

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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 «Економічна та соціальна психологія»
Форма навчання: денна**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЙ ПРИЙНЯТТЯ
РІШЕННЯ**

здобувачки Сіненко Анни Олегівни

Науковий керівник: д-р психол.н., проф.

_____ Олена САВЧЕНКО

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

Завідувачка кафедри: д-р пед.н., проф.

_____ Марина АРТЮШИНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1.1. Сутність психологічних детермінант стратегій прийняття рішень та стратегії прийняття.....

1.2. Роль емоцій та вплив особистісних характеристик на процес прийняття рішень

РОЗДІЛ 2. АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ «ШКАЛА ЗАГАЛЬНОГО СТИЛЮ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СКОТТА І БРЮСА»

2.1. Опис методики «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса».....

2.2. Перевірка надійності шкал та дискримінативності запитань.....

2.3. Перевірка валідності шкал адаптованої методики.....

2.4. Розробка тестових норм та опис шкал.....

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Дослідження стратегій прийняття рішень у працівників організації.....

3.2. Дослідження психологічного клімату та особливостей комунікацій в організації

3.3. Взаємозв'язки організаційних факторів та стратегій прийняття рішень.....

3.4. Визначення організаційних детермінант стратегій прийняття індивідуальних рішень.....

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ.....

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасному світі, де виникає безліч ситуацій, вимагаючих прийняття рішень, розуміння психологічних аспектів цього процесу стає ключовим питанням. Актуальність даного дослідження визначається важливістю прийняття обґрунтованих та ефективних рішень у сучасному суспільстві. Зрозуміння психологічних механізмів, які лежать в основі цього процесу, може допомогти як індивідам, так і організаціям, удосконалювати свої стратегії прийняття рішень та досягати кращих результатів у різних життєвих сферах. Тема даної роботи спрямована на вивчення психологічних детермінант, які визначають стратегії прийняття рішень у людей.

Прийняття рішень є складним психічним процесом, в якому задіяні різноманітні когнітивні, емоційні та поведінкові складові, на перебіг процесу прийняття рішення впливають особистісних риси та соціальне середовище.

Особливу актуальність надає зростання конкуренції, яка ставить підвищені вимоги до якості прийнятих рішень в бізнесі, управлінні та наукових дослідженнях. Індивідууми та організації повинні вміти адаптуватися до змін і вирішувати проблеми, що виникають, щоб досягти своїх цілей та зберегти конкурентоспроможність.

Дослідження психологічних аспектів прийняття рішень також має велике значення в контексті розвитку освіти та педагогіки. Розуміння та впровадження ефективних методів навчання прийняттю рішень може сприяти формуванню навичок критичного мислення та самостійності у студентів.

Об'єкт дослідження – стратегії прийняття індивідуального рішення.

Предмет дослідження - психологічні детермінанти стратегій прийняття рішень.

Мета дослідження - визначення психологічних детермінант стратегій прийняття рішень.

Основні завдання дослідження:

1. Аналіз теоретичних аспектів прийняття рішень (розгляд відомих психологічних теорій та підходів до вивчення прийняття рішень).
2. Визначення основних психологічних детермінант процесу прийняття рішень (особистісних, емоційних та соціальних чинників).
3. Адаптація англomовної методики «Scott and Bruce's General Decision-Making Style Inventory» на українську мову.
4. Визначення домінуючих стратегій прийняття індивідуальних рішень у персоналу організації.
5. Дослідження організаційного клімату, особливостей комунікацій та розв'язання конфліктних ситуацій в досліджуваній організації.
6. Встановлення психологічних чинників, які обумовлюють вибір стратегій прийняття індивідуальних рішень персоналом організації.

Методи дослідження:

теоретичні: аналіз літературних джерел прийняття рішень.

емпіричні: методика «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса» (в адаптації О. Савченко, А. Сіненко) – для визначення основних стилів прийняття рішень;

Методика «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен К, Камерон) – для визначення рівня сформованості конфліктологічних умінь і навичок;

Методика «Стратегія боротьби з конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон) – спрямована на виявлення особистісних переваг у виборі стратегії врегулювання конфлікту в організації;

Шкали оцінювання психологічного клімату в колективі (власна розробка) - для отримання інформації від учасників опитування щодо їхнього бачення психологічного клімату в організації;

«Мельбурнський опитувальник»;

Методика «Раціональне мислення» (В. Горай, О. Савченко).

статистичні: для обробки отриманих емпіричних даних – методи описової статистики, експлораторний факторний аналіз, критерій Кронбаха,

кореляційний аналіз, t-критерій Стюдента для залежних вимірів, однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA), критерій Бонферроні (з використанням програмного забезпечення SPSS 26.0).

Теоретична та практична значущість отриманих результатів:

- поширене уявлення про стратегії прийняття індивідуальних рішень (раціональна, унікаюча, залежна та інтуїтивна) в контексті організаційної психології;

- не встановлені розбіжності у сформованості основних стратегій прийняття рішення на високому рівні, що не дає можливість говорити про домінування певного типу стратегій;

- визначені організаційні чинники, які обумовлюють вибір стратегій прийняття індивідуальних рішень персоналом організації. Встановлено, що рівень раціональної стратегії прийняття рішень вище у тих співробітників, хто має високі конфліктологічні здібності, менше приймають участь у конфліктах, допомагають іншим в організації, підтримують ініціативу стосовно неформальних та ділових заходів, готовий прислухатись до думок колег, демонструють високу впевненість;

- емпірично підтверджено, що рівень унікаючої стратегії проявляють ті особи, які мають низький рівень конфліктологічних здібностей, низьку готовність допомогти колегам, низький рівень особистої впевненості;

- встановлено тенденцію стосовно використання залежної стратегії працівниками організації: її частіше застосовують ті особи, які демонструють підтримку ініціативи у проведенні неформальних заходів в організації;

- адаптована методика «Scott and Bruce's General Decision-Making Style Inventory» українською мовою, яка може застосовуватись для проведення заходів психологічної діагностики молоді;

Структура роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 54 найменування та 3 додатків. У дослідженні вміщено 36 таблиць. Основний зміст викладено на 75 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1.1. Сутність психологічних детермінант стратегій прийняття рішень

Психологічні детермінанти стратегій прийняття рішень є ключовими аспектами, які визначають, як люди і організації обирають та реалізують свої рішення в різноманітних ситуаціях. Ці детермінанти базуються на взаємодії різних факторів, що охоплюють як особистісні, так і соціальні аспекти [1, 2, 4].

Основні психологічні детермінанти включають:

Особистісні характеристики:

- Когнітивні здібності: Рівень інтелекту, креативність та аналітичність особистості впливають на її здатність до раціонального прийняття рішень.

- Особистісні риси: Такі як толерантність до ризику, впевненість у собі, ступінь самостійності та схильність до стабільності можуть визначити обрані стратегії прийняття рішень.

Емоційний стан:

- Вплив емоцій: Емоційний фон може впливати на процес прийняття рішень, визначаючи, наскільки об'єктивно та обґрунтовано людина аналізує інформацію та реагує на неї.

Соціальні взаємодії:

- Груповий вплив: Відносини з оточуючими та соціальна підтримка можуть визначити, наскільки індивід враховує чи відкидає інші точки зору при прийнятті рішень.

- Культурний контекст: Культурні цінності та очікування можуть впливати на те, як люди оцінюють ситуації та обирають рішення.

Сприйняття інформації:

- Фільтрація інформації: Як особа сприймає та обробляє інформацію, включаючи сприйняття ризику та можливостей.
- Психологічні бар'єри: Стереотипи, які можуть впливати на об'єктивність прийняття рішень [3, 7, 8].

Етичні та моральні аспекти:

- Оцінка моральності рішення: Психологічні аспекти, пов'язані з особистими моральними переконаннями та етичними стандартами, що впливають на прийняття рішень.

Розуміння цих психологічних детермінант дозволить краще описати та передбачити стратегії прийняття рішень в різних контекстах, а також розробляти ефективні підходи до покращення цього процесу.

Вивчення стратегій прийняття рішень в психології охоплює різноманітні підходи та теорії, які намагаються розкрити сутність цього процесу та визначити його ключові аспекти. Деякі основні підходи та напрями досліджень в цій області включають:

Психоаналітичний підхід:

- Суб'єктний рівень: Відповідно до психоаналітичного підходу, стратегії прийняття рішень пов'язані з невідомими аспектами психіки, внутрішніми конфліктами та психосексуальним розвитком. Такі концепції як "невідомий" та "інтуїція" грають важливу роль.

Когнітивний підхід:

- Опрацювання інформації: Когнітивні психологи розглядають стратегії прийняття рішень як процес обробки інформації, включаючи увагу, пам'ять, мислення та прийняття рішень. Моделі обчислення та оцінки ризику входять у цей підхід.

Психосоціальний підхід:

- Соціокультурний контекст: Дослідження впливу соціального оточення та культурних факторів на стратегії прийняття рішень. Врахування групової динаміки, соціального впливу та соціальної підтримки.

Поведінковий підхід:

- Навчання та зміна поведінки: Дослідження взаємодії між стимулами та реакцією, розвиток навичок та формування стратегій через взаємодію з оточенням.

Психофізіологічний підхід:

- Біохімічні та нейрофізіологічні аспекти: Вивчення, як фізіологічні процеси та хімічні реакції впливають на прийняття рішень. Роль гормонів та нейромедіаторів.

Еволюційний підхід:

- Вибір через еволюцію: Дослідження, як еволюційні адаптації формують стратегії прийняття рішень у відповідь на вимоги середовища.

Теорії вибору та раціональності:

- Моделі оптимальності: Розгляд теорій, що базуються на припущенні раціональності та оптимальності прийняття рішень.

Ці підходи можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні з метою більш глибокого розуміння процесу прийняття рішень та розробки ефективних стратегій у різних контекстах. Важливим є інтегративний підхід, який об'єднує різні аспекти зазначених теорій для більш повного розуміння психології прийняття рішень [5, 6, 9].

1.2. Роль емоцій та вплив особистісних характеристик на процес прийняття рішень

Для розкриття психологічного змісту та визначення спрямованості стратегії прийняття рішень нам слід проаналізувати наукові погляди на рішення, виокремити із загального масиву рішень ті, які доцільно вважати стратегічними життєвими рішеннями для людини [10, 11].

Поняття «рішення» розглядається у двох смислових контекстах: як результат певних процесів (висновок, зроблений вибір) і як сам процес, який призводить до певного результату (прийняття рішення, здійснення задумів). У

словнику з етики рішення розглядаються як «інтелектуальна фаза морального вибору; раціональна процедура моральної свідомості, яка здійснює вибір вчинку, віддаючи перевагу відповідним моральним цінностям і нормам. Правильність, оптимальність, гуманність морального рішення залежать від здатності людини приймати його зі знанням справи, що, в свою чергу, обумовлено особистим моральним досвідом, моральною культурою людини.

Вплив особистісних характеристик на процес прийняття рішень є значущим і розглядається в рамках різних психологічних підходів та теорій. Особистісність визначається сукупністю психічних рис та якостей, які властиві конкретній людині і впливають на її поведінку та реакції на різні ситуації.

Емоції грають важливу роль у кожному аспекті нашого життя, включаючи процес прийняття рішень. Вони можуть впливати на наше мислення, оцінювання ситуацій та вибір стратегій [12, 24, 25].

На сьогоднішній день наука визнає, що при прийнятті рішень люди враховують не лише або не стільки раціональні критерії вибору, скільки свої суб'єктивні уявлення про корисність. Цей підхід став можливим завдяки дослідженням, проведеним Нобелівськими лауреатами Д. Канеманом і А. Тверські, що вивчають особливості прийняття рішень людиною. Раніше, протягом більшості 20-го століття, людина розглядалася в економічних і подібних концепціях як раціональна істота, яка максимізує вигреш чи корисність в своїх діях. Традиційні уявлення про раціональне прийняття рішень віддавали перевагу довгостроковій перспективі, ігноруючи миттєві емоції. Роботи Д. Канемана і А. Тверські продемонстрували, що корисність не може бути відокремлена від емоцій. Така теорія вибору, яка повністю ігнорує почуття, такі як біль від втрат і сум за помилки, не лише є описово нереалістичною, але також призводить до порад, які не максимізують корисність з точки зору людини [26, 35].

Дані Д. Канемана висувають припущення про наявність двох систем, які визначають процес прийняття рішень і суттєво відрізняються еволюційно та

структурно, що, у загальних рисах, відповідає повсякденному розумінню інтуїції та розуму. Операції, що відбуваються в межах Системи 1, відбуваються швидко, автоматично, без великих зусиль, вони асоціативні, емоційно забарвлені та контролюються звичками, тому їх важко контролювати і змінювати. Операції Системи 2 відбуваються повільніше, послідовно, із застосуванням інтелектуальних зусиль та навмисного контролю; вони також відносно гнучкі та потенційно схильні до впливу правил. Дослідження показують, що значна частина мислень і дій пов'язана з функціонуванням Системи 1 [32].

Дані Д. Канемана і А. Тверські визначили ряд метапроцедур або евристик, які спрощують процес прийняття рішень. Одна з них - евристика репрезентативності, яка полягає в тому, що люди зазвичай переоцінюють оцінки результатів або ймовірності випадкових подій, які більше відповідають їх особистому досвіду та утвореним уявленням. Евристика репрезентативності має декілька проявів, одним з яких є феномен улюбленої альтернативи: якщо певне рішення призвело до успіху та дало позитивні результати, то емоційно воно закріплюється в досвіді людини. Далі це рішення стає вподобаною стратегією в подібних ситуаціях і, більше того, починає неприправдано "переноситися" і на інші ситуації, які вимагають прийняття зовсім різних рішень.

Другою класичною стратегією прийняття рішень, визначеною Д. Канеманом і А. Тверські, є евристика доступності, що означає, що люди формують свої рішення, виходячи з найбільш доступної їм інформації, розглядаючи пошук рішення "там, де більше світла, а не там, де загубили". Деякі характеристики об'єктів є більш доступними, інші - менш, як при їх сприйнятті, так і при формуванні суджень про них. Атрибути, які формуються Системою 1 автоматично в рутинному режимі без спеціальних намірів і зусиль, отримали назву природних оцінок. Особливо важливою формою природного оцінювання є оцінка стимулів як "хороших" або "поганих". Проведений Баром чудовий експеримент ілюструє швидкість процесу оцінки

та її прямий зв'язок з рішеннями про досягнення чи уникнення об'єкта. Учасникам експерименту на екрані показувалися слова з вираженим афективним зарядом - позитивним (наприклад, любов) або негативним (наприклад, нудота), проте їх зміст не мав відношення до завдання. Завдання полягало в тому, щоб перемістити важіль, очистивши екран, як тільки з'явиться слово. Половина учасників рухала важіль до себе, а інша половина - від себе. Незважаючи на те, що реакція надходила майже миттєво, ще до того, як сенс слова-стимулу повністю усвідомлювався, його емоційна валентність впливала на швидкість руху важеля. Учасники експерименту швидше наближали важіль до себе, коли з'являлися позитивно заряджені слова, і швидше відштовхували його, коли слово мало негативний заряд.

В термінах раціонального вибору важко пояснити виявлений Д. Канеманом і А. Тверські ефект обрамлення (framing effect), який взаємозв'язаний з емоційним тоном подій. Люди швидше приймають додаткові дії, включаючи ті, що пов'язані з додатковим ризиком, коли стикаються з перспективою втрати (негативний емоційний контекст), аніж з перспективою виграшу (позитивний емоційний контекст) [33].

Розглянемо, як емоції взаємодіють з прийняттям рішень:

Вплив на оцінку ризику:

- Позитивні емоції: Викликають більш оптимістичний підхід до ризику, можуть підштовхувати до прийняття більш аудаційних рішень.
- Негативні емоції: Можуть зменшувати терпимість до ризику та спонукати до консервативних стратегій.

Вплив на прийняття рішень в неоднозначних ситуаціях:

- Страх: Може призводити до уникнення невизначеності та вибору безпечних альтернатив.
- Радість: Збільшує тенденцію до ризикованих рішень та бажання досліджувати нові можливості.

Вплив на вибір стратегій:

- Злість: Може підштовхувати до енергійних та рішучих стратегій, але також призводити до необдуманих рішень.
- Сум: Зменшує мотивацію до ризику та стимулює більш обдумані стратегії.

Вплив на соціальний контекст:

- Емпатія: Може призводити до прийняття рішень, які враховують інтереси та потреби інших.
- Заздрість: Може викликати конкурентність та впливати на вибір стратегій для досягнення успіху.

Роль при плануванні та довгострокових цілях:

- Щастя: Сприяє прийняттю рішень, спрямованих на забезпечення задоволення та щастя в майбутньому.
- Тривога: Може спричиняти більше обережного та обґрунтованого підходу до планування та вибору стратегій.

Вплив на міжособистісні відносини:

- Любов: Заохочує до рішень, які підтримують взаємозв'язки та спільне благополуччя.
- Розчарування: Може впливати на вибір стратегій для вирішення конфліктів або відновлення взаєморозуміння [23].

Розуміння впливу емоцій на процес прийняття рішень може допомогти краще розуміти власні мотивації та більш об'єктивно оцінювати альтернативи. Відсутність емоцій створює своєрідну дисоціацію між тим, що ми висловлюємо або знаємо, і тим, як ми себе ведемо. У повсякденному житті емоційні реакції дозволяють уникнути тих дій, які можуть призвести до неприємних наслідків. Цей інтуїтивний вибір відбувається ще до того, як ми усвідомлюємо наслідки нашої поведінки. Важливо збалансувати раціональний підхід з урахуванням емоційного контексту для досягнення більш ефективних та збалансованих рішень [20, 21, 22].

Також, вплив особистісних характеристик на процес прийняття рішень є значущим і розглядається в рамках різних психологічних підходів та теорій.

Особистісність визначається сукупністю психічних рис та якостей, які властиві конкретній людині і впливають на її поведінку та реакції на різні ситуації.

Тип особистості за Майерс-Бріггс:

- Екстраверсія та Інтроверсія: Екстравертні особистості можуть виявляти більш активні та комунікабельні стратегії, тоді як інтроверти можуть віддавати перевагу внутрішньому розмірковуванню та обдуманій діяльності.

Темперамент за теорією Галена:

- Сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик: Кожен тип темпераменту може визначати певний стиль вибору та реалізації стратегій прийняття рішень.

Модель "Великі П'ятірки" (Big Five):

- Нейротизм, екстраверсія, відкритість досвіду, сумлінність, приємність: Різні аспекти особистості можуть впливати на те, як люди ставляться до ризику, яким чином вони обробляють інформацію та як вони приймають рішення.

Ставлення до ризику та невизначеності:

- Ризиковані та консервативні стратегії: Особистості, які виявляють великий інтерес до ризику, можуть вибирати більш аудаційні рішення, тоді як консервативні особистості можуть намагатися уникати ризику.

Спрямованість на досягнення:

- Цілі та амбіції: Люди з високою спрямованістю на досягнення можуть вибирати стратегії, які призводять до конкретних результатів та успіху.

Ці особистісні характеристики формують унікальний підхід до прийняття рішень, а їх розуміння може допомогти як в особистій, так і в професійній сфері.

Зазначимо, що саме темперамент глибоко впливає на спосіб, яким ми сприймаємо та приймаємо рішення. Розглянемо, як різні типи темпераменту (згідно з теорією Галена) можуть впливати на стратегії прийняття рішень:

Сангвінік:

- Характеристики: Енергійні, оптимістичні, спонтанні, схильні до змін та нових вражень.
- Вплив на прийняття рішень: Сангвініки можуть бути відкриті до ризику та нових можливостей. Вони можуть шукати стратегії, які приносять емоційне задоволення та враження.

Холерик:

- Характеристики: Енергійні, визначені, рішучі, схильні до лідерства.
- Вплив на прийняття рішень: Холерики можуть обирати стратегії, спрямовані на досягнення конкретних цілей. Вони можуть шукати ефективні та результативні рішення.

Меланхолік:

- Характеристики: Чутливі, аналітичні, творчі, схильні до перевірки всіх деталей.
- Вплив на прийняття рішень: Меланхоліки можуть віддавати перевагу стратегіям, які враховують всі можливі ризики та деталі. Вони можуть витратити більше часу на аналіз інформації.

Флегматик:

- Характеристики: Спокійні, урівноважені, зорієнтовані на комфорт та стабільність.
- Вплив на прийняття рішень: Флегматики можуть віддавати перевагу стратегіям, які зменшують конфлікти та забезпечують стабільність. Вони можуть бути менш схильні до ризику та великих змін.

Змішаний темперамент:

- Характеристики: Більшість людей мають елементи різних типів темпераменту.
- Вплив на прийняття рішень: Залежно від того, які аспекти темпераменту переважають, можливі різні підходи до прийняття рішень.

Індивіди з різним темпераментом можуть мати різні схильності до ризику, ступені комунікабельності, підходу до завдань і, відповідно, вибирати різні стратегії прийняття рішень.

Розглянемо також модель впливу психологічних чинників на процес прийняття саме управлінських рішень [50, 51]

Аналіз психологічної літератури свідчить про те, що проблема управлінського прийняття рішень знаходить високий рівень розгляду в роботах як психологів, так і в дослідженнях вчених українського походження. Ці дослідження охоплюють різні аспекти, такі як структура, види та форми прийняття рішень, а також чинники, які впливають на цей процес. Управлінські рішення, зазвичай, приймаються у визначених ситуаціях або у випадку виникнення проблем, що потребують вирішення. Окрім того, зміни в суспільних умовах вимагають розробки нових підходів до ефективного управління освітніми організаціями та підкреслюють необхідність психологічної компетентності керівників, зокрема, в сфері психології управлінського прийняття рішень. Питання, пов'язані з проблемними ситуаціями у сучасній освітній системі, отримали увагу таких авторів як О. Бондарчук, О. Винославська, Л. Карамушка, Н. Коломінський та інші. Водночас будь-яка управлінська (проблемна) ситуація пов'язана з певними чинниками, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень [14, 15, 16, 17, 18].

Давайте звернемо увагу на наступне питання: як чинники та відповідні психологічні риси керівника впливають на процес ухвалення управлінських рішень. В літературі знайдено цікаві приклади експериментального підтвердження впливу різних чинників на конкретні етапи ухвалення управлінських рішень. Зокрема, Л. Вайнштейн та В. Ничипорович виявили, що типовими помилками у процесі розробки обґрунтованого рішення є: а) неправильне сприйняття проблеми; б) несистемне та фрагментарне відображення проблемної ситуації (психологічні передумови цього можуть бути пов'язані як із недостатнім досвідом та схильністю до стереотипізації

власної діяльності, так і з неадекватною управлінською концепцією суб'єкта прийняття рішень); в) несвоєчасне висування проблеми (зумовлене, зокрема, індивідуально-психологічними особливостями керівника, такими як інертність чи відсутність установки на випереджальний контроль ситуації); г) інформаційний голод, що може впливати на ігнорування важливої інформації та спричиняти увагу до непотрібної [20, 21].

Ситуації, що виникають під час аналізу варіантів і прийняття рішень, зазвичай обумовлені стилем діяльності, який може бути неоптимальним. Цей стиль характеризується перевагою інертності, «застряганням» на певних варіантах, занадто глибоким фіксуванням на їх критичній оцінці, або, навпаки, імпульсивністю, недостатнім критичним аналізом альтернативних рішень. Виявлено, що обрана керівниками альтернатива не завжди є найкращою серед доступних. Причинами цього можуть бути специфічна реакція на ризик, вибір рішення на підставі вузькогрупових або навіть егоїстичних мотивів, із пріоритетністю цих мотивів перед інтересами більш широкого соціального оточення. На етапі реалізації можуть виникнути проблеми, пов'язані з тим, що самі виконавці, включаючи керівника, можуть сумніватися у можливості успішної реалізації обраного рішення. Таким чином, ключовим моментом, який гарантує прийняття рішення виконавцями, є їх віра в його реалізованість. Керівник повинен скерувати свої зусилля на підтримку цієї віри при визначенні завдань.

На заключному етапі - моніторингу і коригування, коли рішення вже прийняте і втілене, можуть виникнути проблеми. Це часто пов'язано з тим, які очікування має керівник від результатів і які аспекти він відмовляється бачити, що може створювати ілюзію правильності прийнятого рішення та його впливу на результати [22, 23].

Розглянемо детальніше питання про природу впливу особистісних рис керівника (знань, умінь, навичок, мотивацій), тобто суб'єктивних чинників на процес прийняття управлінських рішень, які, в свою чергу, визначають ефективність діяльності організації. Для цього звернемося до структури

управлінського рішення. Ця структура відображає процес прийняття звичайного рішення: управлінська проблема $\rightarrow$ прийняття рішення. Але ж у процесі управління керівник приймає нескінченну кількість послідовних рішень. Наочно цей процес можна відобразити ланцюжком (див. рис. 1.1), в якому кожна пара ланок є управлінська проблема (УП) та прийняття відповідного рішення (ПУР), яке викликає виникнення чергової проблеми (УП) і відповідного рішення (ПУР).

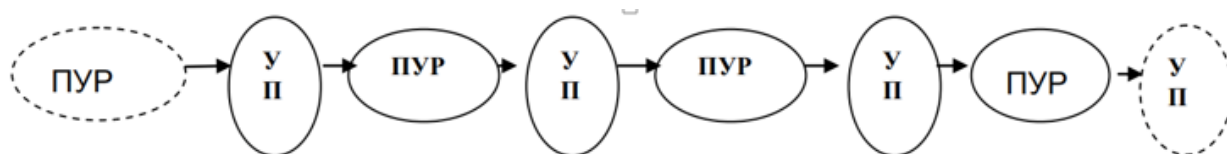


Рисунок 1.1. Ланцюжок ефективних (оптимальних) управлінських рішень [19]

Як ми вже відмічали, на кожний етап процесу прийняття рішення впливає певна група суб'єктивних чинників, які пов'язані з відповідними характерними особливостями керівника. У випадку, коли керівник не володіє у повній мірі якоюсь якістю (наприклад, не вміє обговорювати питання з командою, не досить гнучко використовує переліки колективного прийняття рішення, його стиль керівництва потребує удосконалення), цей недолік може негативно вплинути на прийняте рішення – «дефектні» рішення. При цьому, визначений недолік повторюватиметься у всіх наступних рішеннях, доки він не буде „виправлений” (відкоригований) шляхом самовдосконалення керівника; спеціальної підготовки керівника до прийняття управлінських рішень на рівні навчального процесу в системі післядипломної освіти; наданні психологічної допомоги керівникам в умовах діяльності конкретних освітніх організацій (див. рис. 1.2).

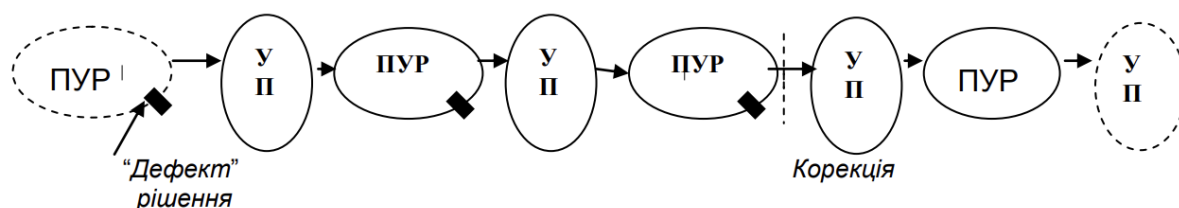


Рисунок 1.2. Ланцюжок «дефектних» управлінських рішень [19]

Чим більш прийняте рішення відповідає цілям чи завданням організації, тим більш росте ефективність діяльності організації. Помилки і недоліки, допущені на різних етапах розробки управлінського рішення можуть призвести до невірного прийняття рішення чи негативних результатів після його реалізації, а це позначитися на ефективності діяльності в цілому. Якщо не всі управлінські рішення є вірними, то можна говорити, що ефективність організації зростає повільно чи взагалі не зростає [36, 37, 38].

Висновок до першого розділу:

У розділі 1 «Теоретичні аспекти дослідження стратегій прийняття рішень» висвітлено ключові психологічні детермінанти, які впливають на процес прийняття рішень у людей та організацій. Розглянуті аспекти охоплюють як особистісні, так і соціальні чинники, що взаємодіють між собою і визначають стратегії прийняття рішень.

Основні психологічні детермінанти включають: особистісні характеристики, емоційний стан, соціальні взаємодії, сприйняття інформації та етичні та моральні аспекти. Важливо враховувати вплив когнітивних здібностей, особистісних рис, емоційного фону, соціальної підтримки, культурного контексту, сприйняття інформації та етичних переконань на прийняття рішень.

Особливу увагу приділено ролі емоцій у процесі прийняття рішень. Зазначено, що емоції впливають на мислення, оцінювання ситуацій та вибір стратегій. Роботи Д. Канемана і А. Тверські відзначаються як переломні в змінненні уявлень про раціональне прийняття рішень, демонструючи, що емоції неможливо відокремити від процесу вибору.

Отже, розуміння психологічних детермінант і використання різних підходів дозволяють краще описати та передбачити стратегії прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ «ШКАЛА ЗАГАЛЬНОГО СТИЛЮ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СКОТТА І БРЮСА»

2.1. Опис методики «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса»

Ця методика досліджує і класифікує різні стилі, з якими люди приймають рішення. Це психічне явище пов'язане з індивідуальним підходом до обробки інформації та прийняття рішень. Кожен з цих стилів має свої унікальні риси та вплив на процеси прийняття рішень. Наведемо опис психічного явища для кожного зі стилів: [26, 27]

1. **Раціональний стиль:** Люди з раціональним стилем прийняття рішень характеризуються логічним мисленням та аналітичним підходом до прийняття рішень. Вони активно збирають та аналізують об'єктивну інформацію, враховують факти, критерії та можливі наслідки. Раціональні рішення зазвичай засновані на розумі та обґрунтованості.

2. **Інтуїтивний стиль:** Люди з інтуїтивним стилем прийняття рішень спираються на свої внутрішні переживання, інтуїцію та особистий досвід. Вони розраховують на своє внутрішнє відчуття щодо правильності рішення та використовують неформальні методи, такі як асоціації та загальний контекст. Інтуїтивні рішення часто засновані на особистих переконаннях та емоціях.

3. **Залежний стиль:** Люди залежного стилю прийняття рішень схильні покладатися на думки, поради та думки інших людей. Вони не впевнені у своїх власних здібностях та нерішучі в прийнятті важливих рішень. Залежні люди шукають визнання та підтримку зовнішніх авторитетів.

4. **Уникаючий стиль:** Люди з уникаючим стилем прийняття рішень намагаються уникати складних та конфліктних ситуацій. Вони можуть відкладати прийняття рішень, уникати конфліктів або шукати компроміси, щоб уникнути невпевненості та стресу, пов'язаного з прийняттям рішень.

5. **Спонтанний стиль:** Люди зі спонтанним стилем прийняття рішень віддають перевагу швидким та імпульсивним рішенням. Вони можуть пропускати аналіз деталей та обирати шлях, що найбільше задовольняє їх потреби на даний момент. Спонтанні рішення базуються на внутрішніх бажаннях та потребах, а не на ретельному аналізі [28, 29].

Кожен із цих стилів прийняття рішень має свої особливості та може впливати на ефективність та результати прийнятих рішень. Дослідження цих стилів за допомогою методики Скотта та Брюса може допомогти в розумінні індивідуальних різниць у прийнятті рішень та їхнього впливу на психологічні процеси та поведінку.

Зазначимо також, який вплив на людей можуть мати ці стилі:

1. **Вплив на рішення:** Кожен зі стилів прийняття рішень може мати вплив на спосіб, яким люди оцінюють інформацію, зважають на ризики, використовують емоції та вибирають альтернативи. Наприклад, раціональний стиль може приводити до більш об'єктивних та аналітичних рішень, тоді як інтуїтивний стиль може сприяти творчому та інноваційному мисленню.

2. **Вплив на процеси:** Наприклад, раціональний стиль може включати систематичний аналіз, планування та оцінку альтернатив, тоді як унікаючий стиль може проявлятися через відкладання прийняття рішення або уникання конфліктних ситуацій.

3. **Вплив на результати:** Різні стилі прийняття рішень можуть мати різний вплив на результати та наслідки рішень. Наприклад, раціональний стиль може приводити до обґрунтованих та оптимальних рішень, але вимагає багато часу та зусиль. У той же час, спонтанний стиль може привести до швидких рішень, але може бути менш ретельно обдуманим та менш оптимальним.

4. **Контекстуальні фактори:** Важливо враховувати контекстуальні фактори, які можуть впливати на вибір стилю прийняття рішень. Наприклад, особистість, досвід, культурні чинники та соціальне середовище можуть

впливати на те, який стиль буде використаний під час прийняття рішень [30, 31, 52].

Хоча методика визначає стиль прийняття рішення, ми вважаємо, що більш доречніше використовувати поняття “стратегія прийняття рішення”, оскільки мова йде про узагальнені прийоми прийняття рішень, які забезпечують ефективне досягнення мети. Поняття “стиль”, на нашу думку, більш доречно застосовувати для опису індивідуалізованих характеристик всієї діяльності (навчання, професійної діяльності, спілкування та ін.).

Стратегія прийняття рішення - це набір правил для ухвалення рішень, якими людина керується в ході власної діяльності [38, 47].

В процесі дослідження була сформована вибірка із 148 осіб (18,2% чоловіків та 80,4% жінок). Вибірку становила молодь, серед яких більшість (52,6%) становили досліджувані вікової категорії від 20-ти до 23-ти років; 33,9% респондентів перебувають у віці 16-19 років; 8,6% опитуваних входять до вікової категорії 24-25 років та 4,9% осіб більше 27-ти років. Серед респондентів 100 осіб (67,6%) рідко приймають необдумане рішення, 25 осіб (16,9%) часто приймають необдумане рішення, 20 осіб (13,5%) ніколи не приймають необдумане рішення. Більшість (62,8%) опитуваних рідко шкодує через рішення, які швидко прийняли; 20,3% осіб часто шкодують через рішення, які швидко прийняли. Переважна більшість (56,8%) рідко полягається на думку інших при прийнятті рішень, лише 3,4% опитуваних майже завжди полягаються на думку інших при прийнятті рішень.

Дослідження проводилось в онлайн форматі гугл-форми.

Розроблена Google-форма була поширена в соціальних мережах Instagram,

Telegram та Viber і містила наступне звернення: «Шановні учасники дослідження! Просимо Вас взяти участь в дослідженні, яке спрямоване на адаптацію англомовних методик українською. Дослідження складається з 6-ти методик (108 питань) та займає приблизно 30 хвилин. Ваші персональні дані будуть зашифровані і не будуть використані в жодному звіті, отримані

результати будуть узагальнені. Усі Ваші відповіді є важливими для нашого дослідження, просимо Вас надати відповіді на всі запитання. За додатковою інформацією та пропозиціями звертайтеся до Шевели Дани та Сіненко Анни, студенток 5-го курсу спеціальності Психологія за електронними адресами: danasevela@gmail.com чи anna.sinenko1512@gmail.com або до наукового керівника - Савченко Олени Вячеславівни (savchenko.elena.v@gmail.com). Наголошуємо, що участь в опитуванні є повністю добровільною, і Ви можете відмовитися від неї, не виправдовуючи це рішення. У Вас залишається право припинити дослідження у будь-який час, на будь-якому етапі, якщо Ви передумаєте. Дякуємо за готовність взяти участь у дослідженні.»

Методика «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса» складається з 20 запитань, перша шкала містить 5 запитань (питання 1, 2, 3, 4, 20), друга – 5 запитань (питання 15, 16, 17, 18, 19), третя шкала – 5 запитань (питання 10, 11, 12, 13, 14), четверта – 5 запитань (питання 5, 6, 7, 8, 9). В методиці використовується 5 градацій відповідей: 1 = зовсім не згоден, 2 = частково не згоден, 3 = іноді погоджуюсь, а іноді - ні, 4 = частково згоден, 5 = повністю згоден.

У таблиці 2.1 наведено приклад перекладу методики на українську мову та зворотній переклад. В повному вигляді зі шкалами можна ознайомитись в Додатку А.

Таблиця 2.1

Переклад запитань методики

№	Запитання оригіналу	Переклад на українську мову	Зворотній переклад
1.	I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making a decision.	Перш ніж прийняти рішення, я ще раз перевіряю джерела інформації, щоб переконатися, що маю правильні факти.	Before making a decision, I double-check my sources of information to ensure that I have accurate facts.
2.	I make decisions in a logical and systematic way.	Я приймаю рішення логічно та систематично.	I make decisions logically and systematically.

2.2. Перевірка надійності шкал та дискримінативності запитань

Перевірка дискримінативності запитань (критерій Фергюсона):

Отже, на початку ми здійснили заходи перевірки запитань методики на дискримінативність.

Спершу ми визначили рівень дискримінативності кожного питання опитувальника. Дискримінативність у нашому дослідженні вимірювалась за допомогою показника δ (дельта) Фергюсона. Цей показник має максимальне значення $\delta=1$ (при рівномірному розподілі) і мінімальне $\delta=0$ (коли всі випробовувані отримали однакові оцінки). Чим вище значення δ Фергюсона, тим вищою є дискримінативність. У цілому, значення достатньої дискримінативності варіює від 0,5 до 0,8 балів.

У табл. 2.2 наведені дані, що відображають рівень дискримінативності кожного запитання методики.

Таблиця 2.2

Емпіричні значення коефіцієнта Фергюсона

№ питання	Емпіричне значення коефіцієнта Фергюсона	Рівень дискримінативності	№ питання	Емпіричне значення коефіцієнта Фергюсона	Рівень дискримінативності
1	0,85	Високий	11	0,92	Дуже високий
2	0,79	Достатній	12	0,87	Високий
3	0,81	Високий	13	0,90	Високий
4	0,78	Достатній	14	0,93	Дуже високий
5	0,89	Високий	15	0,93	Дуже високий
6	0,89	Високий	16	0,93	Дуже високий
7	0,73	Достатній	17	0,90	Високий
8	0,91	Дуже високий	18	0,93	Дуже високий
9	0,87	Високий	19	0,94	Дуже високий
10	0,90	Високий	20	0,75	Достатній

За результатами перевірки жодне питання не було виключено з методики. Всі питання мають високий рівень дискримінативності. Середній показник дискримінативності дорівнює 0,87, що свідчить про високу здатність запитань розподіляти відповіді досліджуваних за різними категоріями.

Перевірка внутрішньої структури методики (експлораторний факторний аналіз).

Для перевірки внутрішньої структури методики нами було використано експлораторний факторний аналіз даних. Факторний аналіз — метод багатовимірної математичної статистики, який застосовується при дослідженні статистично пов'язаних ознак аби виявити певне число прихованих від безпосереднього спостереження факторів.

Ми застосували метод головних компонентів з проведенням обертання матриці Varimax normalized (комп'ютерна програма «STATISTICA 10.0» SPSS 26). За результатами факторного аналізу були визначені 4 незалежні фактори, що пояснюють 59,7% загальної дисперсії. Проаналізуємо структуру, яка наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Внутрішня структура опитувальника

№	Питання методики	Факторні навантаження			
		Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
1	Перш ніж прийняти рішення, я ще раз перевіряю джерела інформації, щоб переконатися, що маю правильні факти.	-0,235	-0,026	0,762	0,047
2	Я приймаю рішення логічно та систематично.	-0,053	-0,234	0,723	-0,165
3	Мої рішення потребують ретельного обмірковування.	0,123	-0,142	0,698	-0,129
4	Приймаючи рішення, розглядаю різні варіанти з точки зору досягнення конкретної мети.	-0,023	0,027	0,764	0,104
5	Приймаючи рішення, я покладаюся на свої інстинкти.	0,001	0,006	-0,142	0,701

Продовження табл. 2.3

6	Приймаючи рішення, я покладаюся на свою інтуїцію.	-0,009	0,077	-0,03	0,824
7	Зазвичай я приймаю рішення, які вважаю правильними.	0,171	-0,14	0,323	0,493
8	Коли я приймаю рішення, для мене важливіше відчувати, що це рішення правильне, ніж мати для нього раціональну підставу.	0,067	0,157	-0,014	0,719
9	Коли я приймаю рішення, я довіряю своїм внутрішнім відчуттям і реакціям.	0,104	-0,162	0,099	0,781
10	Мені часто потрібна допомога інших людей, коли я приймаю важливі рішення.	0,775	0,259	-0,112	0,042
11	Я рідко приймаю важливі рішення, не порадившись з іншими людьми.	0,678	0,086	-0,028	-0,064
12	Якщо мене підтримують інші, мені легше приймати важливі рішення.	0,772	0,088	0,137	0,142
13	Я користуюся порадами інших людей, коли приймаю важливі рішення.	0,765	0,097	0,07	0,094
14	Мені подобається, щоб хтось направляв мене в правильному напрямку, коли я стикаюся з важливими рішеннями.	0,79	0,24	-0,056	0,097
15	Я уникаю прийняття важливих рішень, доки тиск не зменшиться.	0,28	0,616	0,054	0,171
16	По можливості я відкладаю прийняття рішення.	0,035	0,767	-0,1	-0,1
17	Я часто зволікаю, коли потрібно прийняти важливі рішення.	0,249	0,707	-0,206	-0,136
18	Зазвичай я приймаю важливі рішення в останню хвилину.	0,116	0,761	-0,1	0,099
19	Я відкладаю прийняття багатьох рішень, тому що думки про них викликають у мене занепокоєння.	0,149	0,812	-0,009	-0,017
20	Перш ніж прийняти рішення, я аналізую всі можливі варіанти.	0,163	0,014	0,77	0,138
Відсоток сумарної дисперсії		22,3	16,4	12,4	8,7

Внутрішня структура адаптованої методики повністю відповідає авторській моделі, англomовному аналогу методики.

Перевірка надійності-узгодженості (критерій Кронбаха).

Були здійснені заходи перевірки надійності методики. Надійність - характеристика методики, яка відображає точність психодіагностичних вимірів, а також стійкість результатів тесту до дії сторонніх факторів.

Надійність шкал може бути відображена декількома показниками, один з яких – «рівень внутрішньої узгодженості». Внутрішня узгодженість визначається зв'язком кожного конкретного елемента тесту із загальним результатом, тим, наскільки кожен елемент входить в суперечність з іншими, наскільки кожне окреме питання, або окрема складова сумарного показника, вимірює певну ознаку.

Для перевірки внутрішньої узгодженості ми застосовували коефіцієнт Кронбаха. Коефіцієнт альфа (Кронбаха) — узагальнена міра внутрішньої гомогенності завдань тесту, або складових інтегративного показника. Альфа Кронбаха може набувати значень від $-\infty$ до 1, але інтерпретації піддаються тільки позитивні значення. Якщо коефіцієнт приймає значення 1, це позначає, що за різними завданнями тесту спостерігаються повністю ідентичні результати.

Розглянемо склад першої шкали методики, яка наведена у табл. 2.4. До складу даної шкали увійшло шість питань: 1, 2, 3, 4, 20.

Перша шкала має назву «Раціональний стиль прийняття рішень». Вона підкреслює «ретельний пошук і логічну оцінку альтернатив».

За критерієм альфа-Кронбаха ми отримали результат 0,81, що відповідає достатньо високому рівню узгодженості питань за даною шкалою. Такий результат свідчить про взаємопов'язаність відповідей на ці запитання, отже, кількісні значення за окремими питаннями можуть бути поєднані в єдиний показник.

Таблиця 2.4

Склад першої шкали «Раціональний стиль прийняття рішень»

№	Твердження	Факторне навантаження
1	Перш ніж прийняти рішення, я ще раз перевіряю джерела інформації, щоб переконатися, що маю правильні факти.	0,78
2	Я приймаю рішення логічно та систематично.	0,77
3	Мої рішення потребують ретельного обмірковування.	0,78
4	Приймаючи рішення, розглядаю різні варіанти з точки зору досягнення конкретної мети.	0,77
20	Перш ніж прийняти рішення, я аналізую всі можливі варіанти.	0,77

Друга шкала поєднала п'ять запитань: 15,16,17,18,19. Її склад наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад другої шкали «Унікаючий стиль прийняття рішень»

№	Твердження	Факторне навантаження
15	Я уникаю прийняття важливих рішень, доки тиск не зменшиться.	0,81
16	По можливості я відкладаю прийняття рішення.	0,78
17	Я часто зволікаю, коли потрібно прийняти важливі рішення.	0,78
18	Зазвичай я приймаю важливі рішення в останню хвилину.	0,77
19	Я відкладаю прийняття багатьох рішень, тому що думки про них викликають у мене занепокоєння.	0,75

Друга шкала отримала назву «Унікаючий стиль прийняття рішень» відповідно до авторського оригіналу. В цю шкалу входять ті твердження, які підкреслюють відкладання та уникнення рішень.

За критерієм альфа-Кронбаха ми отримали результат 0,81, що відповідає високому рівню узгодженості питань з урахуванням її обсягу – 5 тверджень. Такий результат свідчить про високу взаємопов'язаність відповідей на ці

запитання, отже, значення за окремими питаннями можуть бути поєднані в єдиний показник.

Розглянемо склад третьої шкали, склад якої наведений у табл. 2.6. До складу даної шкали увійшло п'ять тверджень: 10, 11, 12, 13, 14.

Таблиця 2.6

Склад третьої шкали «Залежний стиль прийняття рішень»

№	Твердження	Факторне навантаження
10	Мені часто потрібна допомога інших людей, коли я приймаю важливі рішення.	0,79
11	Я рідко приймаю важливі рішення, не порадившись з іншими людьми.	0,84
12	Якщо мене підтримують інші, мені легше приймати важливі рішення.	0,80
13	Я користуюся порадами інших людей, коли приймаю важливі рішення.	0,80
14	Мені подобається, щоб хтось направляв мене в правильному напрямку, коли я стикаюся з важливими рішеннями.	0,78

Третя шкала має авторську назву «Залежний стиль прийняття рішень». Залежний стиль підкреслює «пошук порад і вказівок від інших».

За критерієм альфа-Кронбаха ми отримали результат 0,84, що відповідає достатньо високому рівню узгодженості питань за даною шкалою. Такий результат свідчить про взаємопов'язаність відповідей на ці запитання, отже, кількісні значення за окремими питаннями можуть бути поєднані в єдиний показник.

Розглянемо склад четвертої шкали, склад якої наведений у табл. 2.7. До складу даної шкали увійшло п'ять тверджень: 5, 6, 7, 8, 9.

Четверта шкала отримала назву «Інтуїтивно зрозумілий стиль прийняття рішень». Інтуїтивний стиль підкреслює «покладення на передчуття та почуття».

Таблиця 2.7

Склад четвертої шкали «Інтуїтивно зрозумілий стиль прийняття рішень»

№	Твердження	Факторне навантаження
5	Приймаючи рішення, я покладаюся на свої інстинкти.	0,74
6	Приймаючи рішення, я покладаюся на свою інтуїцію.	0,68
7	Зазвичай я приймаю рішення, які вважаю правильними.	0,78
8	Коли я приймаю рішення, для мене важливіше відчувати, що це рішення правильне, ніж мати для нього раціональну підставу.	0,72
9	Коли я приймаю рішення, я довіряю своїм внутрішнім відчуттям і реакціям.	0,69

За критерієм альфа-Кронбаха ми отримали результат 0,77, що відповідає достатньому рівню узгодженості питань з урахуванням її обсягу – 5 тверджень. Такий результат свідчить про достатню взаємопов'язаність відповідей на ці запитання, отже, значення за окремими питаннями можуть бути поєднані в єдиний показник.

Перевірка надійності-стійкості (процедура ретесту).

Дана методика також була перевірена на надійність-стійкість, результати наведені в таблиці 2.8. Вибірка осіб, що проходила методику перший раз склала 148 осіб, а при проведенні співпадінь з другою вибіркою, остаточна вибірка склала 28 осіб.

Таблиця 2.8

Результати перевірки методики «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса» на надійність-стійкість

№	Шкала	Коефіцієнт за ретестом	Рівень значущості (p)
1	«Раціональна стратегія»	0,13	0,000
2	«Унікаюча стратегія»	0,68	0,001
3	«Залежна стратегія»	0,73	0,001
4	«Інтуїтивна стратегія»	0,58	0,001

Відповідно до результатів наведених вище можна стверджувати, що наша перевірка на надійність-стійкість пройшла успішно, адже ми отримали всі результати на високому рівні значущості, окрім показника «Раціональна стратегія». Це потребує подальшого аналізу та дослідження.

2.3. Перевірка валідності шкал адаптованої методики

Перевірка конвергентної валідності (кореляційний аналіз).

Для перевірки валідності шкал була обрана процедура визначення конвергентної валідності, що припускає аналіз коефіцієнтів кореляції авторської версії методики з іншими стандартизованими психодіагностичними методиками, які вимірюють схожі за змістом психологічні явища. Для перевірки ми використали україномовні варіанти таких методик: «Мельнбурський опитувальний» (2Flinders 'Decision Making Questionnaire, DMQ) (показники уникнення та прокрастинація); методика «Раціональне мислення» («Раціональність – ірраціональність мислення», «Усвідомленість – неусвідомленість власних дій», «Послідовність – спонтанність рішень», «Аналітичність - емоційність»). Результати кореляційного аналізу наведені у табл. 2.9.

Методика «Мельнбурський опитувальний»: шкала Уникнення позитивно корелює з Уникаючим та Залежним стилем, шкала Прокрастинація також позитивно корелює з Уникаючим та Залежним стилем.

Методики «Раціональне мислення» шкала «Раціональність – ірраціональність мислення» позитивно корелює з Раціональним стилем, шкала «Усвідомленість – неусвідомленість власних дій» позитивно корелює з Раціональним, Залежним та Інтуїтивним стилем, шкала «Послідовність – спонтанність рішень» позитивно корелює з Раціональним та Інтуїтивним стилем, шкала «Аналітичність - емоційність» позитивно корелює з Інтуїтивним стилем.

Таблиця 2.9

Результати перевірки конвергентної валідності

Методика	Показники	Показники україномовного варіанту методики			
		Рациональний	Унікаючий	Залежний	Інтуїтивний
«Мельнбурський опитувальний»	Уникнення	-0,336**	0,450**	0,387**	-0,093
	Прокрастинація	-0,311**	0,594**	0,278**	-0,117
«Рациональне мислення»	«Рациональність – ірраціональність мислення»	0,384**	-0,229**	-0,163*	-0,138
	«Усвідомленість – неусвідомленість власних дій»	0,257**	-0,199*	-0,196*	-0,257**
	«Послідовність – спонтанність рішень»	0,235**	-0,043	-0,032	-0,245**
	«Аналітичність - емоційність»	0,058	0,063	-0,082	-0,384**

Примітка: * - значущість зв'язку при $p < 0,05$, ** – емпіричне значення є значущим при $p < 0,01$; *** – емпіричне значення є значущим при $p < 0,001$.

Нам вдалось підтвердити валідність всіх чотирьох шкал адаптованої методики.

Перевірка критеріальної валідності (t-критерій Стьюдента для незалежних вимірів).

Для визначення стилю прийняття рішень ми порівняли результати двох груп за t-критерій Стьюдента для незалежних вимірювань. Група «Як часто Ви шкодуєте через рішення, які швидко прийняли?» та «Чи можете Ви про себе сказати, що Ви - людина, яка швидко приймає рішення?»

У результаті порівняння ми отримали значущі відмінності за показниками (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Результати порівняння двох груп, сформованих за показником частоти
переживання шкоди після прийнятих рішень**

Шкала		не переживають шкоди N=93	переживають шкоди N=30	Значення критерію Ст'юдента	Р-рівень значущості
1	Раціональний стиль	20,14	19,63	0,722	-
2	Унікаючий стиль	14,48	15,83	1,548	-
3	Залежний стиль	16,69	17,67	1,185	-
4	Інтуїтивний стиль	18,08	16,37	2,294	0,025

Встановлені значущі розбіжності за критерієм Ст'юдента для незалежних вимірів в двох групах, які відрізняються за частотою переживання шкоди після прийняття рішення. Інтуїтивний стиль прийняття рішення більш властивий тим молодим особам, які не переживають шкоди після прийнятих рішень. Саме покладання на свою здатність до інтуїції допомагає цим людям після прийнятих рішень призупинити сумніви, посилити віру в свою правоту.

Таблиця 2.11

**Результати порівняння двох груп, сформованих за показником
швидкості прийняття рішень**

Шкала		Повільно приймають рішення N=67	Швидко приймають рішення N=81	Значення критерію Ст'юдента	Р-рівень значущості
1	Раціональний стиль	20,42	19,73	1,248	-
2	Унікаючий стиль	15,51	13,10	3,283	0,001
3	Залежний стиль	15,51	13,10	3,283	0,001
4	Інтуїтивний стиль	15,51	13,10	3,283	0,001

У результаті порівняння двох груп, сформованих за показником швидкості прийняття рішень, можемо бачити, що інтуїтивний стиль прийняття рішення більш властивий тим молодим особам, які швидко приймають рішення. Саме їх нетривале розміркування дозволяє покладатись на інтуїцію.

2.4. Розробка тестових норм та опис шкал

Розробка тестових норм (перевірка нормального розподілу даних, вибір форми тестових норм, проведення процедури стандартизації.

Ми задіяли гомогенну вибірку, яка складала 148 осіб.

Параметри розподілу – це числові характеристики, які вказують, де «в середньому» розташовуються значення ознаки та наскільки ці значення мінливі. Найбільш практично важливими параметрами для оцінки нормальності розподілу даних є середнє арифметичне значення ($\bar{x}$), середньоквадратичне відхилення (s), асиметрія (A) та ексцес (E).

У ситуаціях, коли які-небудь причини сприяють більш частій появі значень, які вищі або, навпаки, нижчі середнього значення, утворюються асиметричні розподіли. У разі лівосторонньої (позитивної) асиметрії в розподілі частіше трапляються більш низькі значення ознаки, а в ситуації правосторонньої (негативної) – більш високі.

Про симетрію можна судити за показником асиметрії. Асиметрія (A) характеризує ступінь несиметричності розподілу щодо його середнього арифметичного значення. Ексцес (E) характеризує відносну опуклість або згладженість розподілу вибірки в порівнянні з нормальним розподілом. Позитивний ексцес характеризує порівняно загострений розподіл, негативний – порівняно згладжений.

Згідно з критерієм М.А. Плохінського, розподіл вважається нормальним, якщо показники асиметрії (A) й ексцесу (E) не перевищують у 3 рази свою помилку репрезентативності (mA і mE).

У таблиці 2.12 представлені основні показники за кожною шкалою методики.

Таблиця 2.12

Описова статистика за шкалами методики

Показники описової статистики	Показники україномовного варіанту методики			
	Раціональний стиль	Унікаючий стиль	Залежний стиль	Інтуїтивний стиль
Коефіцієнт асиметрії (A)	-0,766	0,096	-0,168	-0,401
Стандартна помилка асиметрії (mA)	0,199	0,199	0,199	0,199
Коефіцієнт ексцесу (E)	0,628	-0,405	-0,469	-0,178
Стандартна помилка ексцесу (mE)	0,396	0,396	0,396	0,396
Мінімальне значення	10	5	6	7
Максимальне значення	25	25	25	25
Середнє значення	20,04	14,19	16,68	17,77
Стандартне відхилення	3,352	4,559	4,42	3,7

Як бачимо значення за першою шкалою не відповідають нормальному розподілу за показником асиметрії. За першою шкалою переважають високі значення (асиметрія=-0,766), тому ми її не можемо стандартизувати. Нами було прийнято рішення формувати тестові норми Раціонального стилю за процедурою розподілу на квартилі. Всі інші шкали за методом побудови інтервалу середнього значення. Шкала «Унікаючий стиль» має такі градації: 0-9 балів – низький рівень, 10-18 балів – середній рівень, 19 і вище балів – високий рівень. Шкала «Залежний стиль» має наступну градацію: 0-12 балів – низький рівень, 13-21 балів – середній рівень, 22 і більше балів – високий рівень. Шкала «Інтуїтивний стиль» має наступну градацію: 0-14 балів –

низький рівень, 15-21 балів – середній рівень, 22 і більше балів – високий рівень.

Дані тестові норми дозволяють визначити рівень індивідуального результату за 4 шкалами методики «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса».

Квантиль – значення ранжируваної змінної, що відокремлює від розподілу певну частку об'єму сукупності. Найбільш часто використовуються у математичній статистиці такі квантилі: процентилі, децими, квартилі. Квартилі розділяють упорядкований ряд значень на чотири частини. «Перший квартиль Q1 відокремлює зліва 0,25 обсягу сукупності. Другий квартиль Q2 ділить сукупність на дві рівні за обсягом частини (по 0,5), він називається медіаною. Третій квартиль Q3 відокремлює зліва 0,75 і справа 0,25 обсягу сукупності.

Квартилі – це значення, які дозволяють розподілити групу значень на чотири частини так, що у першу частину увійдуть 25% найменших значень, у другу частину – 25% наступних значень, які менші ніж медіана, до третьої групи – наступні 25% значень, які більше медіани, в останню підгрупу увійдуть 25% найбільших значень по групі.

За допомогою методу розподілу на квартилі, було визначено, що шкала «Раціональний стиль» має такі градації: 0-18 балів – низький рівень, 19-21 балів – середній рівень, 22 і вище балів – високий рівень. Результати розподілу на квартилі можна переглянути в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Тестові норми за шкалами

Шкали				Рівень індивідуального результату
Раціональний	Унікаючий	Залежний	Інтуїтивний	
0-18	0-9	0-12	0-14	Низький
19-21	10-18	13-21	15-21	Середній
≥22	≥19	≥22	≥22	Високий

На підставі проведених заходів була надана інтерпретація значень за шкалами методики «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса».

Опис шкал (для інтерпретації отриманих індивідуальних результатів)

За шкалою Раціональний стиль прийняття рішень:

Високі значення на шкалі "Раціональний стиль прийняття рішень" вказують на те, що особа проявляє нахил до логічного, аналітичного та систематичного підходу до прийняття рішень. Люди з високими значеннями на цій шкалі характеризуються об'єктивним та раціональним мисленням. Вони надають перевагу збору об'єктивних фактів, дослідженню альтернативних варіантів та розгляду можливих наслідків перед прийняттям рішення.

Такі особи зазвичай ретельно вивчають інформацію, знаходять закономірності та логічні зв'язки між даними. Вони віддають перевагу аналізу ризиків, вагаючи потенційні вигоди та втрати, і приймають обґрунтовані та об'єктивно обґрунтовані рішення на основі логіки та раціонального мислення.

Низькі значення на шкалі "Раціональний стиль прийняття рішень" свідчать про більш інтуїтивний та емоційний підхід до прийняття рішень. Люди з низькими значеннями на цій шкалі можуть полишати розумовий аналіз на користь свого внутрішнього відчуття або емоційного реагування. Вони можуть надавати перевагу інтуїтивному розумінню проблеми та виходити за межі логічних рамок прийняття рішень.

Особи з низькими значеннями на цій шкалі можуть довіряти своїм відчуттям та особистому досвіду, коли стикаються з різними варіантами рішень. Вони можуть шукати гармонії, враховуючи емоційний аспект ситуації та власні цінності.

За шкалою Уникаючий стиль прийняття рішень:

Високі значення на шкалі "Уникаючий стиль прийняття рішень" вказують на те, що особа має тенденцію уникати прийняття рішень у складних або конфліктних ситуаціях. Люди з високими значеннями на цій шкалі можуть

переносити прийняття рішень на пізніший час, надіючись, що проблема сама вирішиться або що інші приймуть рішення за них.

Такі особи можуть відчувати невпевненість, страх або тривогу від зіткнення з невизначеністю або можливими негативними наслідками. Вони можуть відкладати прийняття рішень, надаючи перевагу збору додаткової інформації, униканню конфліктів або пошуку компромісів, щоб зменшити невпевненість та ризик.

Низькі значення на шкалі "Уникаючий стиль прийняття рішень" свідчать про те, що особа більш схильні до активного прийняття рішень та взяття відповідальності за них. Вони можуть бути більш впевненими в своїх здібностях, відчувати більшу готовність до ризику та приймати рішення, навіть якщо це вимагає вирішення конфліктів або невизначеності.

Особи з низькими значеннями на цій шкалі можуть активно шукати рішення, спираючись на власний аналіз, оцінку альтернатив та орієнтацію на досягнення мети. Вони можуть відчувати більшу потребу контролю та впливу на ситуацію, шукаючи шляхи розв'язання проблеми та досягнення результату.

За шкалою Залежний стиль прийняття рішень:

Високі значення на шкалі "Залежний стиль прийняття рішень" вказують на те, що особа має тенденцію довіряти іншим людям або зовнішнім авторитетам при прийнятті рішень. Люди з високими значеннями на цій шкалі можуть відчувати низьку самодостатність і неувагу до власних потреб і бажань, надаючи перевагу думці та вказівкам інших людей.

Такі особи можуть відчувати тривогу або незручність у власних можливостях прийняти рішення та навіть вважати себе некомпетентними у цьому. Вони можуть шукати поради та підтримки інших людей, відчуваючи себе більш комфортно, коли мають зовнішню впевненість та підтримку у своїх рішеннях.

Низькі значення на шкалі "Залежний стиль прийняття рішень" свідчать про те, що особа більш нахилиється до самостійного прийняття рішень та враховує власні думки, переконання та цінності. Вони можуть відчувати

більшу самодостатність та впевненість у власних здібностях, визнавати свою владу у визначенні власного шляху та вирішенні проблем.

Особи з низькими значеннями на цій шкалі можуть використовувати свої внутрішні ресурси, досвід та знання для прийняття рішень. Вони можуть мати більшу потребу в контролі та самостійності, незалежно визначаючи свій курс дій та беручи на себе відповідальність за результати своїх рішень.

За шкалою Інтуїтивний стиль прийняття рішень:

Високі значення на шкалі "Інтуїтивний стиль прийняття рішень" вказують на те, що особа має нахил до використання свого внутрішнього відчуття, інтуїції та творчого мислення при прийнятті рішень. Люди з високими значеннями на цій шкалі можуть надавати перевагу імпульсивним рішенням, оснований на їхньому внутрішньому уявленні про ситуацію, а не на розумовому аналізі чи об'єктивних фактах.

Такі особи можуть відчувати сильну інтуїцію та здатність до глибокого розуміння сутності проблеми. Вони можуть мати схильність до творчого мислення, уявних рішень та знаходження нестандартних шляхів вирішення проблем. Вони можуть довіряти своїм внутрішнім переконанням та інтуїтивним відчуттям, які допомагають їм зробити швидкі та неочікувані рішення.

Низькі значення на шкалі "Інтуїтивний стиль прийняття рішень" свідчать про більш раціональний та об'єктивний підхід до прийняття рішень. Особи з низькими значеннями на цій шкалі можуть надавати перевагу аналізу фактів, збору об'єктивної інформації та логічному мисленню при вирішенні проблем.

Вони можуть довіряти вимірюванням, стандартам та спираються на аргументи, які можна обґрунтувати об'єктивними доказами. Особи з низькими значеннями на цій шкалі можуть виявляти схильність до аналізу ризиків та довгострокового планування, уникаючи імпульсивних рішень, що базуються на власній інтуїції.

Висновок до другого розділу:

Були проведені заходи щодо адаптації україномовної версії методики «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса». Була підтверджена авторська структура опитувальника, а саме: наявність 4 незалежних шкал «Раціональний стиль прийняття рішень» (5 запитань), «Раціональний стиль прийняття рішень» (5 запитань), «Залежний стиль прийняття рішень» (5 запитань), «Інтуїтивний стиль прийняття рішень» (5 запитань). За критерієм Фергюсона ми визначили, що жодне питання не було виключено з методики. Всі питання мають високий рівень дискримінативності.

За факторним аналізом ми визначили, що внутрішня структура адаптованої методики повністю відповідає авторській моделі, англomовному аналогу методики.

За критерієм альфа-Кронбаха, ми визначили, всі 4 шкали відповідають достатньому рівню узгодженості питань.

За кореляційним аналізом нам вдалось підтвердити валідність всіх чотирьох шкал адаптованої методики.

За t-критерієм Стюдента для незалежних вимірів нам вдалось встановити значущі розбіжності в двох групах, які відрізняються за частотою переживання шкоди після прийняття рішення.

При розробці тестових норм нами було прийнято рішення формувати тестові норми Раціонального стилю за процедурою розподілу на квартилі. Всі інші шкали за методом побудови інтервалу середнього значення.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Дослідження стратегій прийняття рішень у працівників організації

Дослідницька робота була спрямована на визначення впливу на стратегії прийняття рішень працівників певних організаційних факторів, а саме: особливостей спілкування в організації, засобів вирішення міжособистісних конфліктів та особливостей психологічного клімату у колективі.

У дослідженні було обрано та використано наступні методики:

- «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса» (в адаптації О. Савченко, А. Сіненко)
- «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон)
- «Стратегія боротьби з конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон)
- «Шкали оцінювання психологічного клімату в колективі» (шкали власної розробки).

Усі показники за методиками, які ми враховували під час перевірки припущень, представлені в табл. 3.1.

Вибірка досліджуваних.

В процесі дослідження була сформована вибірка із 38 осіб (18,4% чоловіків та 81,6% жінок) (див. рис 3.1) . Вибірку становили співробітники, серед яких більшість (42,1%) працюють в організації до 1 року; 36,8% респондентів працюють від 1 до 3 років та 21,1% осіб більше 3 років (див. рис. 3.2).

Таблиця 3.1

Основні показники за методики емпіричного дослідження

Назва методики	Основні показники
<i>«Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса» (в адаптації О. Савченко, А. Сіненко)</i>	«Раціональний»
	«Унікаючий»
	«Залежний»
	«Інтуїтивний»
<i>«Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен К. Камерон)</i>	«Попередження виникнення невдоволення»
	«Реакція на критику»
	«Посередництво»
	Загальний рівень конфліктності
<i>«Стратегія боротьби з конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон)»</i>	«Примус»
	«Пристосування»
	«Компроміс»
	«Уникнення»
	«Партнерство»
<i>Оцінювання психологічного клімату в колективі (шкали власної розробки)</i>	Частота конфліктів в організації
	Частота участі людини в конфліктах
	Рівень безпечності спілкування в організації
	Рівень інтенсивності спілкування в організації
	Рівень відповідності справ та слів
	Схильність перекидати відповідальність на інших в організації
	Схильність до колективного вирішення проблем в організації
	Рівень готовності до допомоги іншим в організації
	Рівень підтримки ініціативи ділових справ в організації
	Рівень підтримки ініціативи неформальних заходів в організації
	Рівень готовності прислухатись до думок інших в організації
	Рівень особистісної впевненості персоналу організації

Ваша стаття:

38 ответов

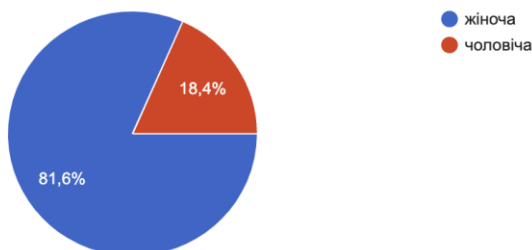


Рисунок 3.1. Відсотковий розподіл вибірки за статтю

Ваш стаж роботи в цій організації:

38 ответов

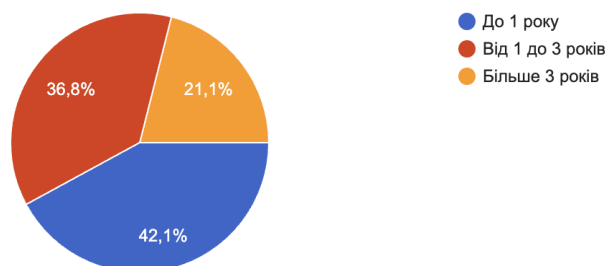


Рисунок 3.2. Відсотковий розподіл вибірки за стажем роботи

Дослідження проводилось в онлайн форматі за допомогою гугл-форми.

Розроблена Google-форма була поширена в соціальних мережах Instagram, Telegram та Viber і містила наступне звернення:

«Шановні колеги!

Керівництвом нашої організації схвалено проведення психологічного дослідження, яке вивчає особливості взаємодії в робочому колективі. Результати, які ми отримуємо, будуть проаналізовані та на їхній підставі сформовані рекомендації щодо покращення клімату в колективі. Тому, просимо Вас взяти участь в дослідженні. Опитування складається з трьох методик та анкети (всього - 79 запитань) та займає приблизно 20-25 хвилин.

Дослідження буде проведене з максимальною конфіденційністю, отже Ваші персональні дані будуть зашифровані і не будуть використані в жодному звіті. Ви можете не вказувати своє ім'я та прізвище, якщо це викликає занепокоєння та тривогу.

Відповіді на всі питання є важливими для нашого дослідження, отже просимо Вас відповідати на всі запитання, не пропускаючи їх.

Якщо у Вас виникають питання, Ви можете звернутись до мене персонально за електронною адресою: anna.sinenko1512@gmail.com.

З повагою,

Сіненко Анна - менеджер з онлайн продажів, напрямок Казахстан».

Для визначення рівня сформованості стратегій прийняття рішень була використана методика **«Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса»** (в адаптації О. Савченко, А. Сіненко)

Методика спрямована на виявлення особистісних переваг у виборі стратегії врегулювання конфлікту в організації. Вона має 20 запитань та складається з таких шкал, як: «Раціональний», «Унікаючий», «Залежний» та «Інтуїтивний».

Дана методика має 20 запитань, які оцінюються за наступною шкалою: 1 = зовсім не згоден до 5 = повністю згоден.

Результати, що були отримані під час тестування, наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Відсотковий розподіл за методикою «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса»

Показники	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Раціональна стратегія	6	16%	23	61%	9	24%
Унікаюча стратегія	10	26%	21	55%	7	18%
Залежна стратегія	2	5%	29	76%	7	18%
Інтуїтивна стратегія	7	18%	25	66%	6	16%

Отримані результати відповідають нормальному розподілу, за винятком показника вираженості залежної стратегії прийняття рішення. Кількість осіб з низьким рівнем вираженості даної стратегії (5%) значно менше, ніж з високим рівнем вираженості (18%). Значущість розбіжностей встановлювалась за критерієм кутового перетворення Фішера. Ми отримали емпіричне значення 1,85, що говорить про існування значущих розбіжностей на 0,05 рівні значущості ($\phi^*=1,85$; $p<0,05$).

Ми встановили, що 24% працівників організації мають високий рівень за показником частоти застосування раціональної стратегії прийняття рішення. Отже, чверть працівників, які прийняли участь в дослідженні, демонструють зважений підхід до процесу прийняття рішень, вони обмірковують всі можливі альтернативи та варіанти при прийнятті рішень.

Також було встановлено, що 16% людей у компанії мають високий рівень за показником частоти застосування інтуїтивної стратегії прийняття рішення. Отже, даний відсоток людей враховує інтуїцію чи особисті переживання при прийнятті рішень.

У цілому, приблизно однакова кількість опитувальних співробітників у компанії мають раціональну, уникаючу, залежну та інтуїтивну стратегію прийняття рішень. Ми не отримали значущі розбіжності за критерієм Фішера між відсотковою часткою осіб з високим рівнем сформованості раціональної, інтуїтивної, залежної та уникаючої стратегій прийняття рішень.

3.2. Дослідження психологічного клімату та особливостей комунікацій в організації

Для діагностики особливостей комунікацій та вирішення конфліктних ситуацій працівниками досліджуваної організації були використані такі методики:

1. «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен К, Камерон)

Дана методика була розроблена для визначення рівня сформованості конфліктологічних умінь і навичок. Вона містить 24 запитання. Дана методика має 4 шкали, які описують певні навички, а саме «Попередження виникнення невдоволення», «Реакція на критику», «Посередництво» та також ми визначили загальний показник - «Конфліктність».

Шкала оцінювання: 1 бал – цілком не згоден; 2 бали – не згоден; 3 бали – швидше не згоден; 4 бали – швидше згоден; 5 балів – згоден; 6 балів – цілковито згоден. Маємо також загальний показник сформованості конфліктологічних умінь та навичок за такою шкалою, якій оцінюється за такою шкалою: 116 балів і вище – високий рівень, 115–96 балів - середній рівень та 97 балів і нижче – низький рівень.

Усі твердження названого комплексного опитувальника поділяються на три рівноцінні субшкали, тому названа методика дає можливість визначити рівень сформованості конфліктологічних умінь за кожною субшкалою. Оцінка результатів можлива в межах від 8 до 48 балів за кількісними показниками. Кількісні показники засвідчують, наскільки те чи інше вміння сформовано або яке з умінь сформоване більшою чи меншою мірою: 8–32 бали – уміння та навички не сформовані; 33–38 балів – уміння та навички на стадії формування; 39–48 балів – уміння та навички сформовані.

Результати, що були отримані під час опитування, наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати діагностики за методикою «Управління міжособистісними конфліктами»

Показники	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Попередження невдоволення	18	47%	15	39%	5	13%
Реакція на критику	16	42%	13	34%	9	24%
Посередництво	15	39%	11	29%	12	31%
Загальний рівень конфліктологічних умінь	14	37%	14	37%	10	26%

Отримані результати відповідають нормальному розподілу, за винятком показника попередження невдоволення. Кількість осіб з високим рівнем вираженості даної стратегії (13%) значно менше, ніж з низьким рівнем (47%). Значущість розбіжностей встановлювалась за критерієм кутового перетворення Фішера. Ми отримали емпіричне значення 3,37, що говорить про існування значущих розбіжностей на 0,001 рівні значущості ($\phi^*=3,37$; $p<0,001$).

Ми встановили, що 31% працівників організації мають високий рівень за показником посередництва в організації. Отже, даний відсоток співробітників, які прийняли участь в дослідженні, беруть на себе роль посередника у вирішенні конфліктів.

Також було встановлено, що 26% людей у компанії мають високий рівень за показником загального рівня конфліктологічних вмінь. Отже, у даного відсотка людей сформовані уміння та навички регулювання конфліктів.

2. Методика «Стратегія боротьби з конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон)

Методика спрямована на виявлення особистісних переваг у виборі стратегії врегулювання конфлікту в організації. Вона має 20 запитань та складається з таких шкал, як «Примус», «Пристосування», «Компроміс», «Уникнення» та «Партнерство».

Шкала оцінювання: 1 бал – ніколи; 2 бали – іноді; 3 бали – завжди.

Результати, що були отримані під час тестування, наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Описова статистика за шкалами методики

Показники описової статистики	Шкали				
	Примус	Пристосування	Компроміс	Уникнення	Партнерство
Середнє значення	77,19	78,07	85,96	71,71	85,52
Стандартне відхилення	11,7	6,8	10,8	12,2	11,2
Коефіцієнт асиметрії (А)	-0,006	-0,485	-0,472	-0,301	-0,370
Коефіцієнт ексцесу (Е)	-0,365	0,891	-0,807	-0,461	-0,465
Мінімальне значення	58	58	67	42	58
Максимальне значення	100	92	100	92	100

Оскільки дана методика не стандартизована на українській вибірці, то ми можемо визначити домінуючі стратегії вирішення конфліктів в організації через визначення значущих розбіжностей між шкалами. Ми порівняли результати за різними шкалами, застосовуючи за t-критерій Стьюдента для залежних вимірювань. Значущі розбіжності наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розбіжності в рівні сформованості стратегій вирішення конфліктів

Стратегія вирішення конфлікту	Середнє значення	Емпіричне значення за критерієм Стьюдента	Рівень значущості	Середнє значення	Стратегія вирішення конфлікту
Примус	9,26	3,67	0,000	10,31	Компроміс
Примус	9,26	1,98	0,027	8,61	Уникнення
Примус	9,26	3,58	0,000	10,26	Партнерство
Примус	9,26	1,98	0,326	9,37	Пристосування
Пристосування	9,37	4,08	0,000	10,26	Партнерство
Пристосування	9,37	4,25	0,000	10,31	Компроміс
Пристосування	9,37	3,40	0,000	8,60	Уникнення
Компроміс	10,31	4,98	0,000	8,60	Уникнення
Компроміс	10,31	0,25	0,400	10,26	Партнерство
Уникнення	8,60	5,28	0,000	10,26	Партнерство

Виходячи з даних результатів, можемо зробити такі висновки:

1. Партнерство та компроміс – домінуючі стратегії у колективі, між ними відсутні значущі розбіжності.
2. Примус та пристосування – дані стратегії вирішення конфліктів знаходиться на проміжному, середньому, рівні. Між ними також відсутні значущі розбіжності. В організації звикли до примусових методів вирішення конфліктів.
3. Уникнення – стратегія, яка найменше всього застосовується у вирішенні конфліктів в організації.

Загальною тенденцією є активне використання стратегій компромісу та партнерства, що свідчить про гнучкість та готовність співпрацювати в конфліктних ситуаціях.

Шкали оцінювання психологічного клімату в колективі були розроблені для отримання інформації від учасників опитування щодо їхнього бачення психологічного клімату в організації. Ми застосували 12 запитань шкального типу.

Інструкція для учасників: «Стисло охарактеризувати колектив компанії, в якій Ви працюєте за запропонованими шкалами».

В повному вигляді зі шкалами можна ознайомитись в Додатку Б. Приклад шкал наведено на рис. 3.3.

1. Наскільки часто у Вашому колективі відбуваються конфлікти? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ніколи ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Майже щодня

2. Наскільки часто Ви є учасником цих конфліктних ситуацій? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ніколи ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Майже щодня

Рисунок 3.3. Приклади шкал оцінювання психологічного клімату в колективі

Перше запитання звучить таким чином: «Наскільки часто у Вашому колективі відбуваються конфлікти?» та має такі варіанти відповідей:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 - ніколи, 10 – майже щодня.

Запитання є шкальним за формою і отримані результати відповідають шкалі інтервалів.

Ми отримали такі результати: 21,1% відсоток людей оцінили ого на оцінку 2, на рівні 0,1,3 його оцінили 13,2%, оцінку 4 та 10 поставили 5,3% людей, 7,9% людей у компанії поставили оцінку 6 та 7 відповідно, 10,5% людей поставили оцінку 5, лише один співробітник (2,6% від загальної кількості) оцінив дане питання на 8 балів, та 5,3% відсотків людей поставили 10 балів.

1. Наскільки часто у Вашому колективі відбуваються конфлікти?

 Копировать

38 ответов

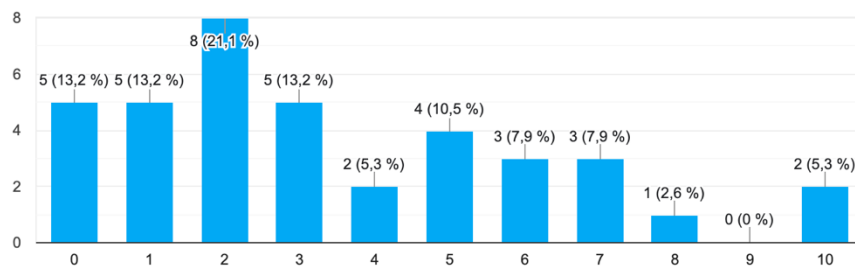


Рисунок 3.4. Розподіл відповідей персоналу організації за першою шкалою

Друге питання: «Наскільки часто Ви є учасником цих конфліктних ситуацій?»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 - ніколи, 10 – майже щодня.

Маємо такі варіанти відповідей:

2. Наскільки часто Ви є учасником цих конфліктних ситуацій?

 Копировать

38 ответов

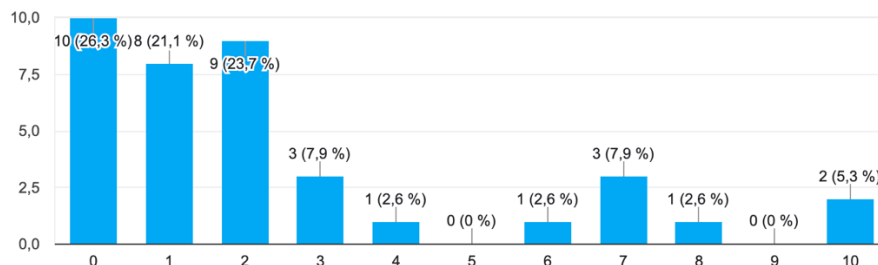


Рисунок 3.5. Розподіл відповідей персоналу організації за другою шкалою

Можемо зробити висновок, що більшість людей все ж таки не є учасниками конфліктних ситуацій.

Третє запитання: «Наскільки безпечним для Вас є спілкування з іншими колегами в організації?»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 - небезпечно, 10 – безпечно, комфортно.

Маємо такі дані:

3. Наскільки безпечним для Вас є спілкування з іншими колегами в організації?

 Копировать

38 ответов

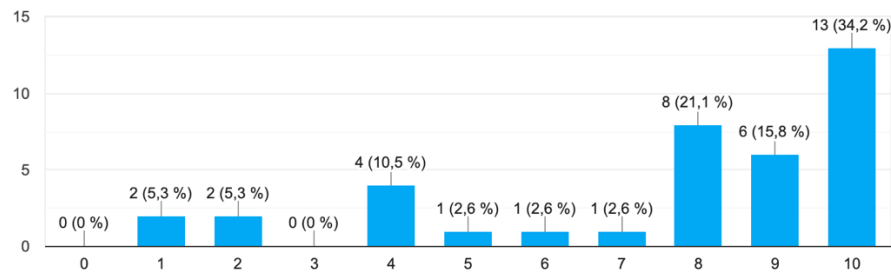


Рисунок 3.6. Розподіл відповідей персоналу організації за третьою шкалою

Можемо сказати, що більшість людей в організації вважають спілкування з колегами безпечним та комфортним.

Наступне і відповідно четверте запитання: «Наскільки інтенсивним є Ваше спілкування з колегами?»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 – майже відсутнє, 10 – дуже інтенсивне (майже без перерв).

4. Наскільки інтенсивним є Ваше спілкування з колегами?

 Копировать

38 ответов

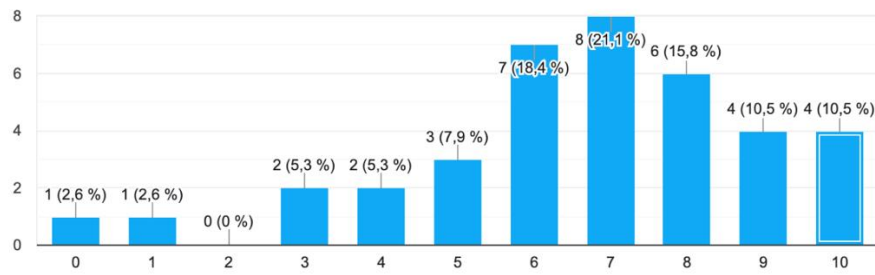


Рисунок 3.7. Розподіл відповідей персоналу організації за четвертою шкалою

За даними результатами бачимо, що колеги доволі часто спілкуються між собою.

Запитання п'яте – «Оцініть, наскільки в організації слова співробітників підтверджуються справою».

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 - ніколи, 10 – майже завжди.

Маємо такі дані:



Рисунок 3.8. Розподіл відповідей персоналу організації за п'ятою шкалою

Виходячи з цього бачимо, що все ж таки не всі співробітники в організації вважають, що їх колеги підтверджують свої слова справою.

Шосте запитання: «Оцініть, наскільки в організації спостерігається перекладання власної відповідальності на інших.»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 – поодинокі випадки, 10 – традиційна форма.

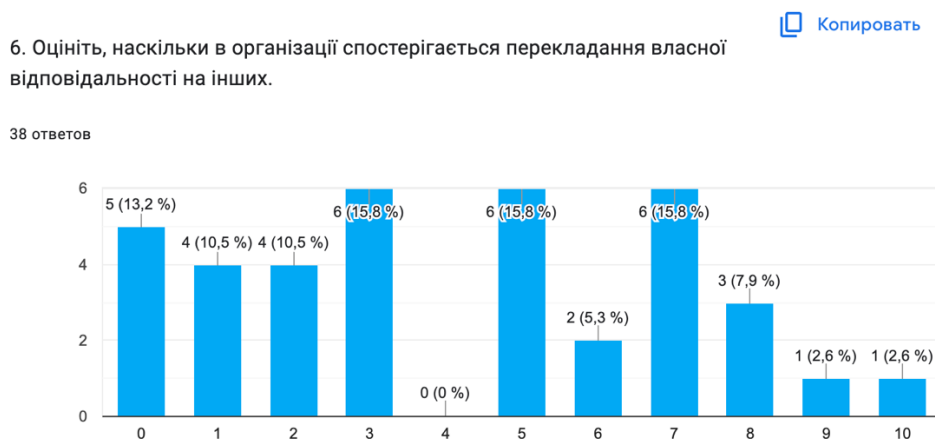


Рисунок 3.9. Розподіл відповідей персоналу організації за шостою шкалою

Показник базується на середньому рівні, тож можемо зробити висновок, що по більшій частині відповідальність на перекладається.

Запитання сім: «Оцініть, наскільки в організації прийнято колективно вирішувати серйозну проблему.»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 - ніколи, 10 – майже завжди.

Бачимо такі результати:

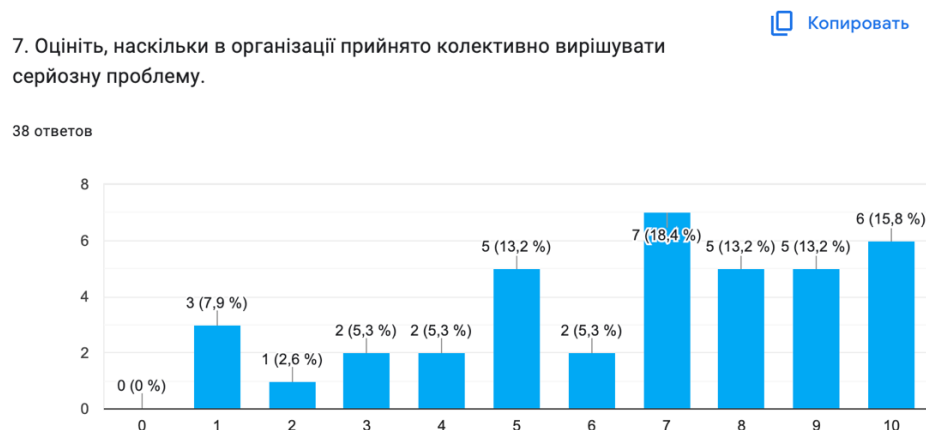


Рисунок 3.10. Розподіл відповідей персоналу організації за сьомою шкалою

Виходячи з даних, можемо зробити висновок, що проблеми в організації вирішуються деколи колективно, деколи все ж поодиночно.

Наступне запитання: «Оцініть, скільки осіб в організації, на Вашу думку, готові допомагати іншому в складній ситуації».

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 - ніхто, 10 – майже всі.



Рисунок 3.11. Розподіл відповідей персоналу організації за восьмою шкалою

В організації більшість людей все ж таки можуть покластися на своїх колег при вирішенні складних питань.

Дев'яте запитання: «Оцініть, наскільки в колективі готові підтримувати ініціативу співробітника, спрямовану на покращення роботи організації.»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 – майже ніколи, 10 – майже завжди.



Рисунок 3.12. Розподіл відповідей персоналу організації за дев'ятою шкалою

В даній організації більшість керуючих посад та співробітників в цілому готові підтримувати ініціативу яка спрямована на покращення роботи.

Наступне запитання: «Оцініть, наскільки в колективі готові підтримувати ініціативу щодо організації неформальних заходів (свят, корпоративів, спільних поїздок та ін.).»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 – майже ніколи, 10 – майже завжди.

10. Оцініть, наскільки в колективі готові підтримувати ініціативу щодо організації неформальних заходів (свят, корпоративів, спільних поїздок та ін.).

 Копировать

38 ответов

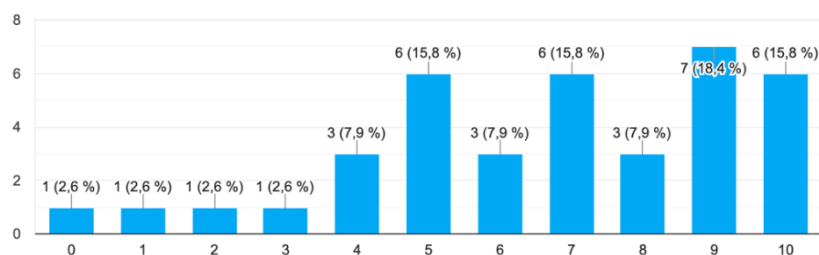


Рисунок 3.13. Розподіл відповідей персоналу організації за десятию шкалою

Можемо зробити висновок, що компанія не завжди підтримує неформальні заходи, що дійсно важливо для співробітників.

Запитання одинадцять: «Оцініть, наскільки при прийнятті рішення співробітники прислуховуються до думок інших.»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 – майже ніколи, 10 – майже завжди.

11. Оцініть, наскільки при прийнятті рішення співробітники прислуховуються до думок інших.

 Копировать

38 ответов

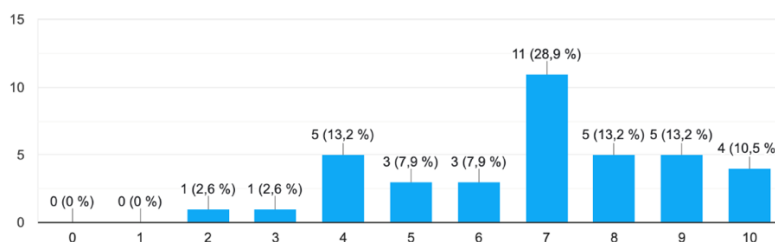


Рисунок 3.14. Розподіл відповідей персоналу організації за одинадцятю шкалою

Показник базується на середньому рівні, більш до високого, але більшість все ж таки оцінили питання на 7 балів.

Останнє запитання: «Оцініть, наскільки впевнено Ви відчуваєте себе в колективі.»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де 0 – тривожно, 10 – впевнено.

12. Оцініть, наскільки впевнено Ви відчуваєте себе в колективі.

 Копировать

38 ответов

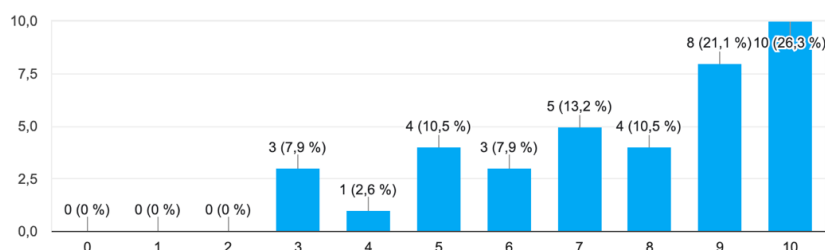


Рисунок 3.14. Розподіл відповідей персоналу організації за дванадцятю шкалою

Більшість людей в організації відчують себе комфортно та впевнено в своїх колективах.

Оскільки шкали не стандартизовані, то узагальнені результати подані у вигляді описової статистики в табл. 3.7 Додатку В.

Визначимо наявність значущих розбіжностей в оцінках за шкалами «Оцінювання психологічного клімату в колективі» через попарне порівняння оцінок за допомогою t-критерія Стюдента для залежних вимірів. Значущі розбіжності наведені в табл. 3.6.

Виходячи з даних результатів, можемо зробити такі висновки:

Рівень безпечності спілкування в організації значно відрізняється від рівня підтримки ініціативи ділових справ в організації.

В організації люди відчують себе безпечно та впевнено, але все ж таки менше відчують підтримку і ініціативність від колег/керівництва. Люди в організації готові прислухатись один до одного, але спілкуються не інтенсивно між собою (на це скоріш за все впливає те, що більша частина співробітників працює віддалено).

Люди в організації не готові брати відповідальність за свої дії, а також співробітники мають невисоку схильність до колективного вирішення проблем, що також ми пояснюємо тривалим періодом праці в дистанційному режимі.

Таблиця 3.6

Значущі розбіжності між оцінками різних аспектів психологічного клімату в організації

Шкала оцінювання психологічного клімату	Середнє значення	Емпіричне значення за критерієм Стьюдента	Рівень значущості	Середнє значення	Шкала оцінювання психологічного клімату
Рівень безпечності спілкування в організації	7,58	2,42	0,010	6,71	Рівень підтримки ініціативи ділових справ в організації
Рівень безпечності спілкування в організації	7,58	1,96	0,029	6,63	Рівень інтенсивності спілкування в організації
Рівень безпечності спілкування в організації	7,58	2,36	0,012	6,60	Рівень відповідності справ та слів
Рівень особистісної впевненості персоналу організації	7,63	2,46	0,009	6,84	Рівень готовності прислухатись до думок інших в організації
Рівень особистісної впевненості персоналу організації	7,63	2,61	0,006	6,71	Рівень підтримки ініціативи неформальних заходів в організації
Схильність перекидати відповідальність на інших в організації	4,13	2,79	0,004	2,47	Частота участі людини в конфліктах

Можемо зробити висновок, що учасники оцінюють організацію як місце з високим рівнем безпечності та взаємодії, але існує певна схильність до перекидання відповідальності на інших. Також важливо відзначити високий рівень готовності слухати та підтримувати ініціативи в організації.

3.3. Взаємозв'язки організаційних факторів та стратегій прийняття рішень

Для визначення взаємозв'язків між стратегіями прийняття рішення та показниками вирішення конфліктних ситуацій й оцінками психологічного клімату в колективі був використаний кореляційний аналіз даних (див. табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Результати кореляційного аналізу даних методики «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен К. Камерон)

Методика	Показники	Стратегії			
		Раціональний	Унікаючий	Залежний	Інтуїтивний
«Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен К. Камерон)	Попередження виникнення невдоволення	0,502**	-0,240	0,097	0,171
	«Реакція на критику»	0,491**	-0,319	0,212	-0,005
	«Посередництво»	0,524**	-0,278	0,222	0,025
	«Конфліктологічні здібності та вміння»	0,561**	-0,311	0,199	0,067

Методика «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен К. Камерон): раціональна стратегія позитивно корелює зі всіма шкалами даної методики. Отже, особи з раціональною стратегією прийняття рішень вміють поводитись та розв'язувати конфліктні ситуації, відчують себе достатньо компетентними в цьому питанні.

Таблиця 3.8

Результати кореляційного аналізу даних методики «Стратегія боротьби з конфліктами» (Д. Веттен, К Камерон)»

Методика	Показники	Стратегії			
		Раціональний	Унікаючий	Залежний	Інтуїтивний
«Стратегія боротьби з конфліктами» (Д. Веттен, К Камерон)»	«Примус»	0,356*	0,043	0,100	0,165
	«Пристосування»	0,433**	0,151	0,315	0,303
	«Компроміс»	0,524**	-0,054	0,189	0,359*
	«Уникнення»	-0,090	0,421**	0,220	-0,078
	«Партнерство»	0,422*	0,038	0,262	0,281

Методика «Стратегія боротьби з конфліктами» (Д. Веттен, К Камерон): шкали «Примус», «Пристосування», «Компроміс» та

«Партнерство» позитивно корелюють з Раціональною стратегією, а шкала «Уникнення» позитивно корелює з Унікаючою стратегією.

Таблиця 3.9

Результати кореляційного аналізу даних методики «Оцінювання психологічного клімату в колективі (шкали власної розробки)»

Показники	Стратегії			
	Раціональний	Унікаючий	Залежний	Інтуїтивний
Частота конфліктів в організації	-0,214	-0,063	0,110	-0,031
Частота участі людини в конфліктах	-0,327*	0,136	0,102	-0,159
Рівень безпечності спілкування в організації	0,206	-0,224	0,173	-0,133
Рівень інтенсивності спілкування в організації	0,343*	-0,264	0,025	0,001
Рівень відповідності справ та слів	0,286	-0,181	0,015	-0,028
Схильність перекладати відповідальність на інших в організації	0,048	-0,181	0,129	0,242
Схильність до колективного вирішення проблем в організації	0,220	-0,033	0,122	-0,097
Рівень готовності до допомоги іншим в організації	0,471**	-0,390*	0,103	-0,016
Рівень підтримки ініціативи ділових справ в організації	0,505**	-0,217	0,151	-0,046
Рівень підтримки ініціативи неформальних заходів в організації	0,505**	-0,236	0,071	0,211
Рівень готовності прислухатись до думок інших в організації	0,401*	-0,083	0,151	-0,132
Рівень особистісної впевненості персоналу організації	0,472**	-0,400*	0,218	-0,056

Примітка: * - значущість зв'язку при $p < 0,05$, ** – емпіричне значення є значущим при $p < 0,01$; *** – емпіричне значення є значущим при $p < 0,001$.

Шкали оцінювання психологічного клімату в колективі (шкали власної розробки): шкали «Частота участі людини в конфліктах», «Рівень інтенсивності спілкування в організації», «Рівень готовності до допомоги

іншим в організації», «Рівень підтримки ініціативи ділових справ в організації», «Рівень підтримки ініціативи неформальних заходів в організації», «Рівень готовності прислухатись до думок інших в організації» та «Рівень особистісної впевненості персоналу організації» позитивно корелюють з раціональною стратегією. Також, шкали «Рівень готовності до допомоги іншим в організації» та «Рівень особистісної впевненості персоналу організації» позитивно корелюють з унікаючою стратегією.

Бачимо також наявність негативного кореляційного зв'язку між унікаючою стратегією прийняття рішень та показниками «Рівень готовності до допомоги іншим в організації» (-0,390*) та «Рівень особистісної впевненості персоналу організації» (-0,400*). Звідси можемо зробити висновок, що чим більше у співробітників сформована унікаюча стратегія, тим менше в них готовність допомагати, тим менш впевненими вони сприймають себе та інших працівників.

3.4. Визначення організаційних детермінант стратегій прийняття індивідуальних рішень

Для виявлення значущих зв'язків між показниками стратегій прийняття рішень та шкалами оцінювання психологічного клімату в колективі був використаний однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA). Результати за показником рівня розвитку конфліктологічних здібностей представлені у табл. 3.10.

Серед всіх стратегій значущий зв'язок був отриманий між рівнем сформованості конфліктологічних здібностей та раціональною ($p=0,001$) та унікаючою ($p=0,049$) стратегіями. Графічно медіани сформованості раціональної стратегії у осіб з низьким, середнім та високим рівнями конфліктологічних здібностей відображені на рис. 3.15.

Таблиця 3.10

**Зв'язок загального рівня конфліктологічних здібностей зі
стратегіями прийняття рішень**

Залежна змінна	F – критерій Фішера	p – рівень значущості
Раціональна стратегія	9,160	0,001
Уникаюча стратегія	3,284	0,049
Залежна стратегія	0,324	0,726
Інтуїтивна стратегія	1,780	0,184

Примітка: відбирались ознаки та показники, що мають значущість зв'язку ($p \leq 0,05$)

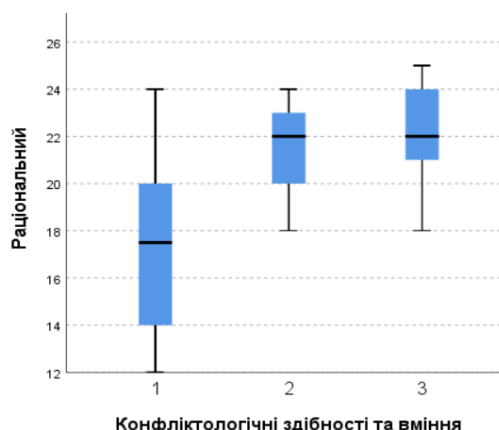
Також ми встановлювали розбіжності між підгрупами з низьким, середнім та високим рівнем конфліктологічних здібностей. Для цього застосовувався критерій Банферроні. Результати представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Значущі розбіжності за критерієм Банферроні між групами з різним
рівнем конфліктологічних здібностей**

Рівень конфліктологічних здібностей		Рівень значущості за стратегіями прийняття рішень	
		Раціональна	Уникаюча
Низький рівень – 1	2 (середній рівень)	0,003	-
	3 (високий рівень)	0,002	-

Як свідчать дані таблиці 3.11, ми маємо значущі розбіжності лише за рівнем сформованості раціональної стратегії в групах з низьким та середнім рівнями конфліктологічних здібностей.



**Рисунок 3.15. Показник сформованості раціональної стратегії у осіб з
різним рівнем конфліктологічних здібностей**

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що чим менше у співробітників компанії розвинені конфліктологічні здібності, тим менше буде домінувати раціональна стратегія прийняття рішень (див. рис. 3.15.). Та чим більше розвинені конфліктологічні здібності, тим більше буде показник раціональності.

На рис. 3.16 представлені медіани за уникаючою стратегією.

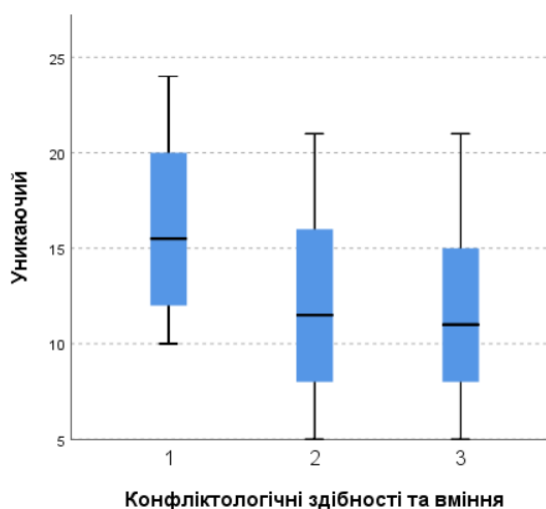


Рисунок 3.16. Показник сформованості уникаючої стратегії у осіб з різним рівнем конфліктологічних здібностей

Результати свідчать, що відносно високий рівень уникаючої стратегії мають особи з низьким рівнем конфліктологічних здібностей. Отже, рівень розвитку конфліктологічних здібностей є впливовою детермінантою стратегій прийняття індивідуальних рішень.

Результати за показником частоти участі персоналу в конфліктах представлені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Зв'язок загального рівня частоти участі людини в конфліктах зі стратегіями прийняття рішень

Залежна змінна	F – критерій Фішера	p – рівень значущості
Раціональна стратегія	6,034	0,006
Уникаюча стратегія	0,601	0,554
Залежна стратегія	2,138	0,133
Інтуїтивна стратегія	1,988	0,152

Примітка: відбирались ознаки та показники, що мають значущість зв'язку ($p \leq 0,05$)

Серед стратегій значущий зв'язок був отриманий лише між частотою участі людини в конфліктах та раціональною стратегією ($p=0,006$). Графічно медіани сформованості раціональної стратегії у осіб з низькою, середньою та високою частотою участі в конфліктних ситуаціях в організації відображені на рис. 3.17.

Також ми встановлювали розбіжності між підгрупами з низькою, середньою та високою частотою участі в конфліктах за критерієм Банферроні. Результати представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Значущі розбіжності за критерієм Банферроні між групами з різним рівнем частоти участі людини в конфліктах

Рівень психологічного клімату		Рівень значущості за стратегіями прийняття рішень	
		Раціональна	Уникаюча
Низький рівень – 1	3 (високий рівень)	0,005	-

Як свідчать дані таблиці 3.13 ми маємо значущі розбіжності лише за рівнем сформованості раціональної стратегії в групах з низькою та високою частотою участі в конфліктних ситуаціях.

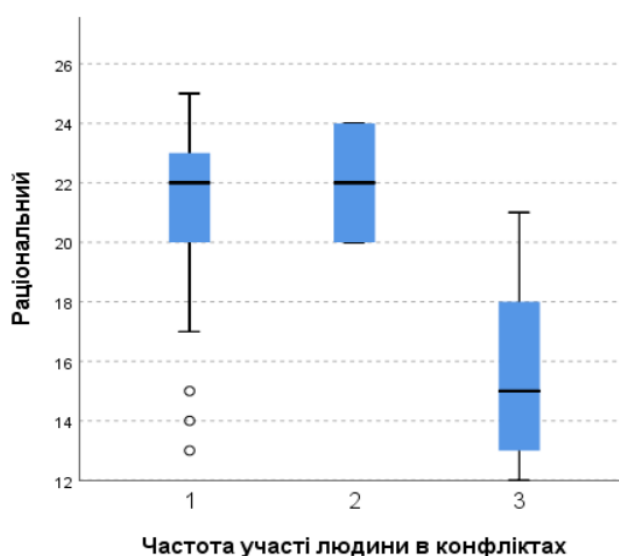


Рисунок 3.17. Показник сформованості раціональної стратегії у осіб з різною частотою участі в конфліктних ситуаціях в організації

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що чим частіше співробітники компанії беруть участь у конфліктах, тим менше у них буде виявлена раціональна стратегія прийняття рішень. Ті співробітники, які не беруть участь у конфліктах (або менше приймають участь) – використовують раціональну стратегію.

Результати зв'язку показника готовності до допомоги іншим в організації зі стратегіями прийняття рішень представлені у табл. 3.14.

Серед всіх стратегій значущий зв'язок був отриманий між рівнем готовності до допомоги іншим та раціональною ($p=0,029$) і унікаючою ($p=0,024$) стратегіями. Графічно медіани сформованості раціональної і унікаючої стратегій у осіб з низьким, середнім, та високим рівнем готовності допомагати іншим в організації відображені на рис. 3.18., 3.19.

Таблиця 3.14

Зв'язок загального рівня готовності до допомоги іншим в організації зі стратегіями прийняття рішень

Залежна змінна	F – критерій Фішера	p – рівень значущості
Раціональна стратегія	3,931	0,029
Унікаюча стратегія	4,178	0,024
Залежна стратегія	0,153	0,859
Інтуїтивна стратегія	0,849	0,437

Примітка: відбирались ознаки та показники, що мають значущість зв'язку ($p \leq 0,05$)

Також ми встановлювали розбіжності між підгрупами з низьким, середнім, та високим рівнем готовності до допомоги іншим в організації за критерієм Банферроні. Результати представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Значущі розбіжності за критерієм Банферроні між групами з різним рівнем готовності до допомоги іншим в організації

Рівень психологічного клімату		Рівень значущості за стратегіями прийняття рішень	
		Раціональна	Унікаюча
Низький рівень – 1	3 (високий рівень)	0,034	0,026

Як свідчать дані таблиці 3.15, ми маємо значущі розбіжності за рівнем сформованості раціональної і унікаючої стратегіями в групах з низьким та високим рівнями готовності до допомоги іншим в організації.

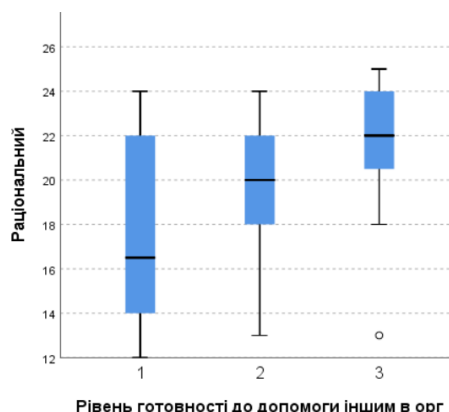


Рисунок 3.18. Показник сформованості раціональної стратегії у осіб з різним рівнем готовності до допомоги іншим в організації

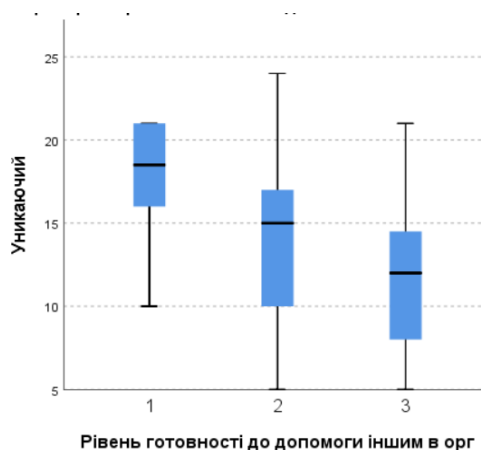


Рисунок 3.19. Показник сформованості унікаючої стратегії у осіб з різним рівнем готовності до допомоги іншим в організації

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що чим більше у співробітників компанії рівень готовності допомогти іншим, тим більше у них буде виявлена раціональна стратегія прийняття рішень. А також, чим менше буде в них виражена готовність допомагати іншим, тим більше у співробітників компанії буде розвинена унікаюча стратегія прийняття рішень.

Результати зв'язку показника загального рівня підтримки ініціативи ділових справ в організації зі стратегіями прийняття рішень представлені у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Зв'язок загального рівня підтримки ініціативи ділових справ в організації зі стратегіями прийняття рішень

Залежна змінна	F – критерій Фішера	p – рівень значущості
Раціональна стратегія	6,424	0,004
Унікаюча стратегія	2,249	0,121
Залежна стратегія	0,508	0,606
Інтуїтивна стратегія	1,595	0,217

Примітка: відбирались ознаки та показники, що мають значущість зв'язку ($p \leq 0,05$)

Серед всіх стратегій значущий зв'язок був отриманий лише між рівнем підтримки ініціативи ділових справ в організації та раціональною ($p=0,004$) стратегією. Графічно медіани сформованості раціональної стратегії у осіб з низьким, середнім, та високим рівнем підтримки ініціатив у ділових справах відображені на рис. 3.20.

Також ми встановлювали розбіжності між підгрупами з низьким, середнім, та високим рівнем підтримки ініціативи у ділових справах за критерієм Банферроні. Результати представлено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Значущі розбіжності за критерієм Банферроні між групами з різним рівнем підтримки ініціативи у ділових справах в організації

Рівень психологічного клімату		Рівень значущості за стратегіями прийняття рішень	
		Раціональна	Унікаюча
Середній рівень – 2	3 (високий рівень)	0,009	-

Як свідчать дані таблиці 3.17, ми маємо значущі розбіжності за рівнем сформованості раціональної стратегії в групах з середнім та високим рівнями підтримки ініціативи у ділових справах в організації.

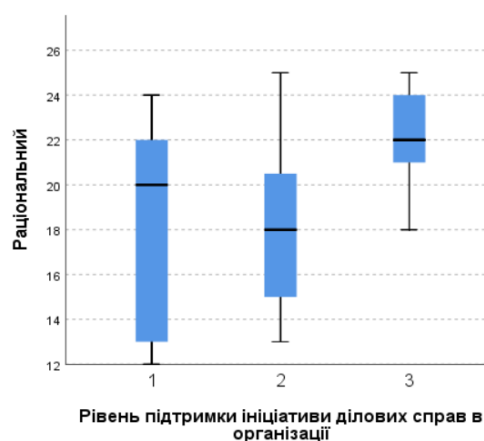


Рисунок 3.20. Показник сформованості раціональної стратегії у осіб з різним рівнем підтримки ініціативи у ділових справах в організації

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що чим більше у співробітників компанії рівень підтримки ініціативи у ділових справах, тим більше у них буде виявлена раціональна стратегія прийняття рішень. Відносно низький рівень мають особи з середнім рівнем підтримки ініціатив. Це потребує подальшого вивчення.

Результати зв'язку показника загального рівня підтримки ініціативи неформальних заходів в організації зі стратегіями прийняття рішень представлені у табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Зв'язок загального рівня підтримки ініціативи неформальних заходів в організації зі стратегіями прийняття рішень

Залежна змінна	F – критерій Фішера	p – рівень значущості
Раціональна стратегія	5,088	0,011
Унікаюча стратегія	1,436	0,251
Залежна стратегія	2,825	0,073
Інтуїтивна стратегія	2,268	0,119

Примітка: відбирались ознаки та показники, що мають значущість зв'язку ($p \leq 0,05$)

Серед всіх стратегій значущий зв'язок був отриманий між рівнем підтримки неформальних заходів в організації та раціональною ($p=0,011$) і залежною ($p=0,073$) стратегіями. Графічно медіани сформованості

раціональної і залежної стратегій у осіб з низьким, середнім, та високим рівнем підтримки неформальних заходів відображені на рис. 3.21. Діаграма за залежним стилем не представлена, бо розбіжності були виявлені на рівні тенденції. Також ми встановлювали розбіжності між підгрупами з низьким, середнім, та високим рівнем підтримки неформальних заходів за критерієм Банферроні. Результати представлено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Значущі розбіжності за критерієм Банферроні між групами з різним рівнем підтримки ініціативи неформальних заходів в організації

Рівень психологічного клімату		Рівень значущості за стратегіями прийняття рішень	
		Раціональна	Залежна
Низький рівень – 1	2 (середній рівень)	-	0,070*
	3 (високий рівень)	0,047	-
Середній рівень – 2	3 (високий рівень)	0,055*	-

Примітка: *- на рівні тенденції

Як свідчать дані таблиці 3.19, ми маємо значущі розбіжності за рівнем сформованості раціональної стратегії в групах з низьким та високим рівнями ($p=0,047$) і з середнім та високим (наявна певна тенденція на рівні $p=0,055$) рівнями підтримки ініціативи неформальних заходів в організації, а також залежної стратегії між низьким та середнім рівнями підтримки ініціативи неформальних заходів в організації (наявна певна тенденція на рівні $p=0,07$).

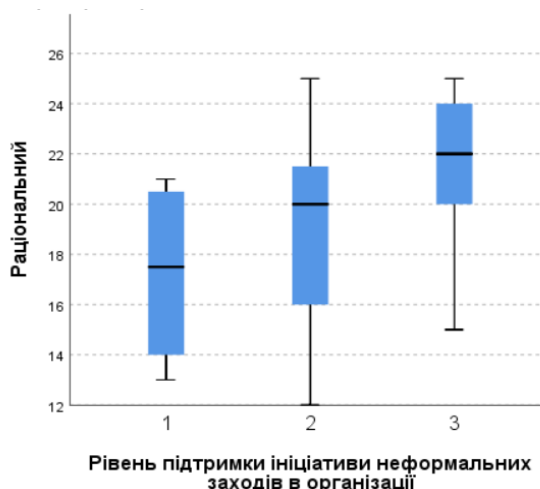


Рисунок 3.21. Показник сформованості раціональної стратегії у осіб з різним рівнем підтримки ініціативи неформальних заходів в організації

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що чим більше у співробітників компанії рівень підтримки неформальних заходів, тим більше у них буде виявлена раціональна стратегія прийняття рішень.

Результати зв'язку показника готовності прислухатись до думок інших колег в організації зі стратегіями прийняття рішень представлені у табл. 3.20.

Серед всіх стратегій значущий зв'язок був отриманий лише між рівнем готовності прислухатись до думок колег в організації та раціональною ($p=0,015$) стратегією. Графічно медіани сформованості раціональної стратегії у осіб з низьким, середнім, та високим рівнем готовності прислухатись до думок інших відображені на рис. 3.22.

Таблиця 3.20

Зв'язок загального рівня готовності прислухатись до думок інших в організації зі стратегіями прийняття рішень

Залежна змінна	F – критерій Фішера	p – рівень значущості
Раціональна стратегія	4,722	0,015
Уникаюча стратегія	0,826	0,446
Залежна стратегія	0,333	0,719
Інтуїтивна стратегія	0,726	0,491

Примітка: відбирались ознаки та показники, що мають значущість зв'язку ($p \leq 0,05$)

Також ми встановили розбіжності між підгрупами з низьким, середнім, та високим рівнем готовності прислухатись до думок інших за критерієм Банферроні. Результати представлено в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Значущі розбіжності за критерієм Банферроні між групами з різним рівнем готовності прислухатись до думок колег в організації

Рівень психологічного клімату		Рівень значущості за стратегіями прийняття рішень	
		Раціональна	Уникаюча
Середній рівень – 2	3 (високий рівень)	0,020	-

Як свідчать дані таблиці 3.21, ми маємо значущі розбіжності за рівнем сформованості раціональної стратегії в групах з середнім та високим рівнями готовності прислухатись до думок інших.

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що чим більше співробітники прислуховуються до думок інших, тим більше у них буде виявлена раціональна стратегія прийняття рішень.

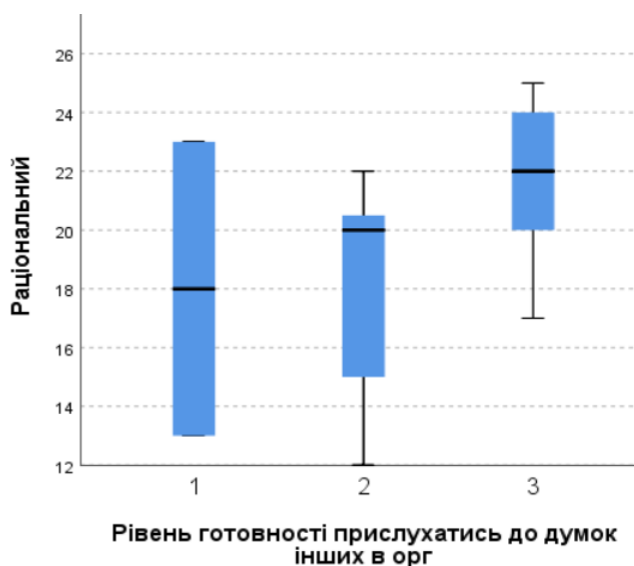


Рисунок 3.22. Показник сформованості раціональної стратегії у осіб з різним рівнем готовності прислухатися до думок інших в організації

Результати зв'язку показника загального рівня особистісної впевненості персоналу організації зі стратегіями прийняття рішень представлені у табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Зв'язок загального рівня особистісної впевненості персоналу організації зі стратегіями прийняття рішень

Залежна змінна	F – критерій Фішера	p – рівень значущості
Раціональна стратегія	3,737	0,034
Унікаюча стратегія	3,095	0,058
Залежна стратегія	1,495	0,238
Інтуїтивна стратегія	0,194	0,825

Примітка: відбирались ознаки та показники, що мають значущість зв'язку ($p \leq 0,05$)

Серед всіх стратегій значущий зв'язок був отриманий між рівнем особистісної впевненості персоналу та раціональною ($p=0,034$) і унікаючою ($p=0,058$) стратегіями. Графічно медіани сформованості раціональної стратегії у осіб з низьким, середнім та високим рівнями особистісної впевненості відображені на рис. 3.23.

Також ми встановлювали розбіжності між підгрупами з низьким, середнім та високим рівнем особистісної впевненості персоналу. Для цього застосовувався критерій Банферроні. Результати представлено в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Значущі розбіжності за критерієм Банферроні між групами з різним рівнем особистісної впевненості персоналу організації за стратегіями прийняття рішень

Рівень психологічного клімату		Рівень значущості за стратегіями прийняття рішень	
		Раціональна	Унікаюча
Низький рівень – 1	3 (високий рівень)	0,048	-
Середній рівень – 2	3 (високий рівень)	-	0,071

Як свідчать дані таблиці 3.23, ми маємо значущі розбіжності за рівнем сформованості раціональної стратегії в групах з низьким та високим рівнями особистісної впевненості персоналу ($p=0,048$), а також маємо тенденцію у розбіжностях за унікаючою стратегією у групах з середнім та високим рівнями особистісної впевненості персоналу в організації (на рівні тенденції $p=0,071$).

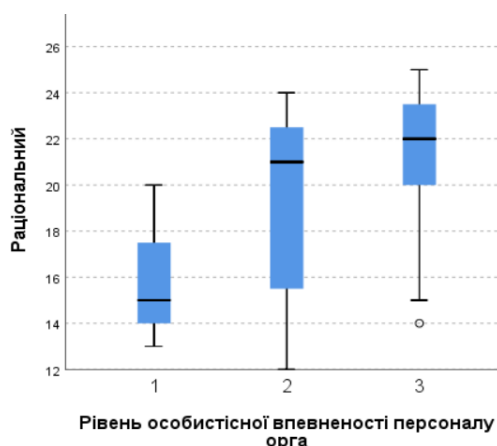


Рисунок 3.23. Показник сформованості раціональної стратегії у осіб з різним рівнем особистої впевненості персоналу в організації

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що чим більше у співробітників рівень особистої впевненості, тим більше у них буде виявлена раціональна стратегія прийняття рішень.

Висновок до третього розділу:

Даний розділ був спрямований на визначення впливу на стратегії прийняття рішень працівників певних організаційних факторів, а саме: особливостей спілкування в організації, засобів вирішення міжособистісних конфліктів та особливостей психологічного клімату у колективі.

За методикою «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса» домінуючим стилем прийняття рішення у персоналу організації є раціональний (24% за високим рівнем). Отже, чверть працівників, які прийняли участь в дослідженні, демонструють зважений підхід до процесу прийняття рішень, вони обмірковують всі можливі альтернативи та варіанти при прийнятті рішень. Найменш всього застосовується унікаюча стратегія (26% на низькому рівні). Дані значення свідчать про те, що працівники більш схильні до активного прийняття рішень та взяття відповідальності за них. Вони можуть бути більш впевненими в своїх здібностях, відчувати більшу готовність до ризику та приймати рішення, навіть якщо це вимагає вирішення конфліктів або невизначеності.

У цілому, приблизно однакова кількість опитаних співробітників у компанії мають сформовану раціональну, унікаючу, залежну та інтуїтивну стратегію прийняття рішень.

За методикою «Управління міжособистісними конфліктами» визначили, що у 31% людей в організації домінує показник «Посередництво». Отже, приблизно третина співробітників може брати на себе роль посередника у вирішенні конфліктів. Також, у чверті працівників (26%) встановлено високий рівень конфліктологічних вмінь.

Методика «Стратегія боротьби з конфліктами» не була стандартизована на українській вибірці, то ми можемо визначити домінуючі стратегії

вирішення конфліктів в організації через визначення значущих розбіжностей між шкалами. Встановлено, що такі стратегії як партнерство і компроміс є домінуючими у колективі, між ними відсутні значущі розбіжності. Примус та пристосування – стратегії вирішення конфліктів, які представлені на проміжному рівні. Між ними також відсутні значущі розбіжності. В організації звикли до примусових методів вирішення конфліктів. Уникнення – стратегія, яка найменше всього застосовується у вирішенні конфліктів в організації.

А також ми виявили значущі розбіжності між оцінками різних аспектів психологічного клімату в організації (методика оцінювання психологічного клімату). Можемо зробити висновок, що учасники оцінюють організацію як місце з високим рівнем безпечності та активної взаємодії, але існує певна схильність до перекладання відповідальності на інших. Також важливо відзначити високий рівень готовності слухати та підтримувати ініціативи від керівництва.

За допомогою однофакторного дисперсійного аналізу та критерію Банферроні нам вдалось визначити, що рівень раціональної стратегії прийняття рішень вище у тих співробітників, хто має високі конфліктологічні здібності, менше приймають учать у конфліктах, допомагають іншим в організації, підтримують ініціативу неформальних та ділових заходів, ті, хто готовий прислухатись до думок колег, демонструють високу впевненість. Рівень уникаючої стратегії проявляють ті особи, які мають низький рівень конфліктологічних здібностей, низьку готовність допомогти іншим, низький рівень особистої впевненості. Залежну стратегію мають тенденцію проявляти ті працівники, які демонструють підтримку ініціативи у проведенні неформальних заходів в організації.

ВИСНОВКИ

1. Процес прийняття рішення – інтегративний когнітивний процес обирання певної альтернативи. Стратегія прийняття рішення - це набір правил для ухвалення рішень, якими людина керується в ході власної діяльності. У роботі проаналізовані як особистісні, так і соціальні чинники, що взаємодіють між собою і визначають стратегії прийняття рішень.

Визначено основні психологічні детермінанти процесу прийняття рішення, які включають: особистісні характеристики, емоційний стан, соціальні взаємодії, сприйняття інформації та етичні та моральні аспекти. Важливо враховувати вплив когнітивних здібностей, особистісних рис, емоційного фону, соціальної підтримки, культурного контексту, сприйняття інформації та етичних переконань на прийняття рішень.

2. Нами була успішно проведена адаптація «Шкали загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса» українською мовою. Була підтверджена авторська структура опитувальника, а саме: наявність 4 незалежних шкал «Раціональний стиль прийняття рішень» (5 запитань), «Уникаючий стиль прийняття рішень» (5 запитань), «Залежний стиль прийняття рішень» (5 запитань), «Інтуїтивний стиль прийняття рішень» (5 запитань). Всі питання мають високий рівень дискримінативності. Всі 4 шкали відповідають достатньому рівню узгодженості питань. Три з 4 шкал демонструють високі показники надійності-стійкості. За кореляційним аналізом нам вдалось підтвердити валідність всіх чотирьох шкал адаптованої методики. Були сформовані тестові норми для осіб юнацького віку.

3. За методикою «Шкала загального стилю прийняття рішень Скотта і Брюса» домінуючим стилем прийняття рішення у персоналу організації є раціональний (24% за високим рівнем). Отже, чверть працівників, які прийняли участь в дослідженні, демонструють зважений підхід до процесу прийняття рішень, вони обмірковують всі можливі альтернативи та варіанти при прийнятті рішень. Найменш всього застосовується уникаюча стратегія

(26% на низькому рівні). Дані значення свідчать про те, що працівники більш схильні до активного прийняття рішень та взяття відповідальності за них. Вони можуть бути більш впевненими в своїх здібностях, відчувати більшу готовність до ризику та приймати рішення, навіть якщо це вимагає вирішення конфліктів або невизначеності.

У цілому, приблизно однакова кількість опитаних співробітників у компанії мають сформовану раціональну, унікаючу, залежну та інтуїтивну стратегію прийняття рішень.

4. Запропоновані шкали, які дозволяють оцінювати рівень психологічного клімату в організації, а саме: «Частота конфліктів в організації», «Частота участі людини в конфліктах», «Рівень безпечності спілкування в організації», «Рівень інтенсивності спілкування в організації», «Рівень відповідності справ та слів», «Схильність перекладати відповідальність на інших в організації», «Схильність до колективного вирішення проблем в організації», «Рівень готовності до допомоги іншим в організації», «Рівень підтримки ініціативи ділових справ в організації», «Рівень підтримки ініціативи неформальних заходів в організації», «Рівень готовності прислухатись до думок інших в організації» та «Рівень особистісної впевненості персоналу організації».

5. За методикою «Управління міжособистісними конфліктами» визначили, що у 31% людей в організації домінує показник «Посередництво». Отже, приблизно третина співробітників може брати на себе роль посередника у вирішенні конфліктів. Також, у чверті працівників (26%) встановлено високий рівень конфліктологічних вмінь.

Методика «Стратегія боротьби з конфліктами» не була стандартизована на українській вибірці, то ми можемо визначити домінуючі стратегії вирішення конфліктів в організації через визначення значущих розбіжностей між шкалами. Встановлено, що такі стратегії як партнерство і компроміс є домінуючими у колективі, між ними відсутні значущі розбіжності. Примус та пристосування – стратегії вирішення конфліктів, які представлені на

проміжному рівні. Між ними також відсутні значущі розбіжності. В організації звикли до примусових методів вирішення конфліктів. Уникнення – стратегія, яка найменше всього застосовується у вирішенні конфліктів в організації.

А також ми виявили значущі розбіжності між оцінками різних аспектів психологічного клімату в організації (методика оцінювання психологічного клімату). Можемо зробити висновок, що учасники оцінюють організацію як місце з високим рівнем безпечності та активної взаємодії, але існує певна схильність до перекладання відповідальності на інших. Також важливо відзначити високий рівень готовності слухати та підтримувати ініціативи від керівництва.

6. За допомогою однофакторного дисперсійного аналізу та критерію Банферроні нам вдалось визначити, що рівень раціональної стратегії прийняття рішень вище у тих співробітників, хто має високі конфліктологічні здібності, менше приймають учать у конфліктах, допомагають іншим в організації, підтримують ініціативу неформальних та ділових заходів, ті, хто готовий прислухатись до думок колег, демонструють високу впевненість. Рівень уникаючої стратегії проявляють ті особи, які мають низький рівень конфліктологічних здібностей, низьку готовність допомогти іншим, низький рівень особистої впевненості. Залежну стратегію мають тенденцію проявляти ті працівники, які демонструють підтримку ініціативи у проведенні неформальних заходів в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компанієць В.В., Шраменко О.В. Конспект лекцій з дисципліни «Економічна психологія».
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009.
3. Ковальчук Т., Палагнюк Я. Аналіз факторів ефективності прийняття управлінських рішень. *Grail of Science*. 2022. № 22. С. 60–62.
4. Куліченко В. Особливості психологічної проникливості та її вплив на прийняття рішень. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023.
5. Voron'ko-Nevidnycha T., Bahan N., Toryanyk A. The influence of the manager's image on the management decision-making process. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2023.
6. Юдіна Н. В. Алгоритм прийняття маркетингових рішень. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022.
7. О. Б. Столяренко. Психологія особистості.
8. О. А. Бакаленко. Емоційна складова в механізмі прийняття рішень пов'язаних з ризиком.
9. Кононенко О. Л. Соціально-емоційний розвиток особистості. К.: Рад. школа, 1998. – 255 с.
10. М'ясоїд П. А. Проблема психології розвитку. *Педагогіка і психологія*. 1999. № 1. с. 5–12.
11. Прищак М.Д., Мацко М.А. Психічні властивості особистості.
12. Бех І. Д. Від волі до особистості. К.: Україна-Віта, 1995. 207 с.
13. Бондарчук О.І. Особливості психологічної готовності керівників освітніх організацій до планування професійної кар'єри. *Актуальні проблеми психології. Том.1.: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наукових праць Інституту*

- психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. К.: Міленіум, 2005, Ч. 15. С.13-16.*
14. Бондарчук О.І. Професійна кар'єра керівників шкіл: психологічний аспект. *Актуальні проблеми психології. Т.1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія.* К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. Ч.6. С. 86-89.
 15. 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.
 16. Карамушка Л.М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів. *Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.* К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 1993. С.35-42.
 17. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. Київ.: Ніка-Центр, 2002. 332 с.
 18. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
 19. О.О.Тополєнко. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень.
 20. Карамушка Л.М. Карасьова Н.І., Слюсаревський М.М., Боришполець О.Т. Психологічне забезпечення управління освітою. *Рідна школа.* 1995. № 4. С. 25-27.
 21. Карамушка Л., Корень Л. Задоволеність персоналу освітніх організацій роботою: зміст, структура та основні психологічні детермінанти. *Освіта і управління.* – 2005. – Т.8. – № 3- 4. – С. 43-54.
 22. Ковальчук О.С., Тополєнко 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. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
23. Варій М. Й. Психологія особистості: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. – 592 с.
 24. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
 25. Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: Стилос, 1997. – 585 с.
 26. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
 27. Scott, S. G., & Bruce, R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 1995. Vol. 55(5). P. 818-831.
 28. Scott, S. G., & Bruce, R. A. The relationship between leadership, goals, and styles of decision making. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1998. Vol. 5(1), 1-17.
 29. Scott S. G., Bruce R. A. Creating innovative behavior among R&D professionals: the moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation. *1994 IEEE International Engineering Management Conference - IEMC '94*, Dayton North, OH, USA.
 30. Scott S. G., Bruce R. A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37, no. 3. P. 580–607.
 31. Кузьменко, Т. (2013). Адаптація методики визначення стилю прийняття рішень М. Скотта та Р. Брюса. Психологічні дослідження, 36, 249-253.
 32. Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2010. – 229 с.
 33. Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. Принятие решений в неопределенности. Харьков, 2005.

34. О.А. Бакаленко, Емоційна складова в механізмі прийняття рішень, пов'язаних з ризиком. Харків, 2014.
35. Боно Э. Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 172 с.
36. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 2013. – 656 с.
37. Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. Самоменеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. вузів. Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 410 с.
38. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
39. Санников А.И. Психология принятия жизненных решений личностью. Диссертация на соиск. доктора психол. наук. Одеса, 2016. 508 с.
40. Хиз Ч. «Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете / Чип Хиз, Дэн Хиз». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 317 с.
41. Ансофф, І. Стратегічне управління: скор. пров. з англ. / І. Ансофф; за ред. Л. І. Євенко.
42. Грабовська С.Л. Психологічні аспекти комунікаційного менеджменту організації : навч. посібник / С. А. Грабовська. - Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. - 456 с.
43. Копець Л. Класичні експерименти в психології : навч. посібник / Л. Копець. - К. : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2010. - 283 с.
44. Л.М. Карамушка, Т.М. Дзюба. Організаційна та економічна психологія, *Психологія управління конфліктами в організації*.
45. Палєха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Ю.І. Палєха. К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2011. – 211 с.

46. Алпатова О. В. Вікова психологія: Конспект лекцій. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 147 с.
47. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи прийняття управлінських рішень.
48. Корякіна А. А. Матриця прийняття рішень.
49. Наумік К. Г. Економічна психологія: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2007. 276 с.
50. Короход Я. Д. Психологічні чинники прийняття рішень. *Psychological journal*. 2020.
51. Петькова С. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень. *XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі»*. Київ, Україна, 2021.
52. Прийняття управлінських рішень. Теоретичний аспект / И. В. Воловельская та ін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019.
53. Ходзицька В. В. Прийняття управлінських рішень: релевантність стратегічної інформації. *Actual Problems in the System of Education: General Secondary Education Institution – Pre-University Training – Higher Education Institution*. 2022. № 2. С. 859–862.
54. Барзилович О. М., Євдоніна О. С. Організація роботи менеджерів та прийняття рішень. *Технологія і техніка друкарства*. 2009. № 1-2(23-24). С. 137–141.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Переклад запитань методики

№	Запитання оригіналу	Переклад на українську мову	Зворотній переклад
1.	I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making a decision.	Перш ніж прийняти рішення, я ще раз перевіряю джерела інформації, щоб переконатися, що маю правильні факти.	Before making a decision, I double-check my sources of information to ensure that I have accurate facts.
3.	I make decisions in a logical and systematic way.	Я приймаю рішення логічно та систематично.	I make decisions logically and systematically.
3.	My decision making requires careful thought	Мої рішення потребують ретельного обмірковування.	My decisions require careful deliberation.
4.	When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal.	Приймаючи рішення, розглядаю різні варіанти з точки зору досягнення конкретної мети.	When making decisions, I consider various options from the perspective of achieving a specific goal.
5.	When making a decision, I rely upon my instincts.	Приймаючи рішення, я покладаюся на свої інстинкти.	When making decisions, I rely on my instincts.
6.	When I make decisions, I tend to rely on my intuition.	Приймаючи рішення, я покладаюся на свою інтуїцію.	When making decisions, I rely on my intuition.
7.	I generally make decisions that feel right to me.	Зазвичай я приймаю рішення, які вважаю правильними.	I usually make decisions that I believe to be right.
8.	When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it	Коли я приймаю рішення, для мене важливіше відчувати, що це рішення правильне, ніж мати для нього раціональну підставу.	When I make decisions, it is more important for me to feel that it is the right decision rather than having a rational basis for it.
9.	When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions.	Коли я приймаю рішення, я довіряю своїм внутрішнім відчуттям і реакціям.	When I make decisions, I trust my inner feelings and reactions.

10.	I often need the assistance of other people when making important decisions.	Мені часто потрібна допомога інших людей, коли я приймаю важливі рішення.	I often seek the assistance of others when making important decisions.
11.	I rarely make important decisions without consulting other people.	Я рідко приймаю важливі рішення, не порадившись з іншими людьми.	I rarely make important decisions without consulting other people.
12.	If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions.	Якщо мене підтримують інші, мені легше приймати важливі рішення.	It is easier for me to make important decisions when I have the support of others.
13.	I use the advice of other people in making my important decisions.	Я користуюся порадами інших людей, коли приймаю важливі рішення.	I seek advice from other people when making important decisions.
14.	I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions.	Мені подобається, щоб хтось направляв мене в правильному напрямку, коли я стикаюся з важливими рішеннями.	I appreciate having someone to guide me in the right direction when I face important decisions.
15.	I avoid making important decisions until the pressure is on.	Я уникаю прийняття важливих рішень, доки тиск не зменшиться.	I avoid making important decisions until the pressure subsides.
16.	I postpone decision making whenever possible.	По можливості я відкладаю прийняття рішення.	Whenever possible, I postpone making decisions.
17.	I often procrastinate when it comes to making important decisions	Я часто зволікаю, коли потрібно прийняти важливі рішення.	I often procrastinate when it comes to making important decisions.
18.	I generally make important decisions at the last minute.	Зазвичай я приймаю важливі рішення в останню хвилину.	I usually make important decisions at the last minute.
19.	I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy.	Я відкладаю прийняття багатьох рішень, тому що думки про них викликають у мене занепокоєння.	I postpone making many decisions because thoughts about them cause me anxiety.
20.	I explore all of my options before making a decision.	Перш ніж прийняти рішення, я аналізую всі можливі варіанти.	Before making a decision, I analyze all possible options.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ніколи ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Майже щодня

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ніколи ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Майже щодня

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Небезпечно ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Безпечно, комфортно

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Майже відсутнє ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Дуже інтенсивне (майже без перерв)

[illegible][illegible]

7. Оцініть, наскільки в організації прийнято колективно вирішувати серйозну проблему.

[illegible]

8. Оцініть, скільки осіб в організації, на Вашу думку, готові допомагати іншому в складній ситуації.

[illegible]

9. Оцініть, наскільки в колективі готові підтримувати ініціативу співробітника, спрямовану на покращення роботи організації.

[illegible]

10. Оцініть, наскільки в колективі готові підтримувати ініціативу щодо організації неформальних заходів (свят, корпоративів, спільних поїздок та ін.).

[illegible]

11. Оцініть, наскільки при прийнятті рішення співробітники прислуховуються до думок інших.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Майже ніколи ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Майже завжди

12. Оцініть, наскільки впевнено Ви відчуваєте себе в колективі.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Тривожно ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Впевнено

[illegible]