть і потенційні можливості щодо життєвих змін, руху вперед й розвитку особистості в соціально-психологічному просторі. Завдяки цьому його вияв сприяє появі готовності до діяння навіть за відсутності надійних гарантій успіху, не зважаючи на ризик.

Контроль над значущими подіями власного життя дозволяє особі впевнитися в тому, що вона може вплинути на самі ситуації невизначеності та стресу, а також на розгортання й результат поточних подій. Завдяки цьому його вияв сприяє появі впевненості у тому, що особа сама обирає напрям свого шляху та діяльність на цьому шляху. Протилежним полюсом цього континуума є стан безпорадності / пасивності.

Насамкінець зазначимо, що в розумінні С. Мадді життєстійкість виступає запорукою психологічного благополуччя особистості. В ній він вбачає ресурс, за допомогою якого людина має кращу соціально-психологічну адаптацію до умов власного життя, це «можливість особистості витримати стресову ситуацію, зберігаючи внутрішню збалансованість, не знижуючи успішності діяльності» [33].

З огляду на сказане, ми плануємо залучити при створенні методики нашого емпіричного дослідження опитувальник Ф. Лутенса «Дослідження психологічного капіталу» (PsyCap), яка вимірює конструкти, що сприяють керівникові організації застосовувати власний ресурс для виконання управлінських функцій.

Аналізуючи емпіричні дослідження особистісних якостей, які є вкрай важливими для ефективної управлінської діяльності, ми бачимо різні моделі

професійно-важливих якостей управлінців. Наприклад, Ч. Магерісон і Е. Какабадзе опитали більш ніж 700 керівників різногалузевих компаній для того, аби виявити ключові якості перспективних керівників. У створеному ними списку перші шість такі: уміння працювати з людьми та делегувати підлеглим певні свої повноваження; готовність ризикувати та брати за це відповідальність на себе; життєва й управлінська активність; набуття ґрунтового управлінського досвіду до 35-ти років; уміння за необхідності гнучко змінювати стиль свого управління; родинна підтримка. Однак, перші дві якості визначались як найбільш важливі.

У попередньому аналізі ми вже торкалися такої якості як відповідальність керівника. Як вважає Н. Мінкіна, «відповідальність репрезентує об'єктивно необхідні відносини між особистістю, колективом та суспільством, які реалізуються у свідомій вольовій поведінці та діяльності особистості» [за 51]. Авторка зазначає, що «...якщо відбувається збіг зовнішніх вимог про відповідальну поведінку з внутрішнім ставленням до цих вимог, то в такому випадку відповідальність стає властивістю особистості, відбувається перехід зі сфери необхідного – в сферу наявного. Таке понаднормативне ставлення до обов'язків та реалізація їх у соціально значущій поведінці і діяльності і є внутрішньою відповідальністю особистості...» [там само].

Для розуміння сутності відповідальності як властивості особистісної є точка зору Дж. Роттера й створена ним когнітивна теорія, в межах якої він обґрунтовує концепт локусу контролю. В змісті цього поняття узагальнено відображається очікування того, якою мірою особистість контролює і яким чином оцінює власні дії. Послуговуючись терміном «відповідальність», науковець досліджує явище, яке визначає у якості властивості інтернальності особистості (схильності приписувати відповідальність за результати власних дій / бездіяльності, спираючись на внутрішні чинники – власну поведінку, характер, здібності тощо). Протилежно. Якістю на цьому континуумі є

екстернальність (схильність приписувати відповідальність спираючись на зовнішні чинники – обставини, інші люди, доля тощо) [21].

У контексті нашого дослідження вважаємо, що саме інтернальність особистості управлінця забезпечує стабільність його самооцінки, зумовлює його відповідальність за вироблення життєвої стратегії загалом, особистісний розвиток та ефективність професійної діяльності і, зокрема, якість та наслідки прийняття ним управлінських рішень.

З огляду на сказане, ми плануємо залучити при створенні методики нашого емпіричного дослідження опитувальник «Локус контролю» у модифікації О.Г. Ксенофонтової.

В науковій літературі, присвяченій дослідженню феномену прокрастинації, часто-густо зустрічається вказівка на її вияв саме при ухваленні рішень. Починаючи першою спробою концептуалізації цього явища у дослідженнях Дж. Феррарі (виокремив три її форми: активуючу, уникнення та прийняття рішень), продовжуючи більш пізньою спробою П. Стіла (виокремив п'ять її форм: академічну, щоденну, невротичну, прийняття рішень та компульсивну), однак наразі усталеної точки зору в теорії прокрастинації поки не з'явилося. Цю обставину ми свідомо залишаємо за дужками нашого дослідження, адже у його фокусі властивості, які можуть бути пов'язаними з тим, як керівник ухвалює рішення. Тому ми зосередимо свою увагу на прокрастинації прийняття рішення, яка передбачає нездатність керівника до своєчасного вибору однієї із низки можливих альтернатив у певній управлінській ситуації. На думку В.Р. Effert та J.R Ferrari подібну нерішучість можна пояснити спробою особистості максимально відкласти у часі можливі негативні наслідки у разі здійснення помилкового вибору, який може призвести до внутрішньо-особистісного або міжособистісного конфлікту [21].

Результатом наукових розвідок N. Milgram та R. Tenne стало виокремлення двох ширших за змістом кластерів: зволікання у прийнятті рішень і зволікання у виконанні задач [102]. Якщо звернутися до положень

теорії контролю за дією J. Kuhl, то стає зрозуміло, що прийняття рішення та безпосередні дії для його реалізації не є тотожними за своєю сутністю процесами – вони контролюються різними функціональними суб-системами: саморегуляції та самоконтролю. І труднощі ухвалення рішень пов'язані з дисфункцією саморегуляції, яка відповідає за автономне формування особистістю власних цілей, які є конгруентними до потреб, інтересів та цінностей (є структурними елементами Я-концепції).

На думку науковця, вибір одного з варіантів дій не завжди закінчується його реалізацією – інтенція може набути практичного втілення лише за умови ефективного здійснення особою самоконтролю (особливо за наявності конкуруючих поведінкових тенденцій, що входять у суперечність з раніше сформульованою метою). Система самоконтролю ґрунтується на засадах дисципліни, відсутність якої детермінує формування прокрастинації виконання задач.

Зважаючи на той факт, що суттєвими показниками професіоналізму управлінця є його вміння швидко адаптуватися до ситуацій з високим рівнем невизначеності, здатність ефективно діяти за таких умов, а також ухвалювати управлінські рішення, вважаємо, що встановлення зв'язку між цією властивістю особистості та особливостями прийняття керівником рішень, важливим завданням нашого емпіричного дослідження. З цією метою при створенні його методики плануємо залучити опитувальник «Ступінь вираженості прокрастинації» М. Кисельової.

Отже, проведена нами наукова розвідка дозволяє обґрунтувати залучення вказаних діагностичних інструментів для вимірювання властивостей особистості, які ймовірно можуть перебувати у зв'язку з різними аспектами ухвалення керівниками управлінських рішень [21].

Висновки до першого розділу

Здійснене теоретичне дослідження розробки проблеми прийняття рішення в сучасній психології дає підстави зробити такі висновки:

- проблема прийняття рішення є міждисциплінарною, розробляється в межах низки наук – філософії, економіки, психології тощо;

- існує низка підходів, що визначають напрямок наукових досліджень проблеми ухвалення рішень (йдеться про стратегіально-стильовий, нормативний, когнітивно-цільовий, регулятивно-вольовий та системно-структурний підходи). В межах кожного з них розробляються теорії як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями;

- прийняття рішень розглядається як процес, який починається з констатації наявності проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації [17];

- прийняття рішення розглядається як результат процесу ухвалення певного рішення, що зумовлює низку наслідків;

- у нашому емпіричному дослідженні спиратимемося на точку зору І. Дженіса та Л. Манна, які розглядають ухвалення рішення як емоційно напружений, «гарячий» когнітивний процес, що викликає мотиваційний конфлікт через зіткнення емоційно забарвлених тенденцій. Цей конфлікт породжує у особи стрес певного ступеню, в залежності від чого стрес стає головною детермінантою неспроможності людини прийняти правильне рішення [88]; - для подолання конфліктів, пов'язаних з прийняттям рішень, людина може застосовувати певні стратегії, яким людина надає перевагу яким людина надає перевагу.

Проблема прийняття управлінського рішення є складовою більш загальної проблеми ухвалення рішення. Встановлюючи сутність явища «управлінського рішення» пристаємо до точки зору Н. Іванченко та В. Яцюрук і вважатимемо його вибором альтернативи, здійсненого керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямованого на досягнення цілей організації.

Оскільки особистість керівника є вагомим фактором його управлінської діяльності, то з необхідністю існує низка особистісних властивостей, що буде пов'язана і з особливостями ухвалення ним рішень.

Припускаємо, що прояв певних стратегій та стилів прийняття рішень керівниками, пов'язаний з наявністю в структурі їхньої особистості таких властивостей як інтернальність, схильність до прокрастинації, ресурси психологічного капіталу (PsyCap). Усвідомлення цього лягло в основу створення методики емпіричного дослідження, яке буде описане у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ОСОБИСТІСНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ НИМИ РІШЕНЬ

2.1. Методика емпіричного дослідження та дослідницька вибірка.

Для проведення емпіричного дослідження взаємозв'язку особистісних властивостей керівників та особливостей процесу прийняття ними управлінських рішень було створено дослідницьку вибірку та розроблено його методику.

Зважаючи на ускладнені війною поточні обставини перебігу професійної діяльності багатьох керівників, для їхнього обстеження було створено Google-форму. З метою збору первинних даних щодо прояву особистісних властивостей та особливостей прийняття рішень керівниками було створено дослідницьку вибірку (утворена в результаті отримання згоди управлінців АТ «Українська залізниця» на участь в он-лайнному дослідженні, яке здійснювалось за допомогою Google-form). Ми свідомі того, що виконання службових обов'язків керівниками обраної нами установи відбувається в умовах напруженої діяльності, тому обсяг вибірки не може бути таким великим, як того потребує узагальнення отриманих результатів. Далі опишемо встановлені нами особливості учасників дослідження.

З 32 учасників дослідницької вибірки – керівників різних підрозділів Укрзалізниці – 14 осіб (43,8%) чоловічої статі, 18 осіб (56,2%) – жіночої. Хоча в керівному складі організації переважають чоловіки, взяти участь в дослідженні відгукнулась більша частка жінок, що добре видно на рис. 2.1.1.

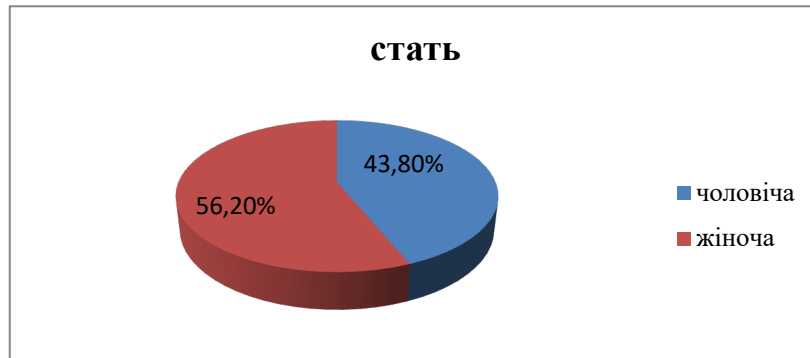


Рисунок 2.1.1 - Статевий розподіл вибірки, n=32.

Наші намагання вирівняти вибірку за статевою ознакою не мали бажаних результатів і, зважаючи на об'єктивні обставини в країні, зумовлені воєнним станом та вагомістю задач, яке виконується організацією стратегічного значення, ми приймає цю ситуацію і розуміємо обмеженість висновків, які можемо зробити після аналізу отриманих даних.

Що стажу трудової діяльності і частки в ній власне управлінської діяльності, можемо вказати такі дані: Серед учасників дослідження найбільше тих, хто має загальний трудовий стаж від 11 до 15 рр. (10 осіб (31,3%)), 9 осіб (28,1%) мають найбільший стаж – за 20 р., 7 осіб (21,9%) працюють від 16 до 20 рр. і 6 осіб (18,8%) наразі працюють менше 10 років; 9 осіб (28,1%) мають невеликий стаж керівної роботи – від 2 до 5 рр., 8 осіб (25,0%) мають трохи більший стаж роботи управлінця – від 6 до 10 рр., 7 осіб (21,9%) мають ще більший стаж керування – від 11 до 15 рр., 4 особи (12,5%) ще більший стаж управління – від 16 до 20 рр., по 2 особи (6,3%) складають контрастні групи – менше року і більше 20-ти (див. рис. 2.1.2 та 2.1.3).

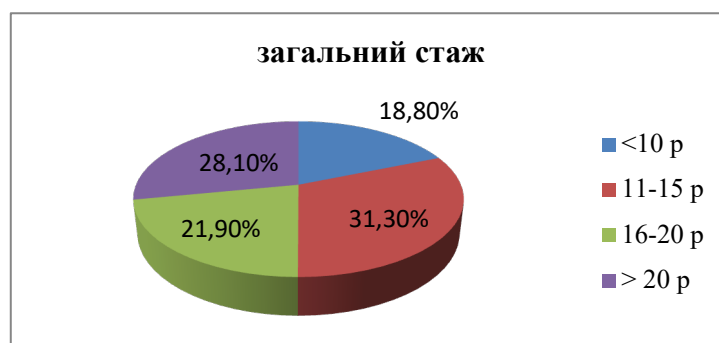


Рисунок 2.1.2 - Загальний стаж роботи членів вибірки, n=32.

Як бачимо, лише 18,8% керівників є особами, які мають стаж трудової діяльності до 10 років і є достатньо молодими працівниками.

Досвід управлінської діяльності є досить диференційованим. Зокрема, це стосується терміну перебування на керівних посадах.



Рисунок 2.1.3 - Стаж керівної роботи членів вибірки, n=32.

Дані діаграми показують, що майже половина вибірки є молодими керівниками, а майже третина опитаних досить довго обіймають керівні посади.

Іншим складником управлінського досвіду є додаткова освіта в галузі управління (окрім базової фахової освіти), яку в дослідницькій вибірці має лише більша частина керівників - 19 осіб (59,4%).

Також нас цікавило питання про те, якою кількістю підлеглих керують учасники нашого дослідження. Відсотковий розподіл керівників з урахуванням цього аспекту їхньої управлінської діяльності представлено на рис. 2.1.4.

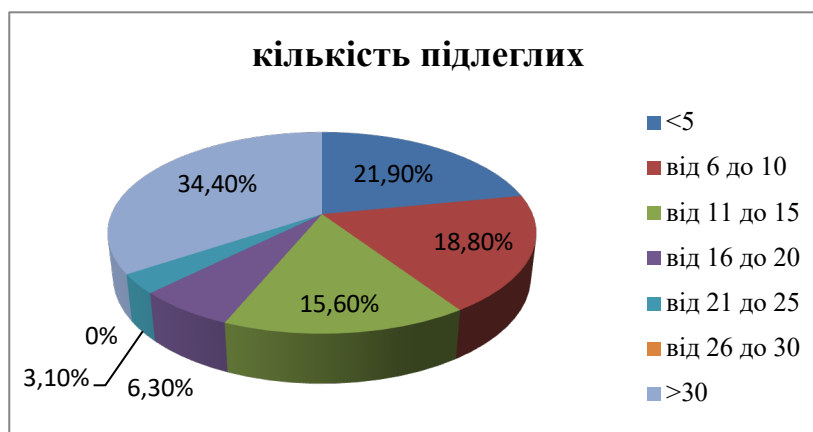


Рисунок 2.1.4 - Кількість підлеглих у підпорядкуванні у членів вибірки, n=32.

Серед опитаних керівників виявилась цікава особливість - третина (11 осіб (34,4%)) керує достатньо великими колективами, в яких більше 30 підлеглих, а кожен четвертий (7 осіб (21,9%)) має в підпорядкуванні невелику кількість підлеглих (до 5 осіб), 6 осіб (18,8%) керує трохи більшою кількістю підлеглих – від 6 до 10 осіб. У підпорядкуванні 2 керівників (6,3%) знаходиться від 16 до 20 підлеглих, 1 керівника (3,1%) - від 21 до 25 осіб. Керівників, які управляють роботою від 26 до 30 підлеглих, у нашій вибірці не було.

Методика емпіричного дослідження складається з діагностичних інструментів та процедур статистичного аналізу отриманих даних.

Серед засобів психологічної діагностики можна виокремити дві групи вимірювальних інструментів – це україномовні адаптації опитувальників для діагностики особистісних властивостей керівника та україномовні адаптації опитувальників для діагностики різних аспектів прийняття рішень управлінцями.

До групи особистісних опитувальників було включено три вимірювальні інструменти і далі обґрунтуємо необхідність їхнього застосування в нашому дослідженні.

Опитувальник «*Локус контролю*» (адаптація О.Г. Ксенофонтової) діагностує відповідну якість особистості, яка відображає її схильність приписувати відповідальність за події власного життя або самій собі (інтернальний локус) або зовнішнім факторам (екстернальний локус) [21].

Модифікований опитувальник О.Г. Ксенофонтової дає можливість вимірювати багато показників. Окрім загальної інтернальності можна дослідити прояви: інтернальність у судженнях про життя взагалі, інтернальність при описі особистого досвіду, інтернальність у сфері досягнень, інтернальність у сфері невдач, схильність до самозвинувачення; інтернальність у професійній діяльності (професійно-соціальний аспект інтернальності та професійно-процесуальний аспект інтернальності), інтернальність у міжособистісному спілкуванні (компетентність у сфері

міжособистісних відносин та відповідальність у сфері міжособистісних відносин), інтернальність у сфері сімейних відносин, інтернальність у сфері здоров'я, заперечення активності, готовність до діяльності, пов'язаної з подоланням труднощів та готовність до самостійного планування, здійснення діяльності та відповідальності за неї.

Для нашого дослідження ми використає лише частину можливих показників – загальної інтернальності, компетентності та відповідальності у сфері міжособистісних стосунків, а також професійно-соціальний та професійно-процесуальний аспекти інтернальності, оскільки з нашої точки зору інші не є такими важливими для дослідження нашої теми, ніж вказані.

Локус контролю є важливою інтегральною та стійкою властивістю особистості і виступає показником зв'язку її ставлення до себе зі ставленням до світу й інших людей. Міра вираження типу локусу контролю значно впливає на світосприймання особистості та на її активність, зокрема в професійній сфері. В нашому дослідженні керівник є особою, яка приймає рішення, і те, наскільки компетентним та ефективним він почуває себе у цьому процесі, великою мірою залежить від того, як він ставиться до результатів своїх дій, як він оцінює якість прийнятих ним рішень, успіхів та невдач. Керівник, який бере на себе відповідальність за розробку рішення, його ухвалення та наслідки, які з ним пов'язані, ймовірно, оцінює їх як закономірність і готовий шукати нові ефективні підходи / варіанти розв'язання управлінських проблем. А той, хто не готовий до цього, зазвичай, перекладає відповідальність за неякісне / не ухвалене вчасно рішення на інших людей чи зовнішні обставини.

Субшкала загальної інтернальності: інтернальність / екстернальність є стійкими структурами особистості, сформовані на основі минулого досвіду людини, акумулюючи який, локус контролю відбиває її ставлення до різноманітних подій як до зовнішньо або внутрішньо детермінованих.

Особи з внутрішнім локусом контролю більш впевнені у собі, послідовні й наполегливі у досягненні поставлених цілей, більш схильні до

самоаналізу, часто врівноважені й незалежні. Схильність до вияву зовнішнього локусу контролю, навпаки, часто існує поряд з невпевненістю особи у своїх здібностях, прагненням відкладати втілення власних намірів на невизначений термін.

Оскільки не існує чисто інтернальної / екстернальної орієнтації особи, можна вважати, що у кожній людині присутні елементи їх обидвох. Йдеться про різні поєднання, що визначають спрямованість загального «поля» локусу контролю. А у разі, коли неможливо чітко виявити локусну альтернативу, йдеться про вияв змішаного локусу контролю.

Субшкала компетентності у міжособистісному спілкуванні показує, що людина вважає себе достатньо компетентною (за низьких балів - некомпетентною) у міжособистісних відносинах. Можливо, вона справді такою є.

Субшкала відповідальності в міжособистісному спілкуванні показує, схильна людина чи ні брати на себе відповідальність як за позитивні, так і за негативні міжособистісні відносини, в які вона включена.

Субшкала професійно-соціального аспекту інтернальності визначає схильність (або її відсутність) виявляти ініціативу та брати на себе відповідальність у галузі соціальних відносин на виробництві («по вертикалі» - з керівником, «по горизонталі» - з рівними за статусом колегами).

Субшкала професійно-процесуального аспекту інтернальності визначає наявність чи відсутність розвинених вмінь щодо забезпечення процесу професійної діяльності. За низьких балів можна припускати, що при вирішенні конкретних виробничих завдань особа може стикатися з серйозними труднощами через слабо розвинені вміння якісного здійснення самостійної діяльності (навіть за наявності відповідної мотивації).

У Додатку А подано стандартну інструкцію та текст опитувальника.

Методика Ф. Лутенса «Дослідження психологічного капіталу», *PsyCap* (адаптація А. Трофімова, Ю. Бондар), яка вимірює конструкти, що сприяють

керівникові організації застосовувати власний ресурс для виконання управлінських функцій. Йдеться про надію, оптимізм, самоефективність та життєстійкість, які у сукупному прояві виступають предиктором високої ефективності управлінської діяльності [68].

Розлого теорію психологічного капіталу ми розглядали у третьому параграфі першого розділу, тому далі дамо лише квінтесенцію зазначених складників ресурсу PsyCap:

- *надія*: цілеспрямованість та наполегливість у досягненні висунутої мети, за необхідності – пошук кращого шляху досягнення мети;
- *оптимізм*: позитивна атрибутивна ознака поточної та майбутньої поведінки, що зумовлює схильність очікування позитивного результату власної діяльності;
- *самоефективність*: віра у власні здібності, що зумовлює докладання необхідних зусиль при вирішенні складних завдань та ухваленні рішень;
- *життєстійкість*: позитивний психологічний стан розвитку людини, який сприяє досягненню успіху організацією, в якій вона працює, попри складні проблеми та наявні негаразди.

PsyCap керівників впливає на їхніх підлеглих і прояв автентичного лідерства, яке передбачає природно-автентичну поведінку лідера, що стосується створення сприятливої психологічної атмосфери в організації (посилення довіри), більшої усвідомленості підлеглих та розкриття їхнього потенціалу. Психологічний капітал є характеристикою і діяльності, і стану, а не стійкою сукупністю рис особистості, що припускає розробку та застосування програм з його розвитку та посилення у кожного окремого співробітника та організації загалом

У Додатку Б подано інструкцію, текст україномовної версії опитувальника.

Опитувальник «*Ступінь вираженості прокрастинації*» М. Кисельової, яка дозволяє визначати рівень виразу прокрастинації в повсякденному житті, зокрема при ухваленні рішень [21].

Ця властивість особистості виявляється у відкладанні важливих й термінових справ чи зволіканні при ухваленні рішення, яке усвідомлюється нею у якості важливого та необхідного для виконання. Прояв прокрастинації супроводжується негативними емоціями, а також погіршує поточну ситуацію чи результат діяльності особистості.

За допомогою опитувальника можна отримати такі показники:

- *мотиваційна недостатність*: переважно виражається прагненням досягнення зовнішнього результату певної діяльності, аніж зумовлюється внутрішніми змістовними аспектами професії. Також йдеться про низьку опірність потенційним труднощам при уникненні можливих невдач;
- *перфекціонізм*: полягає в прагненні досконалості, пред'явленні до себе високих вимог та часто-густо нереалістичних стандартів щодо результатів діяльності. Ця соціально-психологічна властивість особистості має соціальну детермінацію та пов'язана з певними дисфункціональними особливостями (когнітивними, емоційними, поведінковими);
- *тривожність*: виявляється в схильності особи часто переживати підвищену тривогу, навіть через незначні приводи.

Опитувальник має інтегративний показник, який характеризує рівень прояву загальної прокрастинації (див. Додаток В).

Діяльність керівника висуває до нього підвищені вимоги: готовність до змін та розвитку, прийняття самостійних рішень, готовність до ефективної взаємодії та швидкого переключення з вирішення одного завдання на інше; здатність прогнозувати та передбачати, вміння гнучко мислити тощо. Схильність керівника до прокрастинації буде виявлятися в тому, що він не поспішатиме виконувати свою роботу навіть у тих випадках, коли матиме високу впевненість у її важливості та значимості. Він зовні залишатиметься активним, однак його професійна діяльність не буде приводити до значущих результатів. Це стосується і прийняття рішення.

До групи опитувальників діагностики різних аспектів прийняття рішення було включено два вимірювальні інструменти і далі обґрунтуємо необхідність їхнього застосування в нашому дослідженні.

«*Опитувальник прийняття рішень*» М. Фліндерса (Flinders' Decision Making Questionnaire, DMQ (адаптація Л. Музичко, В. Чарупи) [72], який теоретично ґрунтується на концепції мотиваційного конфлікту при ухваленні рішення І. Дженіса-Л. Манна. На думку науковців процес прийняття рішення є емоційно напруженим когнітивним процесом, який зумовлює появу мотиваційного конфлікту внаслідок зіткнення тенденцій, які мають виражене емоційне забарвлення. В свою чергу, останній викликає у людини стрес, який в залежності від ступеню вияву виступає чільною детермінантою її неспроможності прийняти вірне рішення.

Для подолання мотиваційного конфлікту особистість послуговується певними стратегіями прийняття рішення, які й вимірює опитувальник М. Фліндерса. Україномовна адаптація опитувальника дає можливість діагностувати чотири стратегії, а саме:

- *тильність*: стратегія, яка сприяє продуктивному прийняттю рішень і передбачає опрацювання цілей та відповідних ним завдань, дослідження альтернатив, пошук інформації. Завдяки цьому особа може приймати раціональні рішення. Ініціюючи її, особа демонструє тенденцію до більш виваженого вибору, меншої кількості помилок та імпульсивних рішень, ухвалювати рішення більш усвідомлено та менше зазнавати впливу когнітивного шуму. Якщо людина оцінює альтернативи, то звертає увагу і на їхні переваги, і на недоліки, а мотиваційний конфлікт усувається тим, що перед ухваленням рішення вона намагається досягти максимальної чіткості уявлень про власні цілі й мотиви;

- *гіпертильність (надтильність)*: стратегія імпульсивного ухвалення рішення, без задіявання інтелектуального орієнтування у разі пошуку виходу з дилеми. Можливий екстремальний вияв стратегії у панічній формі, коли відбувається вибір між можливими альтернативами. Така

стратегія панічної імпульсивності ініціюється у випадку, коли при ухваленні рішення, людина перебуває під дією сильного стресу (причина – хвилювання через ймовірні втрати суб'єктивно цінних ресурсів, дефіцит часу чи низьку самооцінку власних можливостей у пошуку бажаного рішення тощо);

- *перекладання відповідальності*: стратегія, яка ініціюється з метою уникнути конфлікту завдяки затягуванню часу внаслідок перекладання відповідальності на іншу людину за прийняте рішення. Часто людина конструює реальність, видаючи бажане за дійсне, аби підтримати найменш неприйнятну альтернативу. Власне, йдеться про захисне уникнення, яке пов'язане з високим рівнем стресу, неповною або й упередженою оцінкою інформації. В свою чергу, воно призводить до помилкових рішень;

- *прокрастинація (зволікання)*: стратегія, зумовлена емоційною реакцією людини на планові / необхідні справи, наслідком якої є відкладання на потім якихось справ, завдань та рішень. У прийнятті рішення не йдеться про повну відмову від вибору, а йдеться про вплив на його якість, адже, замість ретельного аналізу та оцінки альтернатив, особа відтерміновує здійснення вибору, чим позбавляє себе необхідних ресурсів часу / інформації. На поведінковому рівні це може виявлятися як марнування часу на суб'єктивно менш значущу активність. Навіть тоді, коли людина зробила вибір, вона може продовжувати зволікати з втіленням цього вибору у конкретних діях. Сенс цього полягає у зменшенні мотиваційної напруги.

У Додатку Г подано стандартну інструкцію, текст опитувальника, шкала норм для оцінки первинних даних.

Опитувальник «*Стили прийняття рішень С. Скотта-Р. Брюса*» (адаптація А. Сіненко, О. Савченко), який діагностує різні стилі ухвалення рішень. Стиль пов'язаний з індивідуальним підходом до обробки інформації та прийняття рішень, має унікальні риси та вплив на процес ухвалення рішення. Йдеться про такі стилі:

- *раціональний*: характеризується логічним мисленням людини та її аналітичним підходом до прийняття рішень. Його прояв пов'язаний з

активним збиранням та аналізом об'єктивної інформації з урахуванням фактів, стандартів та можливих наслідків. Раціональні рішення ґрунтуються на розумовій оцінці;

- *інтуїтивний*: характеризується покладанням людини на внутрішні відчуття, інтуїцію та особистий досвід. Його прояв пов'язаний з домінуванням інтуїції при оцінці правильності рішення та використанням неформальних методів (наприклад, асоціації, загальний контекст тощо). Інтуїтивні рішення часто ґрунтуються на особистих переконаннях та емоціях;

- *залежний*: характеризується покладанням людини на думки, пропозиції та думки інших людей. Його прояв пов'язаний з недостатньою впевненістю особи у власних силах, а також з нерішучістю при ухваленні важливих рішень. Залежні рішення часто приймаються після схвалення та підтримки зовнішніх авторитетів;

- *унікаючий*: характеризується намаганням уникнути складних або конфліктних ситуацій. Його прояв пов'язаний з можливістю відкласти рішення, уникати конфліктів або шукати компроміси з метою зниження рівня невизначеності та стресу при ухваленні рішення.

У Додатку Д подано стандартну інструкцію, текст опитувальника, шкала норм для оцінки первинних даних.

Для статистичного аналізу отриманих даних обрано відповідні інструменти, а саме: методи описової статистики (оцінка середніх показників, відсотковий аналіз), кореляційний аналіз за Пірсоном (для встановлення зв'язку між властивостями особистості та індивідуальними проявами прийняття рішень), а також ϕ -критерій кутового перетворення Фішера (для встановлення відмінностей у прояві стратегій та стилів прийняття рішень учасниками дослідницької вибірки).

Отже, описана методика проведення емпіричного дослідження та створена дослідницька вибірка закладають підґрунтя для проведення психодіагностичного обстеження, збору первинних даних та здійснення

їхнього математико-статистичного аналізу, про що детальніше йтиметься далі.

2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів дослідження.

В результаті проведення психодіагностичного обстеження з використанням зазначених вище діагностичних інструментів було отримано первинні дані щодо особливостей прийняття рішення керівниками, а також низки властивостей їхньої особистості, які, як ми припустили в результаті проведеного теоретичного дослідження, можуть впливати на процес і результат управлінського рішення.

Далі наведемо результати первинної статистичної обробки отриманих даних, а також порівняння відсоткових часток, які характеризують різні рівні проявів вимірюваних конструктів, на основі використання методу кутового перетворення Фішера.

Розпочнемо з аналізу отриманих даних, які стосуються особливостей ухвалення рішень представниками дослідницької вибірки, а саме прояву їхніх стилів та стратегій у цьому процесі.

За допомогою опитувальника «Стили прийняття рішень С. Скотта та Р. Брюса» (україномовна адаптація А. Сіненко, О. Савченко) визначались рівні прояву притаманних обстежуваним керівниками стилів прийняття ними рішень: раціональний, унікаючий, залежний та інтуїтивний (див. Додаток Е). Дані наведені в табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1 - Рівні прояву стилів прийняття рішень керівниками Укрзалізниці (за С. Скоттом та Р. Брюсом), n=32.

<i>Стили прийняття рішень</i>	<i>Рівні прояву стилів прийняття рішень</i>		
	<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>
раціональний	8 (25,0%)	6 (18,8%)	18 (56,2%)
унікаючий	11 (34,4%)	21 (65,6%)	0 (0,0%)
залежний	5 (15,6%)	23 (71,9%)	4 (12,5%)
інтуїтивний	7 (21,9%)	18 (56,2%)	7 (21,9%)

Представлені дані дають підстави констатувати, що різні стилі у представників дослідницької вибірки розвинені по-різному. *Раціональний*

стиль на високому рівні розвинений у 18 керівників (56,2%), що є найкращим результатом. Ще 6 керівників (18,8%) виявили його на середньому рівні і 8 (25,0%) – на низькому. Отже, кожен четвертий обстежений керівник недостатньо добре послуговується логічним мисленням та аналітичним підходом до прийняття рішень. Натомість 75% керівного складу організації при ухваленні рішень ґрунтуються на розумовій оцінці робочої ситуації - здатні активно збирати та аналізувати об'єктивну інформації щодо поточних подій, враховувати факти та зважати на можливі наслідки прийнятих рішень.

Інтуїтивний стиль, який характеризується покладанням на власні відчуття, інтуїцію та особистий досвід, на високому рівні представлений у 7 керівників (21,9%), стільки ж керівників виявили цей стиль на низькому рівні. Найбільша кількість опитаних (18 осіб (56,2%)) мають вияв стилю на середньому рівні. Загалом, 78,1% керівників при оцінці правильності рішення послуговуються власною інтуїцією та використовують неформальні методи, вибори вірних, з їхньої точки зору альтернатив, часто ґрунтуються на особистих переконаннях та емоціях.

Залежний стиль, який характеризується покладанням на думки, пропозиції та бачення інших людей, у 23 представників дослідницької вибірки (71,9%) виражений на середньому рівні, у 4 керівників (12,5%) – на високому і у 5 осіб (15,6%) – на низькому. Отримані дані дають підстави вважати, що більшість опитаних керівників (74,4%) виявляють недостатню впевненість у власних силах, а також певну нерішучість при ухваленні важливих рішень. Відомо, що залежні рішення часто ухвалюються після схвалення та підтримки зовнішніх авторитетів. В нашому випадку таку ситуацію можна частково пояснити внутрішньо організаційними причинами, які зумовлені наявністю жорсткої управлінської вертикалі, або ж наявністю у керівників схожих властивостей особистості, які зумовлюють таку поведінку.

Уникаючий стиль, який характеризується намаганням уникнути складних або конфліктних ситуацій, в нашому дослідженні переважно

проявився на середньому (21 осіб (65,6%)) та низькому (11 (34,4%)) рівнях. Кожен третій опитаний керівник не схильний відкладати рішення, уникати конфліктів або шукати компроміси з метою зниження рівня невизначеності та стресу при ухваленні рішення. Всі інші мають протилежну схильність. Відсутність керівників з високим рівнем прояву цього стилю для організації, яка покликана забезпечувати життєздатність країни та армії, є позитивним фактом. Особливо це важливо у ситуаціях, коли потрібні швидкі рішення.

Для подальшого аналізу унаочнимо рівневі співвідношення прояву зазначених стилів прийняття рішення на рис. 2.2.1.

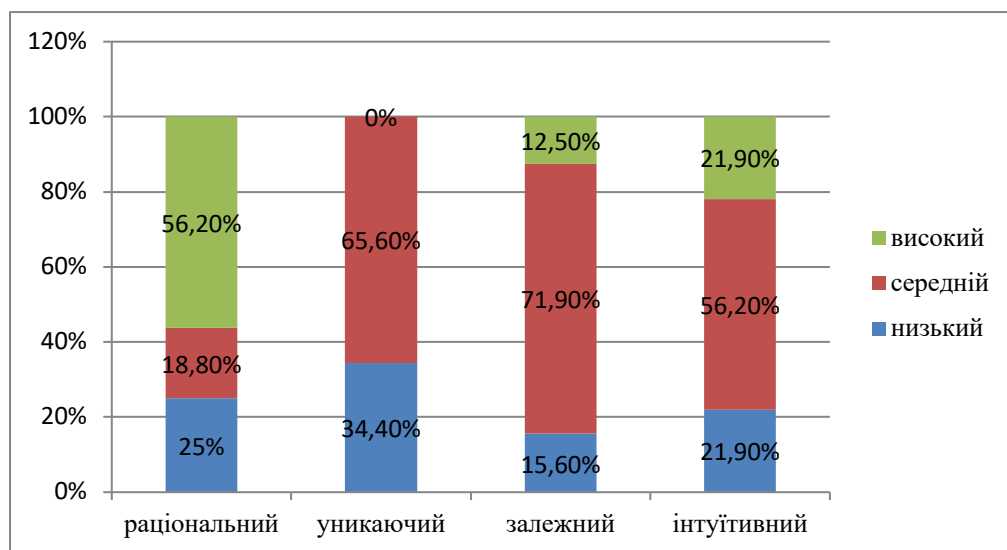


Рисунок 2.2.1 – Рівневий розподіл прояву стилів прийняття рішення (за С. Скоттом та Р. Брюсом), n=32.

Діаграма показує, що існують відмінності у прояві досліджуваних стилів ухвалення рішень керівниками – очевидні відмінності щодо рівнів їхнього вияву. Однак, лише візуального судження недостатньо, тому для статистичного підтвердження цього факту було застосовано метод χ^2 -критерію кутового перетворення Фішера і було встановлено, що:

- керівників, які виявляють раціональний стиль прийняття рішень на високому рівні більше, аніж тих, хто на високому рівні виявляє інтуїтивний стиль ($\chi^2_{\text{емп}} = 2,88$, $p > 0,001$) та залежний стиль ($\chi^2_{\text{емп}} = 3,89$, $p > 0,001$). Саме такі керівники здатні ухвалювати виважені та обґрунтовані рішення, що

забезпечує адекватне керівництво підлеглими в організації та вирішення поточних завдань;

- керівників, що мають гарно розвинений раціональний стиль більше, аніж тих, у кого він нерозвинений ($\varphi_{\text{емп}} = 3,89, p > 0,01$).

Той факт того, що керівників, яким не притаманний уникаючий стиль, більше, аніж тих, хто має до нього схильність, не потребує статистичного доведення, оскільки останніх виявлено не було.

Для інших стилів застосування критерію не є доцільним, оскільки відсоткові частки майже однакові.

За допомогою опитувальника прийняття рішень, Flinders decision making questionnaire, DMQ (україномовна адаптація Л. Музичко, В. Чарупа) вимірювались стратегії ухвалення керівниками рішень (див. Додаток Є). Дані наведені в табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2 - Рівні прояву стратегій прийняття рішень керівниками Укрзалізниці (за М. Фліндерсом), $n=32$.

Стратегії прийняття рішень	Рівні прояву стратегій прийняття рішень		
	<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>
пильність	12 (37,5%)	8 (25,0%)	12 (37,5%)
гіперпильність	14 (43,8%)	15 (46,9%)	3 (9,3%)
перекладання відповідальності	13 (40,6%)	8 (25,0%)	11 (34,4%)
зволікання (прокрастинація)	20 (62,5%)	4 (12,5%)	8 (25,0%)

Стратегія *пильності*, яка сприяє продуктивному ухваленню рішень та передбачає опрацювання цілей і відповідних ним завдань, дослідження альтернатив, пошук інформації, у представників вибірки на високому та низькому рівнях виявилась у однакової кількості керівників – по 12 осіб (37,5%) і на середньому – у 8 осіб (25,0%). Загалом, 62,5% керівників схильні приймати раціональні рішення, демонструючи тенденцію до більш виваженого вибору, меншої кількості помилок та імпульсивних рішень. Тобто, йдеться про можливість ухвалювати рішення більш усвідомлено та уникаючи впливу когнітивного зашумлення. Саме завдяки цьому дві третини керівників при оцінці альтернатив, беруть до уваги і переваги, і недоліки тих

можливостей, які вони розглядають. Оскільки ситуація вибору зумовлює прояв мотиваційного конфлікту, для його усунення важливо досягати максимальної чіткості уявлень про власні цілі та мотиви. Така оцінка власного ресурсу забезпечує виваженість при ухваленні рішень. Описані результати узгоджуються з описаними вище (стосуються прояву раціонального стилю прийняття рішень).

Стратегія *гіперпильності*, яка визначається імпульсивністю особи при ухваленні рішення, без покладання на інтелектуальне орієнтування у разі пошуку виходу з наявної дилеми, переважно проявляється на середньому (15 осіб (46,9%)) та низькому (14 (43,8%)) рівнях. Лише 3 керівника (9,3%) виявили її високий рівень. Позитивним є те, що майже половина керівників зовсім не схильна до панічного способу вибору однієї з можливих альтернатив, уникаючи імпульсивності при ухваленні рішень. Це узгоджується з описаним вище даними щодо широкої представленості прояву стратегії пильності.

Однак, є певна кількість керівників (9,3%), які при ухваленні рішення в умовах дії сильного стресу схильні виявляти саме таку стратегію, що не сприятиме адекватному вирішенню поточних завдань. Зважаючи на вже згадувані нами об'єктивні обставини перебігу професійної діяльності досліджуваних керівників, їхні рішення можуть мати високу ціну деструктивного характеру.

Стратегія *перекладання відповідальності*, яка ініціюється з метою уникнути конфлікту завдяки затягуванню часу внаслідок перекладання відповідальності на іншу людину за прийняте рішення, в нашому дослідженні переважно проявляється на низькому рівні (13 осіб (40,6%)). Хоча 11 керівників (34,4%) навпаки виявляють її високий рівень. І 8 осіб (25,0%) мають середній рівень прояву цієї стратегії.

Загалом, йдеться про те, що близько 60% опитаних керівників виявляють захисне уникнення, яке пов'язане з високим рівнем стресу, неповною або упередженою оцінкою інформації, якою вони послуговуються

при ухваленні рішень. Як наслідок, це призводить до ухвалення помилкових рішень. Ці дані узгоджуються з описаними вище (стосуються прояву унікаючого стилю прийняття рішень).

Стратегія *зволікання*, зумовлена емоційною реакцією людини на планові / необхідні справи, наслідком якої є відкладання на потім якихось справ / завдань / рішень в нашому дослідженні для двох третин керівників не є притаманною – у 20 осіб (62,5%) вона має низький рівень. Ще 4 керівника (12,5%) виявили її середній рівень і 8 осіб (25,0%) – високий. Для останніх у прийнятті рішення не йдеться про повну відмову від вибору, а скоріше про вплив на його якість, оскільки керівники не зосереджуються на ретельному аналізі та оцінці альтернатив, натомість вони відтермінують здійснення вибору і цим самим позбавляють себе важливих ресурсів (час, інформація тощо). Для зменшення мотиваційної напруги такі керівники можуть продовжувати зволікати з втіленням здійсненого вибору у конкретних діях.

Для подальшого аналізу унаочнимо рівневі співвідношення прояву зазначених стратегій прийняття рішення на рис. 2.2.2.

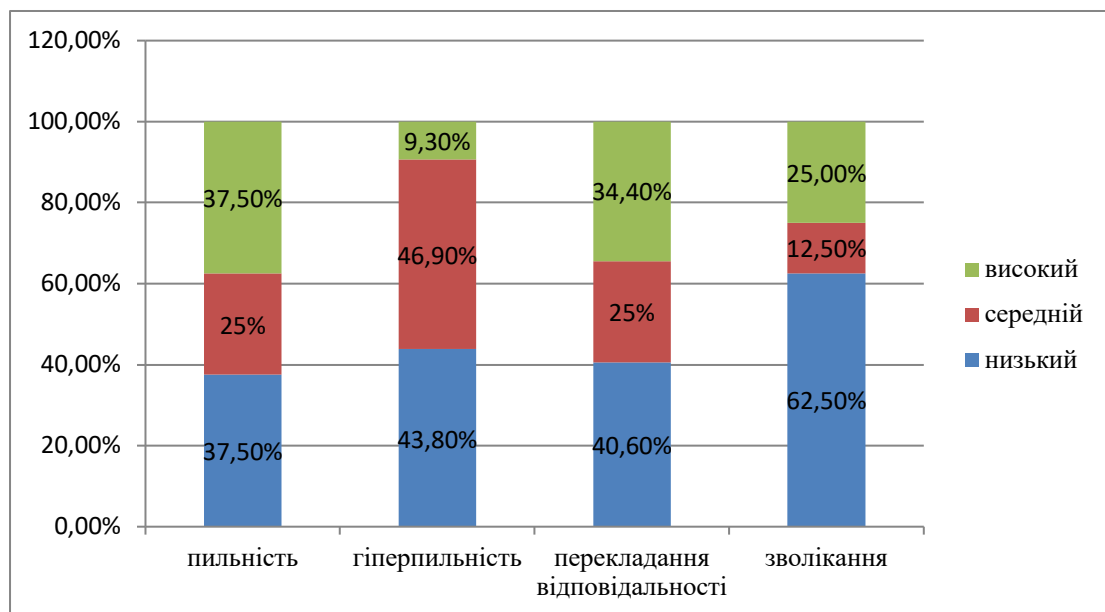


Рисунок 2.2.2 – Рівневий розподіл прояву стратегій прийняття рішення (за М. Фліндерсом), n=32.

Застосувавши статистичний аналіз за допомогою ϕ -критерій кутового перетворення Фішера, було встановлено, що керівників, які виявляють на високому рівні стратегії пильності та перекладання відповідальності в дослідницькій вибірці приблизно однакова частка ($\phi_{\text{емп}} = 0,26$) також це стосується стратегії пильності і зволікання ($\phi_{\text{емп}} = 1,08$). Натомість, стратегію пильності на цьому рівні виявляє більше керівників, ніж стратегію гіперпильності на такому ж рівні ($\phi_{\text{емп}} = 2,79$, $p > 0,01$). Це свідчить на користь того, що серед обстежених керівників більше таких, які здатні ухвалювати виважені та обґрунтовані рішення для забезпечення адекватне керівництва підлеглими в організації та вирішення поточних завдань.

Також слід зазначити, що:

- керівників, які схильні виявляють гіперпильність, значно менше тих, кому ця стратегія не притаманна ($\phi_{\text{емп}} = 3,31$, $p > 0,001$);

- керівників, які не схильні до зволікання при ухваленні рішень, значно менше тих, хто схильний до прокрастинації ($\phi_{\text{емп}} = 3,11$, $p > 0,001$).

Підсумовуючи встановлені факти, які стосуються особливостей прийняття рішень керівниками з дослідницької вибірки, зазначимо, що більшість з них має гарно розвинений раціональний стиль, прояв високого рівня якого зустрічається частіше, ніж інтуїтивного та залежного стилів відповідного рівня. Третина керівників не схильна уникати прийняття рішень.

Серед обстежених керівників більшість частіше виявляють високорозвинену стратегію пильності у порівнянні зі стратегією гіперпильності, натомість суттєвих відмінностей у частоті прояву стратегій перекладання відповідальності та зволікання такого ж рівня не встановлено. Також керівники дослідницької вибірки менш схильні до гіперпильності та прокрастинації.

Наступний блок даних стосується вияву властивостей особистості, які на нашу думку можуть бути пов'язаними з індивідуальними особливостями прийняття керівниками рішень.

За допомогою опитувальника «Ступінь вираженості прокрастинації» М. Кисельової вимірювалисть особливості прояву вказаної якості та її складників (див. Додаток Ж). Дані наведені далі в табл. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3 - Рівні прояву прокрастинації керівниками Укрзалізниці (за М. Кисельовою), n=32.

<i>Показники прокрастинації</i>	<i>Рівні прояву стилів прийняття рішень</i>		
	<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>
мотиваційна недостатність	22 (68,8%)	9 (28,1%)	1 (3,1%)
перфекціонізм	16 (50,0%)	11 (34,4%)	5 (15,6%)
тривожність	20 (62,5%)	8 (25,0%)	4 (12,5%)
загальна прокрастинація	9 (28,1%)	14 (43,8%)	9 (28,1%)

Розглянемо як виявляються окремі складники прокрастинації.

Дані таблиці засвідчують, що *мотиваційна недостатність* у керівників дослідницької вибірки переважно виявляється на низькому рівні (22 особи (68,8%)), у 9 осіб (28,1%) на середньому і лише у 1 особи (3,1%) – на високому. Вочевидь, існує відмінність у прояві крайніх значень. Статистично підтверджено, що в дослідницькій вибірці осіб, що мають гарний мотиваційний ресурс до виконання своєї професійної діяльності значно більше, аніж тих, хто має мотиваційну недостатність ($\varphi_{\text{емп}} = 6,41$, $p > 0,001$).

Це дає підстави вважати, що практично усі учасники опитування схильні керуватися внутрішніми змістовними аспектами професії при досягненні результатів своєї діяльності і не прагнуть досягнення її зовнішнього результату. Вони мають високу опірність потенційним труднощам при уникненні можливих невдач.

Аналогічну тенденцію спостерігаємо у вияві *перфекціонізму*, який полягає в прагненні досконалості, пред'явленні до себе високих вимог та нереалістично завищених стандартів щодо результатів діяльності. 16 (50,0%) з обстежених керівників не виявляють схильності до перфекціонізму, 11 осіб (34,4%) виявили середній рівень цієї якості і 5 осіб (15,6%) – високий. Статистично підтверджено, що в дослідницькій вибірці осіб, що мають

схильність до перфекціонізму при виконанні своєї професійної діяльності значно менше, аніж тих, хто має таку схильність ($\phi_{\text{емп}} = 3,09, p > 0,001$).

Вочевидь, відсутність тенденцій до вияву перфекціонізму у членів вибірки сприяє тому, що вони менше фіксуються на прагненні отримати надто досконалий результат, натомість зосереджуються на прийнятній його якості. За умов хорошого професійного рівня та досвіду управлінської діяльності, результати роботи керівників можуть досить гарно відповідати вимогам організації.

Вияв *тривожності* також підпорядкований вже вказаній тенденції. Переважна більшість керівників (20 (62,5%)) мають її низький рівень, 8 осіб (25,0%) середній і 4 особи (12,5%) – високий. Статистично підтверджено, що в дослідницькій вибірці осіб, що мають високу тривожність значно менше, аніж тих, у кого вона висока ($\phi_{\text{емп}} = 4,40, p > 0,001$).

Коли йдеться про тривожність, мається на увазі схильність особи часто переживати підвищену тривогу, навіть через незначні приводи. Якщо брати до уваги рівень відповідальності керівника, можна зрозуміти, що підвищена тривожність буде гальмувати його дії через острах помилитися або виявити свою некомпетентність. У опитаних керівників рівень тривожності слугує тому, аби вони були в тонусі і не зумовлює зволікання у їхній роботі.

Для подальшого аналізу унаочнимо рівневі співвідношення прояву загального показника прокрастинації на рис. 2.2.3.

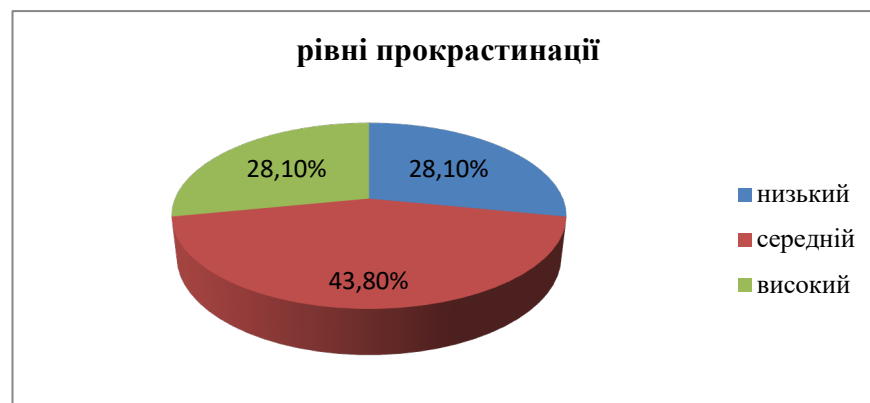


Рисунок 2.2.3 – Рівневий розподіл прояву прокрастинації (за М. Кисельовою), n=32.

Як видно з діаграми, переважає прояв явища на середньому рівні (14 осіб (43,8%)), а високий та низький рівень прокрастинації проявився однаково – його мають по 9 керівників (28,1%). Вказані розбіжності не є статистично значимими, про що свідчать результати застосування ϕ -критерій кутового перетворення Фішера ($\phi_{\text{емп}}=1,32$). Як відомо, ця властивість особистості виявляється у відкладанні важливих й термінових справ або ж у зволіканні при ухваленні рішень, які усвідомлюються нею у якості важливих та необхідних для виконання. Через це часто виникають негативні емоції, погіршується поточна ситуація або результат діяльності. Для керівника зволікання з ухваленням рішення може призводити до проблем в управлінні підлеглими, а також знижувати ефективність діяльності трудового колективу та негативно впливати на результати виробничої діяльності.

Як вже ми вказували вище, схильність керівника прокрастинувати може зумовлювати низьку швидкість виконання своєї роботи навіть у тих випадках, коли він буде переконаний у її важливості та значимості. Він зовні залишатиметься активним, однак його професійна діяльність не буде приводити до значущих результатів, зокрема й у прийнятті рішень.

За допомогою опитувальника «Локус контролю» (О.Г. Ксенофонтова) вимірювались показники інтернальності та її прояви, які з нашої точки зору є важливими для реалізації управлінської діяльності (див. Додаток К). Дані наведені в табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4 - Результати вимірювання прояву локусу контролю керівників Укрзалізниці (за О. Ксенофонтовою), $n=32$.

Показники локусу контролю	Рівні прояву локусу контролю		
	<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>
загальна інтернальність	6 (18,8%)	23 (71,8%)	6 (18,8%)
компетентність у сфері міжособистісних стосунків	8 (25,0%)	16 (50,0%)	8 (25,0%)
відповідальність у сфері міжособистісних стосунків	15 (46,9%)	14 (43,8%)	3 (9,3%)
професійно-соціальний аспект інтернальності	11 (34,4%)	10 (31,2%)	11 (34,4%)
професійно-процесуальний аспект інтернальності	15 (46,9%)	14 (43,8%)	3 (9,3%)

Проаналізуємо дані щодо загального показника інтернальності. Як бачимо у табл. 2.2.4 домінує кількість керівників зі змішаним локусом контролю (23 особи (71,8%)), що засвідчує ситуативність прийняття ними на себе відповідальності або ж перекладання (або неможливість її виявляти?) на інших людей чи обставини. По 6 керівників (18,8%) є екстерналами та інтерналами. Розбіжностей між протилежними типами локусу контролю не виявлено, однак керівників зі змішаним типом більше ($\varphi_{\text{емп}} = 4,50, p > 0,001$), що наочно видно на рис. 2.2.4 далі.

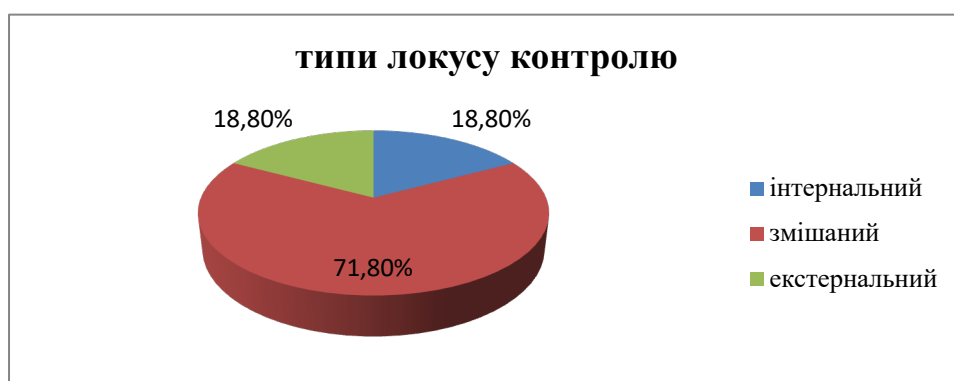


Рисунок 2.2.4 – Типи локусу у керівників Укрзалізниці (за О. Ксенофонтовою), n=32.

Для подальшого аналізу унаочнимо рівневі співвідношення прояву показників інтернальності на рис. 2.2.5.

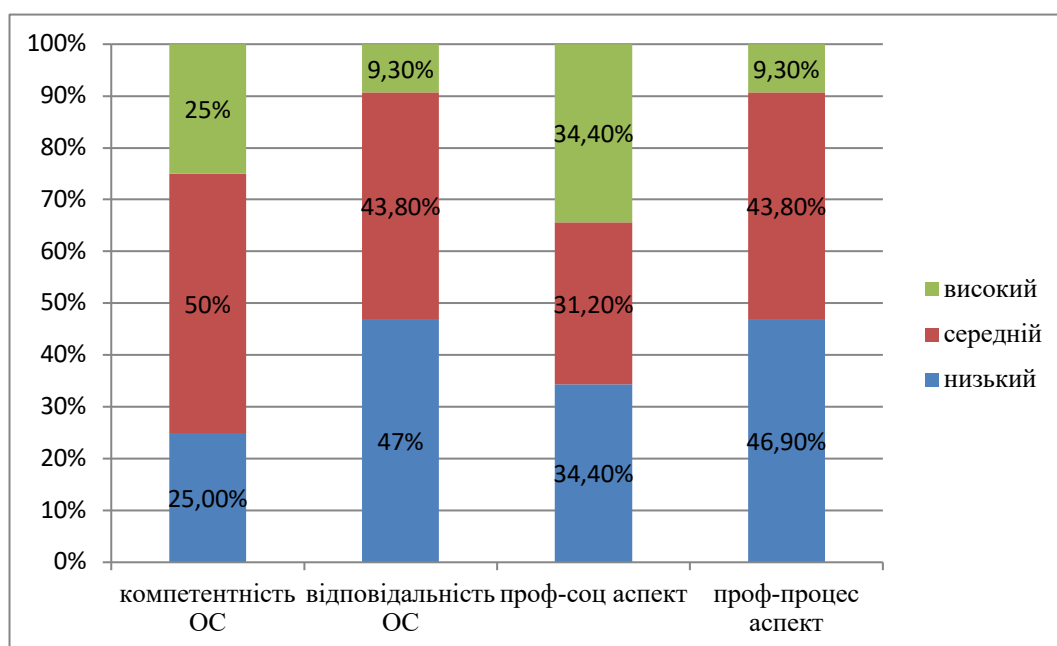


Рисунок 2.2.5 – Рівневий розподіл прояву складників інтернальності (за О. Ксенофонтовою), n=32.

Далі розглянемо окремі аспекти локусу контролю, виявлені нами у представників вибірки.

Інтернальність в міжособистісних взаєминах характеризує активність, яка переважно спрямована на їхню підтримку на тому рівні, який влаштовує людину, а не має на меті досягнення конкретного кінцевого результату. Особа або бачить свою роль у налагодженні контактів з близьким та мало знайомими оточенням, або ж залежить у взаєминах від інших та не здатна змінити їхній характер. Інтернальність в міжособистісних взаєминах характеризується двома показниками – компетентністю та відповідальністю у міжособистісному спілкуванні, які в нашому дослідженні виявились певним чином.

Компетентність у міжособистісному спілкуванні опитаних керівників є достатньо розвиненою: 16 осіб (50,0%) має середній рівень і 8 осіб (25,0%) – високий (загалом, 75%) і ще 8 осіб (25,0%) – низький. Це свідчить про те, що вони вважають себе достатньо компетентними у галузі міжособистісних відносин. Високо ймовірно, що вони справді такими і є, оскільки управління людьми здійснюється саме за допомогою комунікації.

Показники *відповідальності в міжособистісному спілкуванні* викликали певне здивування, оскільки нами було виявлено досить велику кількість керівників з низьким рівнем прояву цієї якості - 15 осіб (46,9%). Можливо, таку ситуацію пояснює наявна жорстка вертикаль управління в організації, яка і підпорядковує міжособистісні взаємини суто виробничим інтересам. Це припущення можна згодом перевірити вивченням особливостей корпоративної культури в організації.

14 осіб (43,8%) виявили середній рівень і лише 3 особи (9,3%) високий рівень прояву власної відповідальності за процес і результат міжособистісних взаємин на робочому місці.

Троє керівників, які виявили високі показники, мають певні спільні ознаки – керують великими колективами, мають достатній досвід управлінської діяльності та додаткову освіту в галузі управління.

Отже, отримані результати свідчать про переважання у членів вибірки схильності не брати на себе відповідальність ні за позитивні, ні за негативні міжособистісні відносини, які складаються в трудовому колективі.

Інший аспект прояву інтернальності – це інтернальність у професійній діяльності, яка визначає активність особи, що спрямована на досягнення конкретної мети. Може йтися про те, що людина розуміє залежність між отриманими результатами і якістю власних дій, тоді вона виявляє схильність до прийняття відповідальності на себе. Або ж людина не здатна пояснити причини і способи досягнення певного результату, і тоді вона не схильна до покладання на себе будь-якої відповідальності. Інтернальність у професійній діяльності характеризується двома аспектами: професійно-соціальним та професійно-процесуальним.

Вияв *професійно-соціального аспекту інтернальності* опитаних керівників показує, що серед них 10 осіб (31,2%) має середній рівень, а високий та низький рівні спостерігається однаково – по 11 осіб (34,4%). Тенденція в сторону високих показників говорить про наявність у переважної більшості схильності виявляти ініціативу та брати на себе відповідальність у галузі соціальних відносин на виробництві («по вертикалі» - з вищими за статусом керівниками та підлеглими, «по горизонталі» - з рівними за статусом колегами).

Щодо прояву *професійно-процесуального аспекту інтернальності*, то у опитаних керівників ми бачимо ту саму тенденцію, яку ми виявили при вимірюванні відповідальності в міжособистісному спілкуванні – бачимо велику кількість керівників з низькими показниками (15 осіб (46,9%)). На ґрунті таких даних можна припускати, що при вирішенні конкретних виробничих завдань керівники мають серйозні труднощі внаслідок слабо розвинених вмінь якісного здійснення самостійної діяльності (навіть за наявності відповідної мотивації). Такі дані лише підсилюють наші припущення щодо жорсткої вертикальної регламентації управлінської діяльності в організації.

14 осіб (43,8%) виявили середній рівень і лише 3 особи (9,3%) високий рівень прояву професійно-процесуального аспекту інтернальності, що свідчить про наявність достатньо гарно розвинених вмінь щодо забезпечення процесу професійної діяльності.

Троє керівників, які виявили високі показники (це ті самі особи, що виявили високий рівень відповідальності за процес і результат міжособистісних взаємин на робочому місці), мають вже вказані спільні ознаки – високі показники за рівнем прояву відповідальності в міжособистісному спілкуванні, керують великими колективами, мають достатній досвід управлінської діяльності та додаткову освіту в галузі управління.

Як бачимо протилежні прояви компетентності у міжособистісному спілкуванні та професійно-соціального аспекту інтернальності не відрізняються, оскільки мають однакові показники. Ми перевіримо лише наявність / відсутність відмінностей у прояві двох інших складників інтернальності опитаних керівників. Статистично підтверджено відмінність щодо частки керівників з високими та низькими показниками відповідальності в міжособистісному спілкуванні - тих, що мають низький рівень якості значно більше, ніж тих, хто має високо розвинену якість ($\chi^2_{\text{емп}} = 3,61, p > 0,001$); тих, що мають низькі показники професійно-процесуального аспекту інтернальності значно більше, ніж тих, хто має високі ($\chi^2_{\text{емп}} = 3,56, p > 0,001$).

Отже, у загальному показнику інтернальності керівників-учасників дослідження виявляються середні та високі показники компетентності та відповідальності у міжособистісному спілкуванні (загалом близько 75% та 91% відповідно), а також професійно-соціального та професійно-процесуального аспектів інтернальності (загалом близько 65% та 91% відповідно).

Методика Ф. Лутанса «Дослідження психологічного капіталу», PsyCap (в адаптації А. Трофімова, Ю. Бондар) використовувалась нами для

діагностики складових ресурсу особистості керівника, які складають його психологічний капітал - надія, оптимізм, самоефективність, життєстійкість (див. Додаток 3). Отримані дані у вигляді середніх значень наведені в табл. 2.2.5.

Таблиця 2.2.5 - Середні значення складників PSYCAP керівників Укрзалізниці (за F. Luthans), n=32

Статистичний показник	Складники PSYCAP			
	ефективність	надія	стійкість	оптимізм
\bar{X}	28	26	27	25
σ	7	7	6	4
$[-\sigma; +\sigma]$	21-35	19-33	21-33	21-29

Оскільки адаптована версія опитувальника PSYCAP F. Luthans не має нормативної шкали оцінки результатів, тому неможливо встановити рівні прояву його складників. Для оцінки можна скористатись даним щодо стандартного відхилення (σ), які дають можливість виокремити діапазон середніх значень ($[-\sigma; +\sigma]$), які подають далі у табл. 2.2.6.

Таблиця 2.2.6 - Рівні прояву складників PsyCap керівниками Укрзалізниці (за F. Luthans), n=32

Показники PSYCAP	Рівні прояву стилів прийняття рішень		
	нижче середнього	середній	вище середнього
самоефективність	5 (15,6%)	24 (75,1%)	3 (9,3%)
надія	4 (12,5%)	25 (78,2%)	3 (9,3%)
життєстійкість	5 (15,6%)	22 (68,8%)	5 (15,6%)
оптимізм	5 (15,6%)	23 (71,9%)	4 (12,5%)

Табличні дані засвідчують, що у керівників, які взяли участь у нашому дослідженні, показник *самоефективності*, який визначає віру у власні здібності і у такий спосіб зумовлює докладання необхідних зусиль при вирішенні складних завдань та ухваленні рішень, виявляється переважно на середньому рівні (24 (75,1%)). У 5 осіб (15,6%) він нижчий за середній і у 3 осіб (9,3%) – вищий за середній. Це говорить про те, що майже 85% керівників здатні досягати висунутих ними цілей та поставлених перед ними завдань, покладаючись на впевненість у власні можливості.

Прояв *надії*, яка визначає цілеспрямованість та наполегливість у досягненні висунутої мети і, за необхідності, пошук кращого шляху досягнення мети, також виявляється переважно на середньому рівні (25 (78,2%)). У 4 осіб (12,5%) він нижчий за середній і у 3 осіб (9,3%) – вищий за середній. Це говорить про те, що майже 87% керівників здатні утримуватися в межах цілеспрямованості та виявляти наполегливість у досягненні висунутої мети, а також шукати кращий шлях для досягнення мети.

Щодо прояву *життєстійкості* - позитивного психологічного стану людини, який сприяє досягненню успіху виробничої діяльності організації, в якій вона працює, не зважаючи на наявність складних проблем та негараздів. В нашому дослідженні встановлено, що переважає прояв якості на середньому рівні (22 особи (68,8%)) і по 5 осіб (15,6%) мають вищі та нижчі за середній рівень.

Загалом, близько 83% керівників мають достатньо гарний психологічний стан (тобто мають гарно розвинену життєстійкість) і здатні справлятися з проблемами, які виникають в їхньому особистому та професійному житті.

Щодо керівників з низькими проявами життєстійкості, слід брати до уваги таке: коли умови поточної управлінської ситуації розходиться зі звичними та стереотипними, для досягнення оптимального рішення потрібна активація творчої розумової діяльності. А для цього необхідні додаткові ресурси, якими є істотні вольові зусилля. Вони в свою чергу викликають емоційне перенапруження. У разі акумуляції негативних емоційних стресів (для багатьох українців це є звичним в умовах війни) закладається підґрунтя для появи емоційних зривів, неврозів та інших порушень, а також для прояву компенсаторної реакції, що зумовлює відмову від будь-яких творчих спроб вирішити поточні завдання. Таким чином, з'являється прагнення ухвалювати рішення на основі вироблених заздалегідь і вже недостатньо точних «алгоритмів», які застосовуються всупереч умова актуальної ситуації та

логіці. Тому керівник з низьким рівнем життєстійкості може завдавати збитків і собі, і організації.

І, нарешті, щодо прояву *оптимізму*, який є позитивною атрибутивною ознакою поточної та майбутньої поведінки і зумовлює схильність особи очікувати позитивний результат власної діяльності, маємо такі результати: також переважає середній рівень його вияву – 23 осіб (71,9%), 4 особи (12,5%) мають високий рівень, а 5 осіб (15,6%) – низький. Загалом, йдеться про те, що близько 84% мають оптимістичне настановлення щодо отримання позитивних результатів власної діяльності.

Для подальшого аналізу унаочнимо рівневі співвідношення прояву показників психологічного капіталу керівників на рис. 2.2.6.

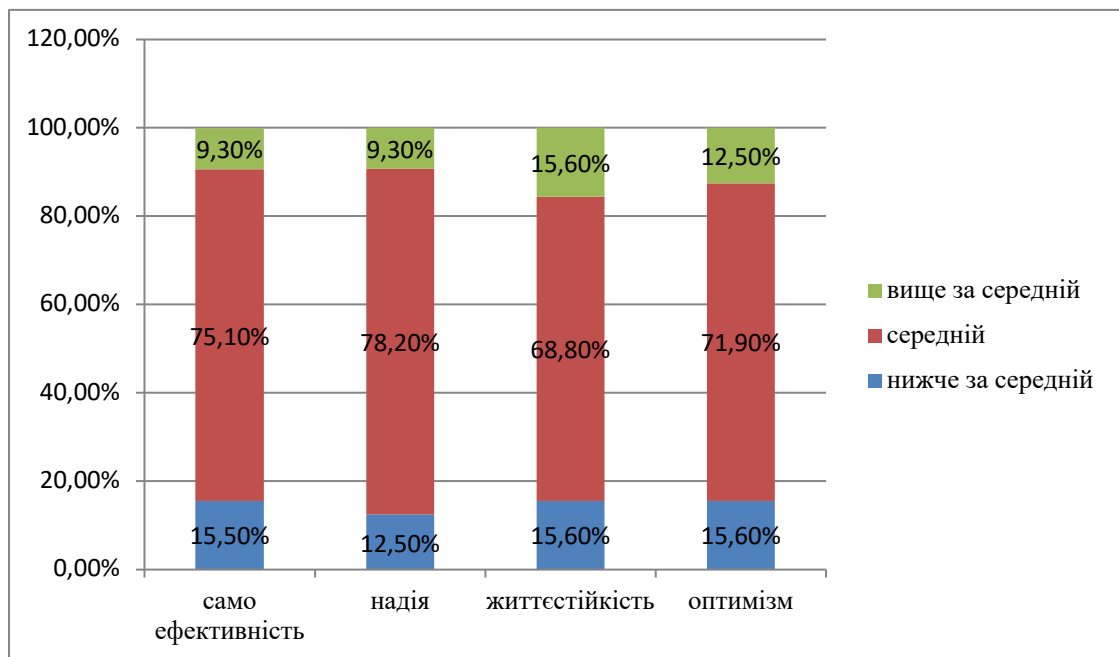


Рисунок 2.2.6 – Рівневий розподіл прояву складників психологічного капіталу (за F. Luthans), n=32.

Наочно бачимо, що статистично доводити наявність відмінностей у прояві протилежних рівнів складників психологічного капіталу немає сенсу. Однак, зазначимо, що в нашій вибірці керівників з проявами середнього рівня кожного складника значно більше, ніж з вищими та нижчими за середній рівень: відповідно $\chi^2_{\text{емп}} = 5,91$, $p > 0,001$ та $\chi^2_{\text{емп}} = 5,15$, $p > 0,001$ (для самоефективності), $\chi^2_{\text{емп}} = 6,20$, $p > 0,001$ та $\chi^2_{\text{емп}} = 5,79$, $p > 0,001$ (для надії), $\chi^2_{\text{емп}}$

= 4,58, $p > 0,001$ та $\varphi_{емп} = 4,58$, $p > 0,001$ (для життєстійкості) і $\varphi_{емп} = 5,21$, $p > 0,001$ та $\varphi_{емп} = 4,85$, $p > 0,001$ (для оптимізму).

Отже, можемо констатувати, що керівників, які мають середній рівень розвитку усіх складників їхнього психологічного капіталу, значно більше, аніж тих, в кого вони або недостатньо розвинені, або мають високий рівень розвитку.

Для відповіді на основне питання нашого дослідження – чи існують зв'язки між індивідуальними особливостями ухвалення рішень керівниками і певними властивостями їхньої особистості було проведено процедуру кореляційного аналізу за Пірсоном. На першому етапі кореляційного аналізу ми шукали відповідь на запитання про існування можливих зв'язків між властивостями особистості керівників з їхньою схильністю використовувати певні стилі ухвалення рішень, а на другому – зі схильність застосовувати певні стратегії прийняття рішень. Значимі кореляції подано в табл. 2.2.7-2.2.9.

Таблиця 2.2.7 - Значимі кореляційні зв'язки між стилями прийняття рішень та властивостями особистості керівників Укрзалізниці (за Пірсоном)

<i>Властивості особистості</i>		<i>Стилі прийняття рішень</i>			
		раціональний	інтуїтивний	залежний	уникаючий
прокрастинація	мотиваційна недостатність	-	-	-	,608**
	перфекціонізм	-	-	-	-
	тривожність	-	-	-	,463**
	загальна прокрастинація	-	-	-	,512**
PsyCap	самоефективність	,471**	-	-	-
	надія	-	-	-	-
	життєстійкість	,506**	,355*	-	-
	оптимізм	-	-	-	-
локус контролю	інтернальність	-	-	-	-
	компетентність СВ	-	-	,374*	-,375*
	відповідальність СВ	-	-	,408*	-
	ПСА інтернальності	-	-	-	-
	ППА інтернальності	-	-	-	-

Примітка: кореляції значимі на рівні $\leq 0,05$ (*), $\leq 0,01$ (**).

СВ – соціальна взаємодія; ПСА – професійно-соціальна інтернальність;

ППА- професійно-процесуальна інтернальність.

Результати кореляційного аналізу засвідчують існування значимого кореляційного зв'язку між проявом раціонального стилю прийняття рішень та двома складниками психологічного капіталу: самоефективністю ($r=0,471$ при $p \leq 0,01$) та життєстійкістю ($r=0,506$ при $p \leq 0,01$). Йдеться про те, що чим вищими є ці ресурсні властивості, тим ймовірніше керівник буде використовувати раціональний стиль прийняття рішень, який в нього гарно розвинений. І це зрозуміло, оскільки віра у власні здібності може зумовлювати докладання необхідних зусиль при вирішенні складних завдань та ухваленні рішень і спонукати керівника активно збирати та аналізувати об'єктивну інформації щодо поточних подій, враховувати факти та зважати на можливі наслідки прийнятих рішень. Високо розвинена життєстійкість буде забезпечувати умови прояву цього стилю, пов'язані з позитивним налаштуванням щодо результатів власної діяльності, а, відтак, формуванню готовності його отримати.

Прояв інтуїтивного стилю ухвалення рішень досить тісно пов'язаний лише з життєстійкістю особистості ($r=0,355$ при $p \leq 0,05$). Це говорить про те, що посилення життєстійкості керівника сприяє прояву інтуїтивного стилю прийняття рішень. На поведінковому рівні це проявляється у тому, що при оцінці правильності рішення керівники послуговуються власною інтуїцією та використовують неформальні методи для вибору вірних, з їхньої точки зору альтернатив. Це часто ґрунтується на особистих переконаннях та емоціях, які забезпечуються високо розвиненою життєстійкістю – керівник впевнений у силі свого інтелектуального ресурсу та інтуїції, що сприяє прояву саме інтуїтивного стилю ухвалення рішень.

Ми отримали суперечливі результати щодо зв'язку між проявом залежного стилю ухвалення рішень та двома аспектами інтернальності, які стосується міжособистісних стосунків, а саме: компетентністю у взаєминах ($r=0,374$ при $p \leq 0,05$) та відповідальністю у взаєминах ($r=0,408$ при $p \leq 0,05$). З нашої точки зору, ймовірніше було б отримати негативні кореляційні зв'язки, які б пояснювали залежний стиль у осіб з такими аспектами локусу

контролю – логічно припустити, що саме екстернальні особистості виявляють недостатню впевненість у власних силах та певну нерішучість при ухваленні важливих рішень і тому схильні перекладати відповідальність на інших або заручатися їхнім схваленням можливого рішення. Щодо компетентності керівників у взаєминах можемо припустити, що вони насправді такими не є, а лише вважають себе такими (в реальності проявляють протилежне). А питання щодо зв'язку відповідальності у взаєминах та схильністю до залежного стилю ухвалення рішення керівниками-учасниками нашого дослідження поки залишаємо відкритим.

І, насамкінець, прояв унікаючого стилю ухвалення рішень досить тісно пов'язаний з загальною прокрастинацією ($r=0,512$ при $p\leq 0,01$) та двома її складниками – тривожністю та мотиваційною недостатністю ($r=0,463$ та $r=0,608$ відповідно при $p\leq 0,01$). Вочевидь, схильність керівника до прокрастинації (відкладання у часі певної дії), яка виявляється підвищеною тривожністю та недостатньою вмотивованістю, посилює його схильність до вияву унікаючого стилю ухвалення рішень. Тобто, чим вищими є рівні тривожності та мотиваційної недостатності, тим ймовірніше керівник виявлятиме унікаючий стиль прийняття рішень.

Також встановлений досить сильний негативний зв'язок цього стилю з компетентністю у взаєминах ($r=-0,375$ при $p\leq 0,05$), який показує, що чим менш компетентним є керівник у міжособистісних взаєминах, тим він більш схильний уникати ухвалення рішень.

Такі результати можна пояснити тим, що недостатність компетентності у міжособистісних взаєминах спонукає людину уникати соціальної взаємодії, а також, за можливості, уникати певних дій в процесі такої взаємодії. Зокрема, може йтися і про необхідність ухвалювати певні рішення. Відчуття власної неспроможності налагоджувати комунікацію та соціальну взаємодію, які є змістовими елементами міжособистісних взаємин, може підштовхувати керівників уникати прийняття самостійних

рішень, натомість покладатися на рішення вищого керівництва, або на їхню підтримку при ухваленні рішення (в розумінні узгодження).

Далі ми шукали відповідь на питання про наявність зв'язків певних властивостей особистості керівника зі стратегіями ухвалення ним рішень.

Таблиця 2.2.8 - Значимі кореляційні зв'язки між стратегіями прийняття рішень та властивостями особистості керівників Укрзалізниці (за Пірсоном)

<i>Властивості особистості</i>		<i>Стратегії прийняття рішень</i>			
		гіпер-пильність	пильність	перекладання відповідальності	зволікання
прокрасти	мотив. недостат.	,389*	-	,426*	,473**
	перфекціонізм	,529**	-	,515**	,399*
	тривожність	,477**	-	,540**	,509**
	прокрастинація, заг	,533**	-	,572**	,527**
PsyCap	самоефективність	-	,522**	-,507**	-,415*
	надія	-	-	-,438*	-,395*
	життестійкість	-,360*	,509**	-,550**	-,457**
	оптимізм	-	-	-	-
ЛК	інтернальність	-,355*	-	-	-
	компетентність СВ	-,453**	-	-	-
	відповідальність СВ	-	-	-	-
	ПСА інтернальності	-	-	-	-
	ППА інтернальності	-,362*	-	-	-,370*

Примітка: кореляції значимі на рівні $\leq 0,05$ (*), $\leq 0,01$ (**).

СВ – соціальна взаємодія; ПСА – професійно-соціальна інтернальність;

ППА- професійно-процесуальна інтернальність.

У порівнянні з результатами кореляційного аналізу, спрямованого на пошук зв'язків між властивостями особистості керівника та стилями прийняття ним рішень, ми встановили значно більшу кількість зв'язків у кореляційному аналізі, спрямованому на пошук зв'язків між властивостями особистості керівника та стратегіями прийняття рішень.

Так, встановлено тісні зв'язки між стратегією «гіперпильність» та певними особистісними властивостями, а саме: позивні кореляції з усіма складниками прокрастинації та негативні зв'язки з життестійкістю, як складовою психологічного капіталу особистості, інтернальністю та двома її складниками (компетентність у взаєминах, професійно-процесуальна інтернальність). Розглянемо результати докладніше.

Прояв стратегії гіперпильності пов'язаний з прокрастинацією, як властивістю особистості ($r=0,533$ при $p \leq 0,01$) – чим вищим є прояв прокрастинації, тим ймовірніше керівник виявлятиме стратегію гіперпильності в ситуації прийняття рішення. Це говорить про те, що схильний до прокрастинації керівник, у разі необхідності ухвалити рішення буде виявляти імпульсивну активність щодо пошуку можливого варіанту рішення замість того, аби покластися на свій інтелектуальний ресурс і обдумати проєкт рішення, зваживши можливі альтернативи. Час, який можна було б для цього використати, він витратить дарма, що в результаті буде зволіканням.

Також ми встановили зв'язки високого рівня достовірності між проявом цього стилю та окремими складниками прокрастинації: тривожністю ($r=0,477$ при $p \leq 0,01$), перфекціонізмом ($r=0,529$ при $p \leq 0,01$) й мотиваційною недостатністю ($r=0,389$ при $p \leq 0,05$).

Отже, чим більш вищу схильність до вияву перфекціонізму має керівник, тим він більш схильний у разі прийняття рішення застосовувати стратегію гіперпильності, що є зрозумілим, оскільки існуюча у перфекціоністів система вимог до себе та результатів власної діяльності має досить високі вимоги, вони виявляють метушливу активність у пошуку найкращої, з їхньої точки зору, альтернативи при ухваленні рішення.

Аналогічно і щодо зв'язку тривожності з проявом цієї стратегії – чим більше людина тривожиться, тим менш вона впевнена у правильності можливого варіанту рішення і тим більше вона хвилюється з цього приводу. А це призводить до збільшення часу на опанування своєї тривоги, а, отже, на поведінковому рівні виявляється зволіканням.

При посиленні мотиваційної недостатності керівника, підвищуватиметься ймовірність використання ним стратегії гіперпильності при ухваленні рішень, оскільки він не має достатнього мотиваційного ресурсу для ухвалення рішення, він марнуватиме час на «пошук» найкращої альтернативи.

Стратегія пильності тісно пов'язана з двома складниками психологічного капіталу – життєстійкістю ($r=0,509$ при $p \leq 0,01$) та самоефективністю ($r=0,522$ при $p \leq 0,01$). Це говорить про те, що посилення самоефективності та життєстійкості підвищує ймовірність використання керівником стратегії пильності для ухвалення рішення. Такі факти можна пояснити тим, що ця стратегія сприяє продуктивному ухваленню рішень та передбачає опрацювання цілей і відповідних ним завдань, дослідження альтернатив, пошук інформації. Для вияву такої активності важливо бути впевненим у власних можливостях (самоефективність) та мати позитивне настановлення на можливість отримання бажаного результату (життєстійкість).

Стратегія перекладання відповідальності позитивно корелює з усіма параметрами прояву прокрастинації та негативно з такими складниками психологічного капіталу особистості як самоефективність, надія та життєстійкість. Розглянемо отримані результати докладніше.

Позитивний зв'язок з прокрастинацією ($r=0,572$ при $p \leq 0,01$) та її складниками – тривожністю ($r=0,540$ при $p \leq 0,01$), перфекціонізмом ($r=0,515$ при $p \leq 0,01$) та мотиваційною недостатністю ($r=0,426$ при $p \leq 0,05$) засвідчує, що посилення їхнього прояву посилює ймовірність використання керівником цієї стратегії.

Сутність цієї стратегії пов'язана з прагненням уникнути конфлікту завдяки затягуванню часу внаслідок перекладання відповідальності на іншу людину за прийняте рішення. Цим пояснюється зв'язок з прокрастинацією загалом. Зв'язок з тривожністю зумовлений прагненням уникнути персональної відповідальності за можливе помилкове рішення та його результати. З зв'язком перфекціонізмом можна пояснити присутність потужного бажання отримати найкращий результат (бажати відповідати певному рівню), який не завжди знаходиться в сфері власних можливостей. Тому може існувати «запасний варіант» - перекласти відповідальність на іншу людину у разі відчуття неспроможності бути найбільш досконалим.

Коли ж людина не має достатнього мотиваційного ресурсу, вона не здатна виявляти суб'єктність у власній діяльності, тому може виявляти схильність перекладати відповідальність на інших.

Встановлений нами негативний зв'язок з певними показниками психологічного капіталу особистості (з самоефективністю ($r=-0,507$ при $p\leq 0,01$), життестійкістю ($r=-0,550$ при $p\leq 0,01$) та надією ($r=-0,438$ при $p\leq 0,05$)) засвідчує, що посилення їхнього прояву послаблює ймовірність використання керівником цієї стратегії.

Це пояснюється тим, що високорозвинена самоефективність особистості сприяє тому, що вона впевнена у собі і готова приймати відповідальність за результати власної діяльності, тому вона її ні на кого не перекладає у разі ухвалення рішення. Життестійка особистість має позитивне налаштування щодо результатів власної діяльності, тому вона і власні рішення ухвалює, не перекладаючи за це відповідальність на інших осіб. Коли людина має у якості складника свого психологічного капіталу надію, завдяки якій вона цілеспрямована та наполеглива у досягненні висунутої мети і, за необхідності, шукає кращий шлях досягнення мети, вона виявляє суб'єктну позицію і саме тому не схильна у разі прийняття рішення перекладати відповідальність на інших.

Стратегія зволікання позитивно корелює з усіма проявами прокрастинації та негативно з такими складниками психологічного капіталу особистості як самоефективність, надія та життестійкість, а також з професійно-процесуальною інтернальністю. Розглянемо результати докладніше.

Позитивний зв'язок з прокрастинацією ($r=0,527$ при $p\leq 0,01$) та її складниками – тривожністю ($r=0,509$ при $p\leq 0,01$), перфекціонізмом ($r=0,399$ при $p\leq 0,05$) та мотиваційною недостатністю ($r=0,473$ при $p\leq 0,05$) засвідчує, що посилення їхнього прояву посилює і ймовірність використання керівником цієї стратегії. Що й зрозуміло, з огляду на сутність стратегії та властивості – обидві пов'язані з відкладанням у часі здійснення певних дій.

А негативний зв'язок з певними показниками психологічного капіталу особистості (з життєстійкістю ($r=-0,457$ при $p\leq 0,01$), самоефективністю ($r=-0,415$ при $p\leq 0,05$), та надією ($r=-0,395$ при $p\leq 0,05$)) та з професійно-процесуальною інтернальністю ($r=-0,370$ при $p\leq 0,05$) засвідчує, що посилення їхнього прояву послаблює ймовірність використання керівником цієї стратегії.

Зрозуміло, чим менше людина позитивно налаштована на отримання бажаних результатів власної діяльності (життєстійкість), чим менше людина впевнена у власних можливостях (самоефективність), чим менше вона цілеспрямована та наполеглива у досягненні висунутої мети (надія), тим більш вона буде схильною до вияву зволікання при ухваленні власних рішень.

Також ми дослідили яким чином пов'язані між собою властивості особистості, які на нашу думку пов'язані з прийняттям керівниками рішень. Результати кореляційного аналізу, а саме значимі кореляційні зв'язки, які нам вдалось встановити подані у табл. 2.2.9.

Таблиця 2.2.9 - Значимі кореляції між властивостями особистості керівників Укрзалізниці, що впливають на прийняття рішень (за Пірсоном).

<i>Властивості особистості</i>	<i>Властивості особистості</i>												
	Мотиваційна недостатність	Перфекціонізм	Тривожність	Прокрастинація	Само-ефективність	Надія	Оптимізм	Життєстійкість	Інтернальність	КМС	ВМС	ПрофСІ	ПроцСІ
Мотиваційна недостатність		,473**	,791**	,857**	-,378*	-,468**	-	-	-	-,418*	-	-	-
Перфекціонізм	,473**		,614**	,811**	-,396*	-	-	-,482**	-,523**	-	-,510**	-	-
Тривожність	,791**	,614**		,915**	-,384*	-,471**	-	-,411*	-	-,389*	-	-,378*	-
Прокрастинація	,857**	,811**	,915**		-,416*	-,523**	-	-,417*	-,389*	-,518**	-	-,460**	-
Само-ефективність	-,378*		-,384*	-,416*		,846**	,645**	,847**	-	-	-	-	-,356*
Надія	-,468**	-,396*	-,471**	-,523**	,846**		,839**	,742**	,370*	,483**	-	,460**	-
Оптимізм	-	-	-	-	,645**	,839**		,555**	,358*	,459**	-	,499**	-
Життєстійкість	-	-	-,411*	-,417*	,847**	,742**	,555**		-	-	-	-	-
Інтернальність	-	-,482**	-	-,389*	-	,370*	,358*	-		,893**	,667**	,682**	-
КМС	-,418*	-,523**	-,389*	-,518**	-	,483**	,459**	-	,893**		,616**	,570**	,775**

Продовження таблиці 2.2.9

ВМС	-	-	-	-	-	-	-	-	,667**	,616**		,574**	,618**
ПрофСІ	-	-,510**	-,378*	-,460**	-	,460**	,499**	-	,682**	,570**	,574**		,359*
ПроцСІ	-	-	-	-,356*	-	-	-	-	,775**	,618**	,359*	,356*	

Примітка: кореляції значимі на рівні $\leq 0,05$ (*), $\leq 0,01$ (**).

КМС – компетентність у міжособистісних взаєминах; ВМС – відповідальність у міжособистісних взаєминах; ПрофСІ та ПроцСІ – професійно-соціальний та процесуально-соціальний аспекти інтернальності.

Почнемо з дослідження *показників прокрастинації*. Зрозумілими є зв'язки між усіма її проявами (це свідчить про узгодженість внутрішньої структури опитувальника). Розглянемо виявлені зв'язки з іншими властивостями особистості.

Мотиваційна недостатність тісно негативно пов'язана з самоефективністю ($r=-0,378$ при $p \leq 0,05$) та надією ($r=-0,468$ при $p \leq 0,01$), як складниками психологічного капіталу особистості, а також негативно пов'язана з компетентністю у між особистих взаєминах ($r=-0,418$ при $p \leq 0,05$). Отже, зниженню мотиваційної недостатності сприятиме посилення прояву вказаних властивостей. Це можна пояснити тим, що коли у людини знижується мотиваційний ресурс, вона втрачає віру у власні здібності та не здатна докладати необхідних зусиль при вирішенні складних завдань і ухваленні рішень (самоефективність); не може виявляти цілеспрямованість та наполегливість у досягненні висунутої мети (надія); не мають достатньої кількості соціальних контактів, тому не мають достатньої компетентності у між особистій взаємодії і не залежать від того, як інші люди організують взаємини з ними.

Перфекціонізм негативно корелює з самоефективністю ($r=-0,396$ при $p \leq 0,05$), інтернальністю ($r=-0,482$ при $p \leq 0,01$), компетентністю у між особистих взаєминах ($r=-0,523$ при $p \leq 0,01$) та професійно-соціальною інтернальністю ($r=-0,510$ при $p \leq 0,01$). Посилення прояву вказаних властивостей буде приводити до зниження прояву перфекціонізму. Для розуміння виявлених зв'язків звернемо увагу на те, що посилення прояву перфекціонізму може мати причину – сумнів у власних можливостях, а,

отже, недостатньою вірою у власні сили (низька самоефективність); посилення перфекціонізму знижує здатність людини брати на себе відповідальність за свої вчинки через посилення сумнів у власних можливостях (локус контролю); посилення перфекціонізму знижує віру людини у своїй компетентності налагоджувати та реалізовувати мі особисту взаємодію через сумнів щодо того, чи все зроблено у найкращий спосіб.

Тривожність негативно корелює з такими проявами психологічного капіталу особистості як самоефективність ($r=-0,484$ при $p\leq 0,05$), надія ($r=-0,471$ при $p\leq 0,01$) та життєстійкість ($r=-0,411$ при $p\leq 0,05$), а також з компетентністю у між особистих взаєминах ($r=-0,389$ при $p\leq 0,05$) та професійно-соціальною інтернальністю ($r=-0,378$ при $p\leq 0,05$). Вочевидь, при посиленні вказаних властивостей, тривожність особистості буде знижуватися. Зрозуміло, що у випадку, коли діяльність людини цілеспрямована і вона натхненно досягає поставлених цілей (надія), має достатню віру у власні сили (самоефективність), а також позитивно налаштована на отримання бажаних результатів власної діяльності (життєстійкість), займає суб'єктну позицію у між особистих взаєминах та бере на себе відповідальність у галузі соціальних відносин на виробництві (інтернальність), висока тривожність природно буде знижуватися.

Загальний показник прокрастинації негативно корелює з такими проявами психологічного капіталу особистості як самоефективність ($r=-0,416$ при $p\leq 0,05$), надія ($r=-0,523$ при $p\leq 0,01$) та життєстійкість ($r=-0,417$ при $p\leq 0,05$), а також з інтернальністю ($r=-0,389$ при $p\leq 0,05$) та її складниками - компетентністю у між особистих взаєминах ($r=-0,518$ при $p\leq 0,01$) та професійно-соціальною інтернальністю ($r=-0,460$ при $p\leq 0,01$). Обернені зв'язки свідчать про те, прокрастинація буде посилюватися у разі зниження рівня прояву самоефективності, надії, життєстійкості, компетентності у між особистих взаєминах, професійно-соціальної інтернальності та інтернальності. Встановлені зв'язки можна пояснити тим, що відсутність цілеспрямованості, зневіра у власних можливостях,

відсутність позитивного налаштування на отримання бажаного результату, екстернальність (та її прояви - некомпетентність у між особистих взаєминах і нездатність брати на себе відповідальність у галузі соціальних відносин на виробництві) сприятиме тому, що прагнення особистості до зволікання буде посилюватися.

Продовжимо дослідження *показників PsyCap* особистості. Всі показники психологічного капіталу позитивно корелюють між собою (це свідчить про узгодженість внутрішньої структури опитувальника).

Самоефективність негативно корелює з показниками прокрастинації: загальним ($r=-0,416$ при $p\leq 0,05$), мотиваційною недостатністю ($r=-0,378$ при $p\leq 0,05$) та тривожністю ($r=-0,384$ при $p\leq 0,05$), а також з таким складником локусу контролю, як професійно-процесуальна інтернальність ($r=-0,356$ при $p\leq 0,05$). Обернені зв'язки свідчать про те, що підвищенню самоефективності особистості сприятиме зниження прояву прокрастинації та її складників (мотиваційної недостатності, тривожності), а також професійно-процесуальної інтернальності. Коли знижується рівень самоефективності особистості, вона може виявляти більшу схильність до зволікання, зокрема підвищення мотиваційної недостатності та тривожності, а також виявляти екстернальність у галузі соціальних відносин на виробництві.

Надія позитивно корелює з показниками локусу контролю: інтернальністю ($r=0,370$ при $p\leq 0,05$) та парціальними проявами - компетентністю у між особистих взаєминах ($r=0,483$ при $p\leq 0,01$) та професійно-соціальною інтернальністю ($r=0,460$ при $p\leq 0,01$). Це говорить про те, надія сприяє посиленню інтернальності, а також компетентності у між особистих взаєминах та професійно-соціальної інтернальності. Коли у людини посилюється надія, а, отже, зростає цілеспрямованість та наполегливість у досягненні висунутої мети, вона може бути більш схильною до того, аби брати на себе відповідальність за результати власної діяльності, зокрема, у виробничій сфері.

Також вона негативно корелює з показниками прокрастинації: загальним показником ($r=-0,523$ при $p\leq 0,01$) та парціальними проявами – тривожністю ($r=-0,471$ при $p\leq 0,01$), мотиваційною недостатністю ($r=-0,468$ при $p\leq 0,01$) та перфекціонізмом ($r=-0,396$ при $p\leq 0,05$). Обернені зв'язки свідчать про те, що посиленню надії особистості сприятиме зниження прояву прокрастинації та її складників (мотиваційної недостатності, тривожності). Коли надія стрімко згасає, людина може виявляти більшу схильність до зволікання, виявляти більшу тривожність і мати суттєву мотиваційну недостатність. Також вона достатньо багато часу витратить на вдосконалення результату власної діяльності і, у такий спосіб, її перфекціонізм буде посилюватися.

Оптимізм позитивно корелює з показниками локусу контролю: інтернальністю ($r=0,358$ при $p\leq 0,05$) та парціальними проявами – компетентністю у між особистих взаєминах ($r=0,459$ при $p\leq 0,01$) та професійно-соціальною інтернальністю ($r=0,499$ при $p\leq 0,01$). Це говорить про те, оптимізм сприяє посиленню інтернальності, а також компетентності у між особистих взаєминах та професійно-соціальної інтернальності. Таке можливе тому, що оптимізм особистості створює настановлення на позитивний результат будь-якої її діяльності. Людина приймає його як власний результат, за який несе відповідальність.

Життестійкість негативно корелює з загальним показником прокрастинації ($r=-0,417$ при $p\leq 0,05$) та її парціальним проявом – тривожністю ($r=-0,411$ при $p\leq 0,05$). Обернені зв'язки свідчать про те, що посиленню життестійкості особистості сприятиме зниження прояву прокрастинації та її складника – тривожності. Загалом, життестійкість є тим позитивним психологічним станом, на тлі якого розгортається життєдіяльність людини – чим він потужніший, тим менша тривожність і, як наслідок, людина не боїться отримати результат / зробити вибір / прийняти рішення тощо. Тому й прояв прокрастинації знижується.

I, насамкінець, дослідимо *показники інтернальності* (див. табл. 2.2.9), які також позитивно корелюють між собою (це свідчить про узгодженість внутрішньої структури опитувальника).

Загальний показник інтернальності позитивно корелює з такими показниками психологічного капіталу особистості як надія ($r=0,370$ при $p\leq 0,05$) та оптимізм ($r=0,358$ при $p\leq 0,05$) та негативно з показниками прокрастинації: загальним ($r=-0,482$ при $p\leq 0,01$) та перфекціонізмом ($r=-0,389$ при $p\leq 0,05$). Можемо констатувати, що посилення інтернальності посилює надію та оптимізм особистості і, водночас, зниження прокрастинації та перфекціонізму. Людина, яка здатна взяти на себе відповідальність за результати власної діяльності, здатна і до вияву цілеспрямованості та наполегливості у досягненні висунутої мети, а також діяти, спираючись на сформоване настановлення щодо очікування позитивного результату власної діяльності. Інтернальність особистості сприяє прояву готовності прийняти будь-який результат своєї діяльності, тому це веде до зниження сили потреби відкласти час його отримання (прокрастинація) і довести майбутній результат до рівня високого внутрішнього стандарту (перфекціонізм).

Компетентність в міжособистісних стосунках позитивно корелює з парціальними складниками PsyCap – надією ($r=0,483$ при $p\leq 0,01$) та оптимізмом ($r=0,459$ при $p\leq 0,01$) та негативно з усіма показниками прокрастинації: загальним ($r=-0,518$ при $p\leq 0,01$) та парціальним проявами – мотиваційною недостатністю ($r=-0,418$ при $p\leq 0,05$), перфекціонізмом ($r=-0,523$ при $p\leq 0,01$) та тривожністю ($r=-0,389$ при $p\leq 0,05$). Можемо констатувати, що посилення компетентності в міжособистісних стосунках пов'язане з посиленням надії та оптимізму, водночас, зі зниженням прокрастинації, мотиваційної недостатності, перфекціонізму та тривожності. Коли людина часто вступає в між особисті стосунки та вміє започатковувати їх та впливати на них, вона може більшою мірою виявляти свою цілеспрямованість на наполегливість у досягненні мети в цих

взаєминах і бути налаштованою на позитивний результат цієї взаємодії. А коли компетентність є низькою, створюються умови для зволікання.

Нам не вдалось встановити жодного зв'язку з іншим аспектом інтернальності в міжособистісних стосунках – відповідальністю в міжособистісних стосунках.

Професійно-соціальна інтернальність позитивно корелює з надією ($r=0,460$ при $p\leq 0,01$) та оптимізмом ($r=0,499$ при $p\leq 0,01$), а також негативно з прокрастинацією ($r=-0,460$ при $p\leq 0,01$) та її парціальними проявами – перфекціонізмом ($r=-0,510$ при $p\leq 0,01$) та тривожністю ($r=-0,378$ при $p\leq 0,05$). Це означає, що посилення професійно-соціальної інтернальності відбувається на тлі посилення надії та оптимізму, водночас, на тлі зменшення прояву прокрастинації та її парціальних проявів (перфекціонізм, тривожність). Коли людина виявляє здатність брати на себе відповідальність у соціальних взаєминах на виробництві, її цілеспрямованість та наполегливість у досягненні бажаного, а також очікування отримання позитивного результату посилюються. Коли ж виявляється ектернальність у сфері соціальних взаємин на виробництві, посилюється схильність до зволікання, зокрема посилюється бажання отримати більш досконалий результат (перфекціонізм) та тривожність, яка супроводжує процес комунікації.

Професійно-процесуальна інтернальність негативно корелює з прокрастинацією ($r=-0,356$ при $p\leq 0,05$). Обернений зв'язок говорить про те, посилення прокрастинації знижує прояв професійно-процесуальної інтернальності. І це зрозуміло, через слабо розвинені вміння здійснювати професійну діяльність людина буде схильною виявляти прокрастинацію через острах негативну оцінку результатів.

Описані результати цього напрямку кореляційного аналізу засвідчують, що обрані нами властивості особистості для дослідження їхніх зв'язків з індивідуальними проявами прийняття рішень, знаходяться у

досить близьких сферах структури особистості і самі взаємопов'язані між собою.

Також проведений кореляційний аналіз з метою встановлення зв'язку між властивостями особистості, які можуть впливати на процес прийняття керівниками рішень, дав також додаткову можливість підтвердити важливу психометричну якість використаних опитувальників – підтвердити їхню високу валідність за характеристикою внутрішньої узгодженості, яка відображає те, наскільки запитання методики, підпорядковані основному напрямку вимірюваного як цілого, орієнтовані на вивчення одного і того ж явища.

2.3. Рекомендації для роботи практичних психологів з метою корекції проявів особистості, що зумовлюють особливості ухвалювати рішення керівниками.

В основу розробки рекомендацій для роботи практичних психологів було покладено отримані нами результати, які стосуються проявів особистісних властивостей керівників та особливостей прийняття ними рішень (стратегії та стилі), а також результати кореляційного аналізу, який дозволив нам встановити тісні зв'язки між вказаними психологічними явищами.

Поки що йдеться лише про проектування такої роботи, спираючись на припущення про те, що виявлені зв'язки можуть слугувати припущенням щодо того, що корекція властивостей особистості може стимулювати зміни у тому, які стратегії та стилі ухвалення рішень виявляє особа. Зрозуміло, що таке припущення потребує додаткового статистичного аналізу (застосування процедури дисперсійного аналізу) для встановлення факту впливу певних властивостей особистості на те, як вона ухвалює рішення.

Отже, серед вимірюваних стратегій прийняття рішення найбільш продуктивно є стратегія пильності, ініціювання якої виявляє тенденцію робити більш зважені вибори, припускатися меншої кількості помилок та

імпульсивних рішень, натомість ухвалювати рішення більш усвідомлено. Саме цю стратегію важливо розвивати як тренувальними засобами, так і за допомогою корекції (посилення прояву) властивостей особистості, які з нею пов'язані (складники PsyCap - самоефективність, життєстійкість). В нашому дослідженні це стосується третьої частини дослідницької вибірки.

Також важливо вживати заходів для зниження рівня прояву гіперпильності, яка є прямо протилежною за змістом стратегією ухвалення рішень і характеризується підвищеною імпульсивністю та виключенням інтелектуального орієнтування у разі пошуку виходу з дилеми. Якщо йдеться про заходи корекції, то слід зважати на її зв'язок з прокрастинацією та її складниками (мотиваційна недостатність, перфекціонізм, тривожність). В нашій вибірці керівники виявились достатньо вмотивованими (68%), половина має низький рівень перфекціонізму, а низьку тривожність - більша половина. Тому для них більш дієвими будуть засоби, спрямовані на посилення самоефективності та життєстійкості, що створюватиме умови для самоконтролю та прояву стратегії пильності.

Уваги при роботі з опитаними керівниками потребує нівелювання умов для прояву іншої стратегії – перекладання відповідальності, оскільки вона певною мірою виявилась у 60% осіб. Ми встановили тісні зв'язки цієї стратегії з прокрастинацією та її складниками (мотиваційна недостатність, перфекціонізм, тривожність), а також з такими складниками PsyCap як самоефективність, життєстійкість та надія. В нашому дослідженні близько 70% опитаних мають середній рівень їхнього прояву, тому в цьому вбачаємо необхідність психологічної роботи, спрямованої на посилення цих якостей. Однак, слід звернути увагу і на специфіку розподілу влади в конкретній організації, оскільки перекладання відповідальності може зумовлюватися редуцією можливості брати відповідальність за ухвалені рішення через наявність жорсткої вертикалі влади – рішення спускаються «згори» і їх потрібно лише виконувати.

Щодо стратегії зволікання у прийнятті рішення, яка не означає повної відмови від вибору, однак її прояв впливає на якість самого вибору (ретельний аналіз та зважування альтернатив заміщується відтермінуванням вибору, що позбавляє важливих ресурсів часу та інформації), то її прояв може мати негативні наслідки саме через втрату часу на ухвалення важливого рішення. Ми встановили зв'язок прояву цієї стратегії з тими ж особистісними властивостями, що пов'язані зі стратегією перекладання відповідальності, а також з професійно-процесуальним аспектом інтернальності. Окрім вже згадуваних напрямків корегування особистісних проявів, важливо спрямовувати роботу психологів на розвиток вмінь якісного здійснення самостійної діяльності при вирішенні конкретних виробничих завдань. Ми висували вище припущення щодо жорсткої вертикальної регламентації управлінської діяльності в організації. Цей аспект також може бути одним з напрямків розбудови корпоративної культури організації, в якій проводилось дослідження.

Для інструментального наповнення колекційної роботи психологів щодо вдосконалення стратегій прийняття рішень можна скористатись інструментами, поданими у Додатку Л.

Далі розставимо акценти з напрямках роботи психолога щодо вдосконалення стильової організації процесу ухвалення рішення керівниками.

Найбільш продуктивним є раціональний стиль, який характеризується аналітичним підходом до прийняття рішень та пов'язаний з активним збиранням й аналізом об'єктивної інформації з урахуванням фактів, стандартів та можливих наслідків. Ми встановили тісний зв'язок цього стилю зі складниками PsyCap як (самоефективність, життєстійкість). Комплексна робота з посилення цих особистісних властивостей слугуватиме і посиленню цього стилю і корекції стратегій ухвалення рішень, про що йшлося вище. Загалом вироблення досвіду ухвалення рішень, який відповідає цьому стилю, сприяє відповідне тренування (приклад вправи див. у Додатку Л). В нашому

дослідженні виявилось, що кожен четвертий керівник потребує такої інтервенції.

Унікаючий стиль пов'язаний з можливістю відкладати рішення, уникати конфліктів або шукати компроміси з метою зниження рівня невизначеності та стресу при ухваленні рішення. Ми встановили тісний зв'язок цього стилю з проакрастинацією та її складниками (мотиваційна недостатність, тривожність) та компетентністю у між особистій взаємодії як складника інтернальності. Стає зрозумілим, що послабленню прояву цього стилю може слугувати посилення інтернальності у взаєминах та вмотивованості, а також зниження тривожності. Оскільки в нашому дослідженні виявлено, що близько 66% керівників виявляють цей стиль, а 71% осіб мають певною мірою виражену схильність до прокрастинації, вочевидь, це може бути напрямком корекції прояву стилю за допомогою корекції прояву прокрастинації.

Залежний стиль ухвалення рішень, який характеризується покладанням людини на думки, пропозиції та думки інших людей (в нашому дослідженні виявився різною мірою у 85% випадків), тісно пов'язаний такими аспектами інтернальності як компетентність та відповідальність у між особистих взаєминах. Для організації, в якій проводилось опитування, високо ймовірно, це питання розподілу влади і завдання роботи організаційного психолога стосуються зусиль з розбудови корпоративної культури.

Щодо інтуїтивного стилю ухвалення рішень, який характеризується покладанням людини на внутрішні відчуття, інтуїцію та особистий досвід, то його прояв тісно пов'язаний з життєстійкістю особистості. Прояв стилю можливий за умови, коли людина врівноважена та може «слухати» свої відчуття. Саме цьому і сприяє її вміння опиратися стресу, відновлювати себе (психічний, фізичний та емоційний стани) після стресових впливів. Тому для його прояву важливо працювати з посиленням життєстійкості. Оскільки в організації, де проводилось дослідження, такий стиль різною мірою

проявляється у майже 78% керівників, робота психолога у цьому напрямку є важливою.

Для інструментального наповнення колекційної роботи психологів щодо вдосконалення стилів прийняття рішень можна скористатись інструментами, поданими у Додатку Л.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що ми виклали лише обґрунтування можливих напрямків роботи психолога щодо корекційних впливів на властивості особистості, які пов'язані з проявом певних стратегій та стилів ухвалення рішень і це лише один з аспектів психологічної практики у цьому напрямку.

Висновки до другого розділу.

В результаті проведення емпіричного дослідження з метою встановлення зв'язку між властивостями особистості та особливостями прийняття керівниками рішень було встановлено таке:

- серед високо розвинених стилів прийняття рішення домінує раціональний, у переважній більшості опитаних керівників інші стилі (унікаючий, залежний, інтуїтивний) розвинені на середньому рівні. Це говорить про те, що 75% керівного складу організації при ухваленні рішень ґрунтуються на розумовій оцінці робочої ситуації - здатні активно збирати та аналізувати об'єктивну інформацію щодо поточних подій, враховувати факти та зважати на можливі наслідки прийнятих рішень; 78,1% керівників при оцінці правильності рішення послуговуються власною інтуїцією та використовують неформальні методи, вибори вірних, з їхньої точки зору альтернатив, часто ґрунтуються на особистих переконаннях та емоціях; 74,4% виявляють недостатню впевненість у власних силах, а також певну нерішучість при ухваленні важливих рішень; кожен третій опитаний керівник не схильний відкладати рішення, уникати конфліктів або шукати компроміси з метою зниження рівня невизначеності та стресу при ухваленні рішення - всі інші мають протилежну схильність. Загалом, керівників, що мають гарно

розвинений раціональний стиль більше, ніж тих, у кого він нерозвинений ($\varphi_{\text{емп}} = 3,89, p > 0,01$);

- керівників, які виявляють високо розвинений раціональний стиль більше, ніж тих, хто має високо розвинений інтуїтивний стиль ($\varphi_{\text{емп}} = 2,88, p > 0,001$) та залежний стиль ($\varphi_{\text{емп}} = 3,89, p > 0,001$). Саме такі керівники здатні ухвалювати виважені та обґрунтовані рішення, що забезпечує адекватне керівництво підлеглими в організації та вирішення поточних завдань;

- серед високо розвинених стратегій ухвалення рішень частіше виявляється стратегія пильності. Загалом, 62,5% керівників схильні приймати раціональні рішення, демонструючи тенденцію до більш виваженого вибору, меншої кількості помилок та імпульсивних рішень. Тобто, йдеться про можливість ухвалювати рішення більш усвідомлено та уникати впливу когнітивного зашумлення. Майже половина керівників зовсім не схильна до панічного способу вибору однієї з можливих альтернатив, уникаючи імпульсивності при ухваленні рішень. Загалом, йдеться про те, що близько 60% опитаних керівників виявляють захисне уникнення, яке пов'язане з високим рівнем стресу, неповною або упередженою оцінкою інформації, якою вони послуговуються при ухваленні рішень. Як наслідок, це призводить до ухвалення помилкових рішень. Для двох третин керівників не є притаманною стратегія зволікання;

- серед обстежених керівників більше таких, які здатні ухвалювати виважені та обґрунтовані рішення для забезпечення адекватне керівництва підлеглими в організації та вирішення поточних завдань (підґрунтя – наявність статистично підтверджених відмінностей прояву високо розвинених стратегій пильності та гіперпильності). Також, керівників, які схильні виявляють гіперпильність, значно менше тих, кому ця стратегія не притаманна, а керівників, які не схильні до зволікання при ухваленні рішень, значно менше тих, хто схильний до прокрастинації;

- переважна кількість керівників (72%) не схильні до прокрастинації, домінує середній рівень її прояву. Статистично підтверджено, що в

дослідницькій вибірці осіб, що мають гарний мотиваційний ресурс до виконання своєї професійної діяльності значно більше, аніж тих, хто має мотиваційну недостатність; мають схильність до перфекціонізму при виконанні своєї професійної діяльності значно менше, аніж тих, хто її не має; мають високу тривожність значно менше, аніж тих, у кого вона висока;

- переважна кількість керівників (82%) мають змішаний локус контролю, що зумовлює ситуативність прийняття ними відповідальності за результати власної діяльності. Обрані нами складники локусу контролю, які найбільше узгоджуються з ситуацією ухвалення управлінських рішень, проявились по-різному: загалом, 75% керівників є достатньо компетентними у між особистих взаєминах, 47% керівників не схильні брати на себе відповідальність у між особистих взаєминах (покладаються на інших); 66% керівників певною мірою схильні виявляти ініціативу та брати на себе відповідальність у галузі соціальних відносин на виробництві; 47% керівників не схильні бути відповідальними у процесі виконання виробничих завдань. Припускаємо, що на це може впливати жорстка вертикальна регламентація управлінської діяльності в організації;

- статистично підтверджено, що керівників з низьким рівнем відповідальності в міжособистісному спілкуванні значно більше, аніж тих, у кого вона високо розвинена; керівників з професійно-процесуально екстернальністю значно більше, аніж тих, хто є інтерналом у цій сфері;

- всі показники PsyCap мають середній рівень прояву (факт статистично підтверджено). Це говорить про те, що майже 85% керівників здатні досягати висунутих ними цілей та поставлених перед ними завдань, покладаючись на впевненість у власні можливості; 87% керівників здатні утримуватися в межах цілеспрямованості та виявляти наполегливість у досягненні висунутої мети, а також шукати кращий шлях для досягнення мети; 83% керівників мають достатньо гарний психологічний стан (тобто мають гарно розвинену життєстійкість) і здатні справлятися з проблемами, які виникають в їхньому особистому та професійному житті; 84% мають

оптимістичне настановлення щодо отримання позитивних результатів власної діяльності;

- існує значимі позитивні кореляційні зв'язки між: проявом раціонального стилю прийняття рішень та складниками психологічного капіталу (самоефективністю та життєстійкістю); проявом інтуїтивного стилю та життєстійкості; проявом залежного стилю ухвалення рішень та аспектами інтернальності (компетентністю та відповідальністю у взаєминах), що викликало суперелівість у розумінні (ймовірніше було б отримати негативні кореляції); прояв уникаючого стилю та загальної прокрастинації і її складниками (тривожністю та мотиваційною недостатністю), а також негативний зв'язок з компетентністю у взаєминах. Встановлені зв'язки можуть слугувати підґрунтям для подальшого дисперсійного аналізу з метою виявлення властивостей особистості, які впливають на прояв певного стилю ухвалення рішень;

- прояв стратегії гіперпильності пов'язаний з прокрастинацією та її складниками (тривожністю, перфекціонізмом, мотиваційною недостатністю);

- стратегія пильності тісно пов'язана зі складниками психологічного капіталу (життєстійкістю, самоефективністю);

- стратегія перекладання відповідальності позитивно корелює з усіма параметрами прояву прокрастинації та негативно зі складниками психологічного капіталу (самоефективність, надія, життєстійкість);

- стратегія зволікання позитивно корелює з усіма проявами прокрастинації та негативно зі складниками психологічного капіталу (самоефективність, надія, життєстійкість), а також з професійно-процесуальною інтернальністю. Встановлені зв'язки можуть слугувати підґрунтям для подальшого дисперсійного аналізу з метою виявлення властивостей особистості, які впливають на прояв певної стратегії ухвалення рішень.

ВИСНОВКИ

В результаті проведення теоретико-емпіричного дослідження взаємозв'язку особистісних властивостей керівників та особливостей прийняття ними рішень, були реалізовані відповідні завдання, що дозволяє зробити такі висновки:

- у сучасних психологічних дослідженнях феномен прийняття рішень вивчається різнобічно, можна виокремити основні підходів таких наукових розвідок (стратегіально-стильовий, нормативний, когнітивно-цільовий, регулятивно-вольовий, системно-структурний та ін.). Переважає акцент у розумінні сутності прийняття рішення як процес, так і на результат розв'язання суперечності, яка потребує усунення.

Ми пристаємо до бачення сутності явища ухвалення рішення І. Дженіса та Л. Манна, говорять про «емоційно напружений, «гарячий» когнітивний процес, що викликає мотиваційний конфлікт через зіткнення емоційно забарвлених тенденцій» (I. Janis & L. Mann, 1979). Таке бачення сприяє виявленню стратегій подолання мотиваційного конфлікту, що зумовлені стресом. Окрім теоретичної значущості це має і практичне значення.

Також суттєвим для розуміння явища ухвалення рішення є встановлення його стильової природи. Ми пристаємо до розуміння стилю прийняття рішення як набутої, звичної поведінкової реакції, яку демонструє особа у разі прийняття рішення (S.G. Scott & R.A. Bruce, 1995);

- дослідивши сутність професійно-важливих властивостей керівника, вважаємо, що локус контролю, схильність до прокрастинації, психологічний капітал є властивостями особистості, що зумовлюють процес ухвалення ним рішень;

- емпірично дослідивши взаємозв'язок особистісних властивостей керівників та особливостей процесу прийняття ними рішень, констатуємо, що існують тісні зв'язки між особливостями ухвалення керівниками рішень (їхніми стратегіями та стилями) властивостями їхньої особистості (локусу контролю, складниками психологічного капіталу, схильністю до

прокрастинації). Встановлені зв'язки можуть слугувати підґрунтям для подальшого дисперсійного аналізу з метою виявлення властивостей особистості, які впливають на прояв стратегій та стилів ухвалення рішень керівниками;

- розроблені рекомендації для роботи практичних психологів в організаціях мають на меті корегування проявів особистості, що зумовлюють особливості ухвалювати рішення керівниками. Таке втручання сприятиме оптимізації процесу прийняття ними рішень і підвищить ефективність управлінської діяльності.

З огляду на сказане вважаємо висунуті завдання реалізованими і дослідницьку мету досягнутою. Отримані результати закладають підґрунтя для продовження дослідження у цьому напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балл Г.О. Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах): Видання друге, доповнене. Житомир : ПП «Рута», Вид-во «Волинь», 2008. С. 101–107.
2. Балл Г.О. Феномен вибору в контексті соціальної поведінки. *Соціальна психологія*, 2005. № 1. С. 3–13.
3. Бех І.Д. Ціннісна система як критерій особистісного виміру. *Українська психологія: сучасний потенціал*. Матер. Четвертих Костюківських читань (25 вересня 1996 р.). К. : Вид. ДОК-К, 1996. Т. 1. С.68–76.
4. Бондарчук О.І. Взаємозв'язок розвитку організації та особистісного розвитку її працівників. *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.
5. Бутко М.П. Теорія прийняття. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 360 с.
6. Василенко І.А. Індивідуально-психологічні особливості особистості різного рівня оптимістичності. *Габітус*, 2020. Вип. 18. Т. 2. С.23-27.
7. Вахітов В., Григоренко Є. Поведінкова економіка: чому ми любимо помилятися. URL: <https://voxukraine.org/povedinkova-ekonomika-chomu-mi-lyubimo-pomilyatisya>.
8. Вдовиченко О.В. Психологические закономерности принятия рискованных решений в экстремальных ситуациях. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К.: Міленіум, 2003. Т.7. Ч.1. С. 43–50.
9. Вдовиченко О.В. Психологічні основи ризику особистості в онтогенезі /автореф. дис. докт. психол. н.: 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія. Одеса, 2019. 36 с.
10. Винославська О.В., Карамушка Л.М. Психологічні особливості мотивації управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів

навчальних закладів. *Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність*. – К. : Інститут психології, 1993. Т.1. С.135-141.

11. Гальцева Т.О. Види самоефективності особистості: їх характеристика та дослідження. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2015. Вип. 4. С. 110–114.

12. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Фон Розенштиль ; [пер. с нем.]. – Харьков : Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.

13. Деля О. Особистість керівника як чинник ефективного управління. / *Економічний аналіз*, 2012. Т. 11(2). С. 187-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%282%29_38

14. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. Київ : ЗАТ НІЧЛАВА, 2000. 280 с.

15. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Державне управління*, 2014. Вип. 237. Том 249. С. 47-51.

16. Економічна поведінка молоді: конструктивні форми та девіації : зб. тез III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 30 листопада 2023 р.). К. : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2023. 120 с.

17. Казакова Є.С. Психологічні особливості прийняття особистістю рішень в умовах вітальної загрози, викликаной covid-19. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Психологія, 2023. Том 34 (73). № 1 С. 122-126.

18. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / пер.з англ. Харьков : Изд-во «Гуманитарный Центр», 2005. 632 с.

19. Канеман Д. Мислення швидко й повільно / пер. з англ. М. Яковлев. Київ : Наш формат, 2017. 480 с.

20. Карамушка Л.М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів. *Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості*. Київ : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 1993. С.35-42.

21. Карамушка Л.М., Бондарчук О.І., Грубі Т.В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник. Кам'янець-Подільський : ПП «Аксіома», 2019. 80 с.
22. 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*. Київ, 2002. Т. 4. Ч. 1. – С. 90–95.
23. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
24. Кихлер Э. Принятие решений в организациях / Э. Кихлер, А. Шорти // Психология труда и организационная психология ; [пер. с нем.]. Харьков : Гуманитарный центр, 2004. Т. 4. 160 с.
25. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений / пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 224 с.
26. Ковальчук О.С., Тополенко О.О. Технологія прийняття менеджерами управлінських рішень в організації Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
27. Ковальчук О.С. Психологічні компоненти прийняття управлінських рішень керівниками навчальних закладів / Творча спадщина Г.С. Костюка та сучасна психологія. До 100-річчя від дня народження академіка Г.С. Костюка : мат. III з'їзду Товариства психологів України. Київ, 2000. С. 82–83.
28. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : МАУП, 2004. 504 с.
29. Кондратенко Ю.П. Оптимізація процесів прийняття рішень в умовах невизначеності: [Навч. посіб. для студ. ВНЗ]. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 96с.
30. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. Київ : Рад. шк., 1989. 608 с.

31. Крикіна К.А. Вплив психологічних факторів на прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 24, 2018. С. 185-189.
32. Лещенко Є.В. Теоретично-методологічні основи ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві / Зб. наук. статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій. Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 22-26
33. Мадди С.Р. Смыслообразование в процессе принятия решений. *Психологический журнал*, 2005. Т. 26. № 6. С. 86-100.
34. Малиновський В. Функція прийняття управлінських рішень. *Вісник Української Академії державного управління при Президенті України*, 1999. № 3. С. 42-45.
35. Мельник Ю. Оцінка особистістю життєвої ситуації як невизначеної в різних сферах її життєдіяльності. *Psychological journal*, 2019. Т. 11. № 5. С. 191–202.
36. Мельник Ю., Ющенко В., Резнік А. Психологічна характеристика ситуації невизначеності в життєвому просторі особистості. *Габітус*, 2021. № 21. С. 83–87.
37. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. О.И. Медведь. 3-е изд. М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 672 с.
38. Моляко В.А. Проблемы психологии творчества и разработка подхода к изучению одаренности. *Вопросы психологи*, 1994. № 5. С. 86–95.
39. Моляко В.А. Стратегемно-праобразный вектор творческого восприятия мира в условиях функционирования полимодальных информационных потоков. *Наука і освіта*, 2014. № 12. С.22–29.
40. М'ясоїд П.А. Володимир Роменець: від психології творчості до творчості у психології [Текст]. *Психологія і суспільство*, 2011. № 2. С. 64–91.
41. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 272 с.

42. Нейман Дж., фон Моргеиштерн О. Теория игр и экономическое поведение / пер. с англ. М. : Наука, 1970. 707 с.
43. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
44. Панок В.Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
45. Петровська І. Психологічні концепції процесу прийняття рішень. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 2021. Вип. 9. С. 196–201.
46. Плаус С. Психология оценки и принятия решений / пер. с англ. М. : Филинь, 1998. 368 с.
47. Помиткіна Л.В. Психологія прийняття особистістю стратегічних життєвих рішень: монографія. Київ : Кафедра, 2013. 381 с.
48. Преодоление проблем и принятие решений. Эффективные механизмы урегулирования кризисов // Петрова Н.П. Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. СПб. : Речь, 2002. 216 с.
49. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
50. Процессы принятия решений // Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. —М. : ИНФРА-М, 2000. С. 553—573.
51. Професійна відповідальність: сутність та структура. *Науковий портал Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. URL: <https://nauka.udpu.edu.ua/1-2-profesijna-vidpovidalnist-sutnist-ta-stuktura/>
52. Психологічний механізм прийняття рішень. URL: https://pidru4niki.com/10810806/psihologiya/psihologichniy_mehanizm_priynyattya_rishen

53. Редько В.В. Психологічні механізми прийняття рішень у побутовій діяльності: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Київ, 2003. 20 с.
54. Роменець В.А. Принцип «прийняття рішення» в історії психології. Емоційний, інтуїтивний несвідомий фактор психічної активності / Історія психології XVII ст. : [навч. посіб.]. Київ : Вища шк., 1990. 365 с.
55. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб. : Питер, 2000. 712 с.
56. Саймон Г.А. Рациональность как процесс и продукт мышления. THESIS, 1993. Вып. 3. Т. 1. С. 16–38.
57. Скотт П. Психология оценки и принятие решений / пер. с англ. М. : Информационно-издательский дом «Филин», 1998. 368 с.
58. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. : О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. 2-ге вид. К. : Наш формат. 2023. 735 с.
59. Санников А.И. Психология принятия жизненных решений личностью: дисс. ... докт. психол. наук: 19.00.01 – общая психология, история психологии. Одесса, 2016. 508 с.
60. Селигман М.Э. Как научиться оптимизму. Советы на каждый день. М. : Вече, 1997. 432 с.
61. Соколова Н.О. Креативність як чинник ефективного прийняття рішень психологом-консультантом. *Наука і освіта : наук.-практ. журнал*. 2011. № 11. С. 156-160.
62. Сохань Л.В. Искусство житнетворчества. Предназначение. Житнетворчество. Судьба: Социологические очерки, социально-психологические эссе, интервью, глоссарий. Киев : Издат. Дом Дмитрия Бураго, 2010. 576 с.
63. Сціборовський О.А. Психологічні особливості прийняття ефективних рішень офіцерами ДПС України в нестандартних ситуаціях: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09. Хмельницький, 2005. 20 с.
64. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / ред. М.П. Бутко. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с.

65. Титаренко Т.М. Як будувати власне майбутнє: життєві завдання особистості : [наук. моногр.]. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. 512 с.
66. Титаренко Т.М., Ларіна Т.О. Життєстійкість особистості: соціальна необхідність та безпека. URL: https://lib.iitta.gov.ua/9065/1/Zhiznestoykost_lichnosti.pdf
67. Тополенко О.О. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка* : зб. наук. праць. 2008. № 3(24). С. 162–167. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/8877>.
68. Трофімов А.Ю. Психологічний капітал в організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2014. Вип. 2. С. 259-265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2014_2_41.
69. Феномен руйнування процесу прийняття групового рішення [Електронний ресурс]. URL: http://b-ko.com/book_37_glava_84_Феномен_руйнува?.html.
70. Хуртенко О.В. Психологічна готовність майбутніх тренерів до прийняття рішень в екстремальних ситуаціях професійної діяльності. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки: Зб. наук. праць. Київ : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2007. № 20(44). С.172–178.
71. Чабанна М.В. Вплив ідей Г. Саймона на становлення теорії прийняття політичних рішень. *Наукові записки*. Т. 108. Політичні науки, 2010. С. 3-7.
72. Чарупа В. Україномовна адаптація «опитувальника прийняття рішень (DMQ) М. Фліндерса. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JXhc41o9OWjeWWY-IrfIPHDe7IlimXw-/view>.
73. Черкасова О.О., Коляденко Н.В. Психологічні особливості формування алкогольного синдрому у студентів / науковий е-журнал «Психологія». URL: <http://medpsychology.pp.ua/formuvannya-alkoholnoho-syndromu-u-studentiv>.
74. Чернобровкін В.М. Психологія прийняття рішень у педагогічній діяльності. автореф. дис. ...д-ра. психол. наук. Київ, 2004. 42 с.

75. Чернобровкін В.М. Психологія прийняття педагогічних рішень : монографія. Луганськ : Вид. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2010. 448 с.
76. Ackoff R.L. *The Art of Problem Solving*. N.Y. : John Wiley & Sons, 1978. URL: https://www.goodreads.com/book/show/60854.The_Art_of_Problem_Solving.
77. Alzate Sáez de Heredia R., Laca Arocena F., Valencia Gárate J. Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Psicothema*, 2004. Vol. 16. (nº1).P. 110-116. URL: <https://www.psicothema.com/pi?pii=1169>.
78. Ariely D. *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. Harper Collins Publishers, 2008. 267 p. URL: <https://radio.shabanali.com/predictable.pdf>.
79. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84. P. 191-215. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1997-08589-000>.
80. Barbero I., Vila E., Maciá A., Carmen Pérez-Llantada Rueda M., Navas M^a.J. Adaptación Española del Cuestionario DMQ-II de Leon Mann. *Revista de Psicología General y Aplicada* 46 (3). P. 333-338. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=622713>.
81. Bechara A. Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: a neurocognitive perspective. *Nature neuroscience*, 2005. 8(11). P. 1458-1463. URL: <https://www.nature.com/articles/nm1584>.
82. Burnet P.C., Mann L., Beswick G. Validation of the Flinders Decision Making Questionnaire on Course Decision Making by Students. *Australian Psychologist*, 1989. 24 (July), P. 285-292. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1991-22855-001>.
83. Brest P. *Problem Solving, Decision Making, and Professional Judgment: A Guide for Lawyers and Policymakers*. Oxford : Oxford University Press, 2010. 696 p. URL: <https://global.oup.com/us/companion.websites/9780195366327/>.
84. Effert B.R., Ferrari J.R. Decisional procrastination: Examining personality correlates. *Journal of Social Behavior and Personality*. 1989. № 4(1). P. 15–1156. URL:

https://www.researchgate.net/publication/232562755_Decisional_procrastination_Examining_personality_correlates

85. Gigerenzer G. Simply rational: Decision making in the real world. *Evolution and Cognition*, 2015. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2015-13207-000>.

86. Gierke O. Der Entwurf eines bürgerlichen Gesetzbuchs und das deutsche Recht / Von Otto Gierke Leipzig: Dunker & Humblot, 1889. 592 S. URL: https://archive.org/details/bub_gb_5XcrAQAAMAAJ.

87. [Goodman P.](#) Designing effective work groups. San Francisco : [Jossey-Bass](#), 1996. 404 p.

88. Janis I., Mann L. Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment. N.Y. : The Free Press, A division of Macmillan Inc, 1979. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1978-00284-000>.

89. Edwards W. Probability preferences in gambling. *American Journal of psychology*. 1953. № 66. P. 349-364. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1954-03903-001>.

90. Hansson S. Decision Theory: A Brief Introduction. London : Royal Institute of Technology, 2005. URL: <https://web.archive.org/web/20060705052730/http://www.infra.kth.se/1015>.

91. HBR's 10 Must Reads on Making Smart Decisions, 2013. 192p. URL: <http://surl.li/olwsp>.

92. Heath Ch., Heath D. Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. N.Y. : Crown Business, 2013. 243 p. URL: <https://cmc.marmot.org/Record/.b37859250>.

93. Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 1974. Vol. 185. PP. 1122-1131. URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124>.

94. Kuhl J. Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen : Hogrefe-Verlag. 2001. 1221 p. URL: <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=2713982>

95. Leavitt H.J. Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological and Human Approaches. *New Perspectives in Organization Research*. N.Y. : John Wiley, 1964.
96. Lazarus R. Folkman S. Stress, Appraisal and Coping. N.Y. : Springer Publishing Company. Barcelona, 1986. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4684-5122-1_4.
97. Luthans F., Youssef C. M. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management. *Organizational Dynamics*. 2004. Vol. 33 (2). P. 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>.
98. Loomes G., Sugden R. Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty. *The Economic Journal*, 1982. Vol. 92, No 368. PP. 805–824. URL: <http://surl.li/olwxs>.
99. Mann L. Tan C. The Hassled Decision Maker: The Effects of Perceived Time Pressure on Information Processing in Decision Making. *Australian Journal of Management*. University of New South Wales (Australia), 1993. 18(2). PP. 197-210. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/031289629301800204>.
100. Mann L., Burnett P. M. Radford, S. Ford. The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1997. 10. 1-19. URL: https://sjdm.org/dmidi/Melbourne_Decision_Making_Questionnaire.html.
101. Mann L., M. Radford, P. Burnett, S. Ford, M. Bond, K. Leung, H.Nakamura, G. Vaughan, K. Yang. Cross-Cultural Differences in Self-reported Decision Making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 1998. 33(5). PP.325-335. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2493708>.
102. Milgram N., Tenne R. Personality correlates of decisional and task avoidant procrastination. *European Journal of Personality*, 2000. № 14. P. 141–156. URL: https://www.researchgate.net/publication/233548287_Personality_correlates_of_decisional_and_task_avoidant_procrastination

103. Riaz M. N. Riaz, M. A., & Batool, N. Personality Types as Predictors of Decision Making Styles. *Journal of Behavioral Sciences*, 2012. 22 (2).
104. Rebetz M.M.L. A French validation of the Pure Procrastination Scale. *Comprehensive Psychiatry*, 2014. Vol. 55. PP. 1442–1447. URL: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.comppsy.2014.04.024>.
105. Rowe A.J., Mason R.O. *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing and Improving Decision Making*. SF, CA: Jossey – Bass, 1987. URL: <http://surl.li/olxcq>.
106. Rutter M. Implications of Resilience concepts for Scientific understanding. *Annals New York Academy of Sciences*. 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/6460247_Implications_of_resilience_concepts_for_scientific_understanding_Annals_of_the_New_York_Academy_of_Sciences_Annals_New_York_Acad_Sci.
107. Smith P.B., Peterson M.F., Shwartz S.H., Karamushka L.M. and others. Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior A 47-Nation Study. *Journal of cross-cultural psychology*, 2002. Vol. 33. N 2. p. 188—208. URL: https://www.researchgate.net/publication/347933100_JOURNAL_OF_CROSS-CULTURAL_PSYCHOLOGY_Smith_et_al_CULTURAL_VALUES_AND_SOURCES_OF_GUIDANCE_CULTURAL_VALUES_SOURCES_OF_GUIDANCE_AND_THEIR_RELEVANCE_TO_MANAGERIAL_BEHAVIOR_A_47-Nation_Study.
108. Snyder C.R. Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 2002. N. 13. P. 249-275. URL: <https://typeset.io/papers/hope-theory-rainbows-in-the-mind-3j>.
109. Thaler R.H., Sunstein C.R. *Choice Architecture*, 2010. URL: <https://ssrn.com/abstract=1583509> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509>
110. Timakova A.V., Fedorenko D.I. Relationship between psychological features of personality and decision-making style in professional activity.

- Innovative Solutions in Modern Science*, 2020. № 1(45). 13 p. URL: <https://www.naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/viewFile/2208/2215>
111. Tversky A.; Kahneman D. The Framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 1981. 211(4481). PP.453—458. URL: [doi: 10.1126/science.7455683](https://doi.org/10.1126/science.7455683)
112. Verdejo-Garcia A., Chong T.T.J., J.C. Stout, M. Yücel. London, E.D. Stages of dysfunctional decision – making in addiction. *Pharmacology Biochemistry and Behavior*, 2018. PP.99–105. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28216068/>.
113. Wilcox J. Communication Creatively in Conflict Situation. *Management Solution*. 1986. October. P. 18–24. URL: https://allbest.ru/#google_vignette.
114. Witt L.A. The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2001-00059-003>.
115. [Wittmann M., Paulus M.P. Decision making, impulsivity and time perception. *Trends in cognitive sciences*, 2008. 12 \(1\). PP. 7–12. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18042423/.](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18042423/)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

МЕТОДИКА «ЛОКУС КОНТРОЛЮ»

(україномовна адаптація, модифікація О.Г. Ксенофонтової)

Інструкція: «Вам пропонується ряд висловлювань, які стосуються різноманітних сторін життя і ставлення до них. Поставте навпроти кожного твердження «так» (+) або «ні» (-). Будьте, будь ласка, уважними і щирими. Бажаємо успіху!».

1. Просування по службі більше залежить від вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини.
2. Більшість розлучень відбувається із за того, що люди не захотіли пристосуватися одне до одного.
3. Хвороба - справа випадку, якщо вже судилося захворіти, то вже нічого не вдієш.
4. Люди стають самотніми через те, то самі не виявляють інтересу і дружелюбності до оточуючих.
5. Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння чи невезіння.
6. Марно докладати зусилля для того, щоб завойовувати симпатії інших людей.
7. Зовнішні обставини, батьки і добробут впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки самого подружжя.
8. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною.
9. Мої оцінки в школі, в інституті часто залежать від випадкових обставин (наприклад, настрою викладача) більше, ніж від моїх власних зусиль.
10. Коли я будую плани, то, загалом, вірю, що зможу здійснити їх.
11. Те, що багатьом людям здається удачею чи везінням, насправді є результатом довгих цілеспрямованих зусиль.
12. Якщо люди не підходять один одному, то як би вони не старалися, налагодити сімейне життя все одно не зможуть.
13. Те хороше, що я роблю, переважно гідно оцінюється іншими.
14. Думаю, що випадок чи доля не грають важливої ролі в моєму житті.
15. Я не намагаюся планувати своє життя далеко наперед, тому що багато залежить від того, як складуться обставини.
16. У конфліктах я частіше відчуваю провину за собою, ніж за протилежною стороною.
17. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.
18. Я надаю перевагу такому керівництву, при якому можна самостійно визначити, що і як робити.
19. Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб.
20. Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям добитися успіху у своїх справах.
21. В кінці кінців, за погане управління організацією відповідальні самі люди, які в ній працюють.
22. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в обставинах, що склалися.
23. Якщо я дуже захочу, то зможу прихилити до себе майже кожного.
24. На підростаюче покоління впливає так багато обставин, що зусилля батьків щодо її виховання часто виявляються марними.
25. Те, що зі мною трапляється, - це справа моїх власних рук.
26. Важко буває зрозуміти, чому керівники чинять саме так, а не інакше.
27. Людина, яка не змогла добитися успіху у своїй роботі, швидше за все, не виявила достатньо зусиль.
28. Частіше за все я можу добитися від оточуючих того, що хочу.
29. В неприємностях і невдачах, що були в моєму житті, частіше були винні інші люди, ніж я сам.
30. Дитину завжди можна вберегти від простуди, якщо за ним стежити і правильно одягати.
31. У складний обставин я вважаю за краще почекати, поки проблеми не вирішаться самі собою.
32. Успіх є результатом наполегливої праці і мало залежить від успіху чи везіння.
33. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від кого б то не було, залежить щастя моєї сім'ї.
34. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюсь одним людям і не подобаюсь іншим.
35. Я завжди вважаю за краще приймати рішення і діяти самостійно, ніж сподіватися на допомогу інших людей чи на долю.
36. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі її старання.
37. У житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть при дуже сильному бажанні.
38. Здібні люди, які не змогли реалізувати свої можливості, мають звинувачувати в цьому лише себе.
39. Багато моїх успіхів стали можливими тільки завдяки допомозі інших людей.
40. Більшість моїх невдач сталися від невміння, незнання чи лінощів.

ДОДАТОК Б

**«ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КАПІТАЛУ», PSYCAP
QUESTIONNAIRE (PCQ) F. Luthans, B. Avolio, J. Avey, S. Norman,
(україномовна адаптація А. Трофімова, Ю. Бондар)**

Інструкція: Нижче наведено твердження, які описують, як Ви можете думати про себе прямо зараз. Використовуйте такі варіанти відповідей, щоб вказати свій рівень згоди чи незгоди з кожним твердженням: 1 - абсолютно не згоден, 2 - не згоден, 3 - частково не згоден, 4 - частково згоден, 5 - згоден, 6 - повністю згоден.

1. Я почуваюся впевнено, аналізуючи довгострокову проблему у пошуках рішення.
2. Я почуваюся впевнено, представляючи на зборах результати своєї роботи.
3. Я почуваюся впевнено, беручи участь у дискусіях щодо стратегії компанії.
4. Я почуваюся впевнено, допомагаючи ставити робочі цілі.
5. Я почуваюся впевнено, коли обговорюю з людьми за межами компанії (напр., постачальниками, клієнтами) проблеми та шляхи їх вирішення.
6. Я почуваюся впевнено, виступаючи публічно перед групою колег.
7. Я б зміг (-ла) придумати багато варіантів рішення, якби опинився (-ла) у скрутному становищі з будь-якого робочого питання.
8. В даний час я активно просуваюся в досягненні своїх робочих цілей.
9. Є багато способів оминуть будь-яку проблему.
10. На даний момент я вважаю себе досить успішним у роботі.
11. Я можу вигадати багато варіантів того, як досягти своїх поточних робочих цілей.
12. На цьому етапі досягаю поставлених собі робочих цілей.
13. Коли на роботі я зазнаю невдачі, мені важко подолати її та рухатися далі.
14. Я зазвичай справляюся з труднощами на роботі тим чи іншим способом.
15. Я можу працювати «сам (-а) по собі», якщо в цьому є необхідність.
16. Зазвичай я стійко долаю стресові ситуації на роботі.
17. Я можу подолати складності на роботі, тому що я вже мав такий досвід раніше.
18. Я відчуваю, що можу займатися на цій роботі багатьма справами одночасно.
19. Коли ситуація на роботі невизначена, я зазвичай розраховую на краще.
20. Якщо щось на роботі може піти не так, то так воно і станеться.
21. У моїй роботі я завжди бачу позитивні сторони.
22. Я налаштований оптимістично з приводу свого майбутнього на роботі.
23. На цій роботі справи ніколи не йдуть так, як би я цього хотів (-ла).
24. Я ставлюся до цієї роботи за принципом «немає лиха без добра».

Ключ:

- Ефективність: 1-6.
- Надія: 7-12.
- Стійкість: 13-18.
- Оптимізм: 19-24.

Примітка: питання 13,20,23 потребують реверсного підрахунку.

ДОДАТОК В

**ОПИТУВАЛЬНИК «СТУПІНЬ ВИРАЖЕНОСТІ
ПРОКРАСТИНАЦІЇ» М. Кисельової**

Інструкція: Будь ласка, уважно прочитайте твердження та оцініть ступінь Вашої згоди чи незгоди з кожним пунктом, використовуючи запропоновану шкалу відповідей. Якщо Ви повністю не погоджуєтесь з твердженням, обведіть «0», якщо Вам важко визначитися, обведіть «1», якщо повністю погоджуєтесь, обведіть «2».

<i>Твердження</i>	<i>Відповідь</i>
1. Я відкладаю прийняття рішень до останнього моменту.	0 1 2
2. Я відкладаю реалізацію бажаної мети, щоб виконати своє завдання якнайкраще.	0 1 2
3. Після реалізації наміченої мети, я відчуваю тривогу, що не виконав (-ла) своє завдання вчасно.	0 1 2
4. Приймаючи рішення я, як правило, відкладаю на невизначений термін його реалізацію.	0 1 2
5. Я повинен виконати заплановане якнайкраще, тому спочатку виконую другорядні завдання.	0 1 2
6. Я відкладаю реалізацію бажаної мети, щоб виконати своє завдання не турбуючись задалегідь.	0 1 2
7. Перш ніж прийняти рішення, я витрачаю багато часу на те, щоб примусити себе цілеспрямовано думати про нього	0 1 2
8. Всі заплановані завдання мені потрібно зробити якнайкраще, тому я не поспішаю з виконанням як головних, так і другорядних завдань.	0 1 2
9. Я відчуваю тривогу, коли потрібно прийняти важливе рішення.	0 1 2
10. Перш ніж реалізовувати основне завдання, я витрачаю багато часу на реалізацію другорядних.	0 1 2
11. Чим складніше заплановане завдання, тим менше я змотивований прийняти швидке рішення і, тим більше задоволення я отримую від його реалізації.	0 1 2
12. У мене викликає тривогу реалізація прийнятого рішення, тому я намагаюся не поспішати з його прийняттям.	0 1 2
13. Я відкладаю реалізацію бажаної мети, щоб отримати задоволення, виконуючи завдання в екстремально короткі терміни.	0 1 2
14. Для мене важливо виконати складне завдання якомога краще, тому я витрачаю багато часу і на процес прийняття рішення, і на процес його реалізації.	0 1 2
15. Я відчуваю тривогу в процесі прийняття важливого рішення, тому витрачаю багато часу на виконання другорядних завдань, перш ніж приступити до головної мети.	0 1 2

Ключ

Мотиваційна недостатність: 1, 4, 7, 10, 13.

Перфекціонізм: 2, 5, 8, 11, 14.

Тривожність: 3, 6, 9, 12, 15.

Загальна прокрастинація: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15.

Нормативні шкали

<i>Назва субшкали</i>	<i>Рівні вираженості субшкал</i>		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Мотиваційна недостатність	0-3	4-6	7-10
Перфекціонізм	0-3	4-6	7-10
Тривожність	0-3	4-6	7-10
Загальна прокрастинація	0-5	6-14	15-30

ДОДАТОК Г

ОПИТУВАЛЬНИК ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, Flinders decision making questionnaire, DMQ (україномовна адаптація Л. Музичко, В. Чарупа)

Інструкція: Люди відрізняються тим, як вони приймають рішення. Будь ласка, вкажіть, як саме Ви приймаєте рішення – для кожного питання виберіть відповідь, яка найбільше відповідає вашому звичайному стилю прийняття рішень.

Текст опитувальника

1. Я відчуваю величезний тиск часу, коли приймаю рішення.
2. Я прагну розглядати всі альтернативи.
3. Я вважаю кращим перекладати рішення на інших.
4. Я намагаюся з'ясувати недоліки всіх альтернатив.
5. Я схильний звинувачувати інших, коли рішення виявляються поганими.
6. Я відчуваю себе некомфортно під час прийняття рішень.
7. Я думаю, як найкраще виконати рішення.
8. Навіть після того, як я прийняв рішення, я відкладаю його виконання.
9. Коли мені потрібно прийняти рішення, я довго чекаю (відкладаю), перш ніж почати думати про нього.
10. Я намагаюся чітко визначити свої цілі, перш ніж зробити вибір.
11. Імовірність того, що якась дрібниця може піти не так, змушує мене похитнутись у моїх уподобаннях
12. Якщо рішення може прийняти я або інша людина, я дозволяю іншій людині зробити це
13. Я відкладаю прийняття рішень, поки не стане надто пізно.
14. Я намагаюся, волію, щоб люди, які краще поінформовані, вирішували за мене.
15. Я відкладаю прийняття рішень.
16. Я не можу чітко мислити, якщо я поспішаю з прийняттям рішення.

Ключ для обробки отриманих даних

Відповіді оцінюються таким чином: «Ні» – 0 бал, «Іноді» – 1 бал, «Так» – 2 бали.

Пильність: 2, 4, 7, 10.

Гіперпильність: 1, 6, 11, 16.

Перекладання відповідальності: 3, 5, 12, 14.

Прокрастинація: 8, 9, 13, 15.

Нормативні шкали для оцінки результату:

<i>Шкали</i>				<i>Рівень індивідуального результату</i>
<i>пильність</i>	<i>гіперпильність</i>	<i>перекладання відповідальності</i>	<i>прокрастинація</i>	
0-6	0-2	0-1	0-1	низький
7	3-5	2-3	2-3	середній
8	6-8	4-8	4-8	високий

ДОДАТОК Д

**УКРАЇНОМОВНА АДАПТАЦІЯ ОПИТУВАЛЬНИКА «СТИЛІ
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СКОТТА ТА БРЮСА»
(А. Сіненко, О. Савченко)**

Інструкція: Прочитайте наведені нижче твердження стосовно того, як люди приймають рішення. Оцініть ступінь вашої згоди за допомогою такої шкали; 1 = зовсім не згоден, 2 = частково не згоден, 3 = іноді погоджуюсь, а іноді - ні, 4 = частково згоден, 5 = повністю згоден.

1. Перш ніж прийняти рішення, я ще раз перевіряю джерела інформації, щоб переконатися, що маю правильні факти.
2. Я приймаю рішення логічно та систематично.
3. Мої рішення потребують ретельного обмірковування.
4. Приймаючи рішення, розглядаю різні варіанти з точки зору досягнення конкретної мети.
5. Приймаючи рішення, я покладаюся на свої інстинкти.
6. Приймаючи рішення, я покладаюся на свою інтуїцію.
7. Зазвичай я приймаю рішення, які вважаю правильними.
8. Коли я приймаю рішення, для мене важливіше відчувати, що це рішення правильне, ніж мати для нього раціональну підставу.
9. Коли я приймаю рішення, я довіряю своїм внутрішнім відчуттям і реакціям.
10. Мені часто потрібна допомога інших людей, коли я приймаю важливі рішення.
11. Я рідко приймаю важливі рішення, не порадившись з іншими людьми.
12. Якщо мене підтримують інші, мені легше приймати важливі рішення.
13. Я користуюся порадами інших людей, коли приймаю важливі рішення.
14. Мені подобається, щоб хтось направляв мене в правильному напрямку, коли я стикаюся з важливими рішеннями.
15. Я уникаю прийняття важливих рішень, доки тиск не зменшиться.
16. По можливості я відкладаю прийняття рішення.
17. Я часто зволікаю, коли потрібно прийняти важливі рішення.
18. Зазвичай я приймаю важливі рішення в останню хвилину.
19. Я відкладаю прийняття багатьох рішень, тому що думки про них викликають у мене занепокоєння.
20. Перш ніж прийняти рішення, я аналізую всі можливі варіанти.

Ключ

- Інтуїтивний: 5, 6, 7, 8, 9.
- Залежний: 10, 11, 12, 13, 14.
- Уникаючий: 15, 16, 17, 18, 19.
- Раціональний: 1, 2, 3, 4, 20.

Тестові норми

<i>Шкали</i>				<i>Рівень індивідуального результату</i>
<i>раціональний</i>	<i>уникаючий</i>	<i>залежний</i>	<i>інтуїтивний</i>	
0-18	0-9	0-12	0-14	низький
19-21	10-18	13-21	15-21	середній
≥22	≥19	≥22	≥22	високий

ДОДАТОК Е

РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАННЯ СТИЛІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
(за А. Сіненко, О. Савченко), п-32

№ респондента	Стилі прийняття рішення			
	<i>раціональний</i>	<i>інтуїтивний</i>	<i>залежний</i>	<i>унікаючий</i>
1.	23	23	25	12
2.	17	18	19	9
3.	25	21	20	7
4.	21	20	14	11
5.	25	17	16	6
6.	14	14	18	8
7.	21	23	16	14
8.	24	23	15	5
9.	20	9	14	6
10.	22	12	11	8
11.	22	21	10	11
12.	22	18	14	12
13.	18	16	17	6
14.	22	15	14	12
15.	19	19	19	16
16.	25	19	22	10
17.	23	18	18	11
18.	12	14	11	8
19.	17	18	22	15
20.	19	20	19	15
21.	15	15	15	15
22.	25	15	21	18
23.	22	20	13	16
24.	25	13	17	5
25.	20	22	24	17
26.	11	10	9	12
27.	22	25	17	15
28.	25	25	17	7
29.	24	25	20	10
30.	25	20	15	10
31.	21	15	11	10
32.	24	14	19	12

ДОДАТОК Є

РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
(за В. Чарурою, Л. Музичко), п-32

№ респондента	Стратегії прийняття рішення			
	<i>пильність</i>	<i>гіперпильність</i>	<i>перекладання відповідальності</i>	<i>зволікання</i>
1.	2	6	5	8
2.	6	2	4	1
3.	8	0	3	0
4.	7	1	0	0
5.	8	0	1	0
6.	1	3	8	5
7.	7	4	4	2
8.	8	3	0	1
9.	8	1	1	0
10.	0	6	7	8
11.	8	5	0	0
12.	7	3	2	3
13.	7	3	2	1
14.	8	3	2	1
15.	6	1	0	0
16.	8	1	0	0
17.	6	1	1	0
18.	5	1	1	1
19.	7	3	3	3
20.	7	3	2	0
21.	4	4	4	4
22.	8	4	5	4
23.	4	3	2	0
24.	8	0	0	0
25.	8	6	5	7
26.	6	3	4	2
27.	7	3	4	5
28.	6	2	0	0
29.	8	0	0	1
30.	7	2	3	1
31.	8	1	0	1
32.	1	4	8	8

ДОДАТОК Ж

РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАННЯ ПРОКРАСТИНАЦІЇ
(за М. Кисельовою), п-32

№ респондента	Складники прокрастинації			
	<i>мотиваційна недостатність</i>	<i>перфекціонізм</i>	<i>тривожність</i>	<i>загальний показник</i>
1.	3	1	0	3
2.	3	2	0	3
3.	4	4	0	4
4.	3	3	0	3
5.	6	2	2	4
6.	22	5	6	16
7.	16	8	3	13
8.	7	3	2	5
9.	8	2	3	5
10.	12	8	2	10
11.	12	5	3	9
12.	22	5	6	16
13.	13	4	4	9
14.	8	2	2	6
15.	0	0	0	0
16.	6	0	2	4
17.	9	4	2	7
18.	7	2	2	5
19.	18	3	7	11
20.	0	0	0	0
21.	22	5	6	16
22.	26	8	7	19
23.	20	6	4	16
24.	0	0	0	0
25.	33	6	9	24
26.	22	7	5	17
27.	27	7	7	20
28.	4	4	0	4
29.	9	2	1	8
30.	21	5	6	15
31.	4	2	0	4
32.	18	3	6	12

ДОДАТОК 3

РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КАПІТАЛУ
(за А. Трофімовим, Б. Бондар), n-32

№ респондента	Складники PSYCAP			
	<i>само-ефективність</i>	<i>надія</i>	<i>оптимізм</i>	<i>життє-стійкість</i>
1.	30	28	25	28
2.	28	28	22	27
3.	35	25	21	35
4.	31	31	25	33
5.	32	31	29	29
6.	17	29	29	19
7.	26	29	31	26
8.	34	34	27	34
9.	30	29	26	30
10.	31	30	28	28
11.	31	27	25	30
12.	25	20	22	21
13.	34	32	29	22
14.	29	31	25	31
15.	36	36	31	36
16.	33	29	30	36
17.	33	31	27	28
18.	16	16	18	18
19.	31	29	24	33
20.	30	30	24	25
21.	18	18	19	18
22.	27	19	20	27
23.	23	20	23	31
24.	36	36	30	36
25.	29	24	26	25
26.	14	13	16	16
27.	24	23	23	30
28.	23	23	26	24
29.	35	29	25	31
30.	34	30	24	30
31.	22	27	23	27
32.	6	28	17	10

ДОДАТОК К

**РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАННЯ ЛОКУСУ КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО
СКЛАДНИКІВ**
(за О.Г. Ксенофонтовою), n-32

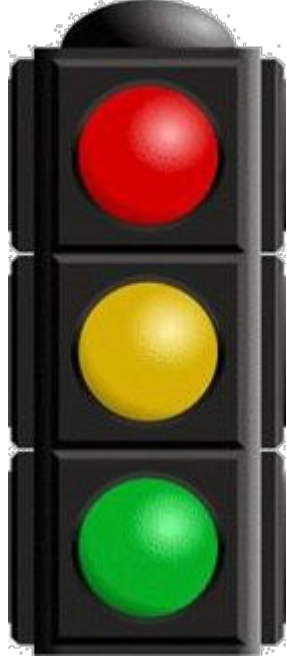
№ респондента	Складники локусу контролю				
	<i>загальний показник</i>	<i>компетентність у взаєминах</i>	<i>відповідальність у взаєминах</i>	<i>професійно-соціальний</i>	<i>професійно-процесуальний</i>
1.	26	6	6	7	3
2.	22	5	3	3	3
3.	28	7	3	3	7
4.	19	5	4	6	1
5.	30	7	5	6	7
6.	27	6	5	8	2
7.	34	7	7	8	6
8.	34	7	6	7	6
9.	29	7	4	6	6
10.	11	2	3	3	3
11.	18	3	0	4	3
12.	22	3	3	3	6
13.	26	5	5	7	5
14.	31	7	3	7	6
15.	29	6	5	8	5
16.	24	6	5	5	3
17.	26	7	5	4	4
18.	27	5	7	7	4
19.	31	6	5	5	6
20.	29	6	4	8	6
21.	29	5	5	6	5
22.	11	2	2	2	1
23.	20	3	3	4	4
24.	29	6	5	8	6
25.	23	4	6	5	3
26.	12	1	2	4	2
27.	21	5	4	3	2
28.	35	8	7	7	7
29.	28	6	6	6	6
30.	31	6	5	5	6
31.	25	4	3	6	4
32.	25	5	6	4	5

ДОДАТОК Л

ПРИКЛАДИ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ РЕАЛІЗВЦІ КОРЕКЦІЙНОЇ РОБОТИ З ЕТОЮ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ КЕРІВНИКАМИ

1. Вправа «Як ухвалювати виважені рішення»

ІНФО: На ухвалення рішень впливає безліч чинників. По-перше, це внутрішні потреби, цінності та вподобання людини. Важливо, щоб вона знала, чого хоче, що їй подобається, що їй потрібно і що вона цінує. По-друге, це зовнішні чинники – правила і закони, яких потрібно дотримуватись, очікування навколишніх, інші зовнішні обставини життя людини. Для генерування рішень використовують різні методи і способи. Одна з найефективніших методик - «Правило світлофора», складається із трьох кроків:

	<p>Крок 1. Зупинись</p> <p>Поміркуйте, чи можете ви ухвалити рішення негайно. Не дозволяйте іншим квапити вас, краще зачекати, ніж потім страждати від наслідків необдуманого рішення. Найгірші рішення люди ухвалюють у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння, тому завжди ухвалюйте рішення тільки на тверезу голову. Не ухвалюйте важливих рішень під впливом сильних емоцій. Якщо нервуете або відчуваєте злість, потрібно для початку заспокоїтись, а потім намагатися зрозуміти суть проблеми і що від вас вимагають.</p>
	<p>Крок 2. Подумай</p> <p>Перш ніж ухвалити рішення, зберіть усю потрібну інформацію і зверніться за порадою до тих, кому довіряєте. Розгляньте всі можливі варіанти свого вибору (але не менше трьох) і визначте «плюси» і «мінуси» кожного з них. Уявіть, як розвиватимуться події і що ви відчуватимете. Також поставте себе на місце людей, яких цей варіант стосується.</p>
	<p>Крок 3. Вибери</p> <p>Зробивши вибір, візьміть на себе відповідальність за його наслідки. Це означає також готовність захищати своє рішення. Якщо ви впевнені у своїй правоті, зробити це буде не важко. Пам'ятайте, що ви маєте право і передумати. Якщо ви переконалися, що ваш вибір не найкращий, нема нічого поганого в тому, щоб визнати це і поміняти своє рішення. Сприймайте негативний результат не як поразку, а як корисний досвід, який допоможе уникати помилок у майбутньому.</p>

2. Вправа «Три скрині»

Мета: сприяти системній роботі з інформацією, актуалізувати у студентів аналітичне та критичне мислення.

Ситуація. «Ви у червні маєте відпустку. Уявіть, що ще минулого року, усією родиною, ви вирішили відсвяткувати родинне свято у липні за кордоном, у Любліні. Квитки на рейс вже куплені, готова розважальна програма та заброньований готель. Однак, світ наклав коронавірус (почалась війна). Епідеміологічна ситуація напружена, карантинні обмеження часто змінюються. Вам необхідно оцінити усі ризики цієї поїздки, використовуючи технологію 3-х скринь і прийняти рішення».

Тепер потрібно послідовно наповнити інформацією три скрині.

Перша скриня (наповнюється ризиками): що поганого може статися?

Щоб її заповнити, потрібно відповісти якомога детальніше на питання: «Якщо ми приймаємо це рішення, які неприємності можуть нас очікувати?»

Друга скриня (наповнюється реальними загрозливими сценаріями розвитку подій): які з ризиків дійсно реальні? Яким може бути найбільш деструктивний сценарій реалізації реальних ризиків? Щоб її наповнити, потрібно оцінити реальну загрозу кожного ризику, що є в першій скрині, сформулювати можливий «негативний сценарій» розвитку подій. «Що нам загрожує, якщо відбудеться ...?» або «Що найстрашніше може статися, якщо ...?» , «Наскільки ймовірно що станеться...?».

Третя скриня: що можна зробити, щоб запобігти або протистояти деструктивному розвитку подій? Методом «мозкового штурму» потрібно знайти способи захисту і протидії «негативним сценаріям». «Що можна зробити, якщо станеться, це ...?».

Після застосування цієї методики, учасники мають дати відповіді на такі питання: Які наслідки матиме втілення цієї ідеї? Чим ви ризикуєте, вибираючи конкретний сценарій?

Обговорення. По закінченню вправи, учасникам ставляться запитання: Які ефекти групового рішення ви помітили у ході виконання вправи?

Група називає та дискутує.

Тренер пропонує придумати шляхи запобігання виникненню цих групових ефектів.