

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА
РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Студента 4-го курсу, 5-ї групи
спеціальності 053 психологія
спеціалізації психологія

Коваленка
Олександра Ігоровича

Науковий керівник:
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології ДТЕУ

Скрипкін Олег
Григорович

Гарант освітньої програми
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології ДТЕУ

Овдієнко Ірина
Михайлівна

КИЇВ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПІДХОДИ У ВИВЧЕННІ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень.....	7
1.2. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.....	13
Висновки до першого розділу.....	17
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ.....	19
2.1. Визначення професійно важливих якостей керівників як фактор впливу на процес прийняття управлінських рішень та вибір методик дослідження.....	19
2.2. Обґрунтування використаних методик для дослідження професійно важливих якостей керівників на різних рівнях управління.....	26
Висновки до другого розділу.....	29
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	31
3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження рівня розвитку організаторських та комунікативних здібностей, ступеня готовності до ризику та рівня агресивності.....	31
3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку професійно важливих якостей у керівників різних рівнів управління в організації.....	40
Висновки до третього розділу.....	44
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Щодня кожна людина приймає безліч рішень, які визначають його поведінку у всіх сферах життя, особливо в світі праці. Ці рішення являють собою ряд реалізацій всіх функцій, властивих менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю процесу прийняття рішень і досягнутих результатів (результатів).

Уже в другій половині XIX століття всесвітньо відомий філософ і економіст К. Маркс справедливо вказував на те, що скрипаль не потребує керівника індивідуально, адже він сам керує і здійснює свою діяльність, а оркестр, як колектив окремих виконавців, не може обійтися без диригента, який грає лише роль керівника музичного колективу (свого роду менеджера). Диригент координує дії окремих музикантів, допомагаючи досягти високого рівня виконання музичної композиції, надаючи при цьому музичному твору власну інтерпретацію.

В умовах постійно зростаючої конкуренції, швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, успішне прийняття управлінських рішень є однією з ключових функцій менеджменту будь-якої організації. В той же час, прийняття управлінських рішень є складним процесом, який включає в себе багато факторів, серед яких психологічні. У зв'язку з цим, вивчення психологічних закономірностей прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління в організації є актуальною та важливою проблемою в умовах сучасного бізнесу.

Психологічні закономірності прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління в організації включають різноманітні психологічні процеси та явища, що впливають на прийняття рішень. Ці процеси та явища можуть бути пов'язані з мотивацією, сприйняттям, увагою, пам'яттю, мисленням, емоціями та іншими факторами, що відображають психічний стан та особистісні характеристики менеджерів.

Дослідження психологічних закономірностей прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління в організації має значний практичний внесок, оскільки дозволяє вирішувати різноманітні задачі, пов'язані з управлінням персоналом, фінансами, виробництвом та іншими аспектами діяльності організації.

Об'єктом дослідження є прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління в організації.

Предметом дослідження є вплив психологічних особливостей керівників різних рівнів управління на процес прийняття управлінських рішень.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних і методичних засад дослідження та розробленні практичних рекомендацій визначення професійно важливих якостей керівник як фактор впливу на процес розробки та прийняття управлінського рішення.

Відповідно до мети сформульовано такі **завдання дослідження**:

1. Здійснити аналіз загально-наукових підходів та принципів прийняття управлінських рішень.
2. Визначити організаційні засади та обґрунтувати інструментарій дослідження психологічних особливостей керівників на різних рівнях управління та їх вплив на процес прийняття управлінських рішень.
3. З'ясувати психологічні особливості керівників на різних рівнях управління та визначити їх вплив на процес прийняття управлінських рішень.
4. Розробити практичні рекомендації дослідження щодо покращення процесу прийняття управлінських рішень для керівників на різних рівнях управління в організації.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, що досліджували питання психологічних закономірностей прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління.

Для розв'язання завдань у роботі було використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження:

теоретичні – аналіз проблеми прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління в сучасній науковій літературі, узагальнення наукових джерел із зазначеної проблематики;

психодіагностичні – методика «КОС» В.В. Синявського та Б.О. Федоришина (використовувалась для виявлення та оцінки комунікативних і організаторських здібностей), методика «Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта», а також методика «Тест А. Ассінгера (оцінювання агресивності у стосунках)»;

математичні – обчислення первинних описових статистик, кореляційний аналіз (використовувався для встановлення кількісних залежностей між досліджуваними особливостями). Для статистичного опрацювання було використано комп'ютерні програми MS Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному: визначено показники психологічних особливостей керівників різних рівнів управління в організації та залежність прийняття управлінських рішень від ступеня агресивності, готовності до ризику та розвитку комунікативно-організаторських здібностей.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що отримані результати визначають залежність між рівнем управління та показниками розвитку професійно необхідних якостей для успішного виконання управлінської діяльності. Рекомендовано до використання для керівників будь якого рівня управління з метою розвитку та вдосконалення професійно важливих якостей для успішної розробки та прийняття управлінських рішень.

Окрім того, практичне значення одержаних результатів полягає у використанні практичних рекомендацій для будь якої організації та впровадження її в навчальний процес.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (76 найменувань) і 1 додатку. Основний зміст роботи викладено на 50 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 6 таблиць та 4 рисунки.



РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ПІДХОДИ У ВИВЧЕННІ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень

У психологічних дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених досить широкого відображення набула проблема прийняття управлінських рішень з різних аспектів, в якій враховується структура, вид, форма, фактори, що впливають на процес прийняття рішень тощо.

Такі вчені, як Є. І. Ходаківський, Лозниця І. С, Л. П. Мельник, О. С. Ковальчук, У. Б. Косар досліджували особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації [4, 5, 6, 7, 11]. Методи прийняття управлінських рішень розглянуто в роботах І. Б. Гевко, Дерлоу, В. Р. Кігель [12, 13, 15, 16, 17]. Такі вчені, як М. М. Макаренко, В. М. Приймак, Д. О. Смоленніков досліджували вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах [19, 21, 22, 25]. Класифікацією управлінських рішень займалися психологи О. С. Балан, А. Дегтяр, М. В. Джафарова, О. Д. Настечко [26, 27, 29, 30]. Діагностикою професійно важливих якостей керівників займалися Г.В. Осовська, Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко [35, 37, 38, 39]. Проблемі стратегічного планування в соціально-технічних системах і в місцевому самоврядуванні приділили увагу І. Я. Чугунов, Ю. П. Шаров, Н. О. Миронова, Д. А. Мойсеєнкова [43, 44, 45, 48]. Саме ці дослідники зробили значний внесок у дослідження психологічних закономірностей та основних положень прийняття управлінських рішень в організації.

Нові соціальні умови сприяють виникненню нових підходів до ефективного управління організаціями та їх подальшого розвитку, вимагають більшої психологічної компетентності менеджерів, особливо в області

психології, для прийняття ефективних управлінських рішень. [1, 3, 4, 7, 9] При цьому питання прийняття управлінських рішень про зміну умов організаційного розвитку раніше був предметом спеціалізованого вивчення тільки в окремих дослідженнях.

Питання прийняття управлінського рішення має широке відображення у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних психологів. Розглядаються різні аспекти цієї проблеми, включаючи структуру, форми та чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. З урахуванням нових суспільних умов, зростає необхідність розробляти нові підходи до ефективного управління організаціями та їх розвитку. Це вимагає від керівників психологічної компетентності, зокрема в області психології прийняття ефективних управлінських рішень. Раніше, проблема прийняття управлінських рішень щодо змін у розвитку організації вивчалася лише в окремих дослідженнях. [5, 8, 14, 25, 26, 30].

Кожна організація має свої цілі, які досягаються завдяки якісному плануванню та послідовному виконанню управлінських дій. Менеджери визначають цілі, методи їх досягнення та необхідні ресурси для успішної діяльності організації [24, 28, 39, 55].

Під поняттям «рішення» слід розуміти завчасно продуманий намір здійснити певні дії, які повинні бути реалізовані певним чином. Він являє собою творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Слід враховувати, що в менеджменті вся увага зосереджена на прийнятті управлінських рішень. На відміну від рішень, прийнятих людиною на рівні сім'ї, пов'язаних з його особистим життям, управлінські рішення приймаються у відповідь на певні проблеми, на різних рівнях і в певних ситуаціях, організованих різними групами людей. [13, 14, 23, 29].

Прийняття управлінського рішення - це складний психологічний процес, в ході якого враховуються різні фактори, такі як соціальні норми, особистісні риси, інтуїція, емоції та інші. Це завершальна стадія планування та є важливим

критерієм оцінки здібностей та навичок керівника. Логіка та інтуїція не завжди можуть бути вирішальними факторами у цьому процесі.

Незалежно від методів управління, ступеня деталізації управлінської діяльності та окремих етапів управління, прийняття рішень є ключовим елементом управління. Результати діяльності організації значною мірою залежать від якості прийнятих рішень [9, 12].

Прийняття управлінського рішення може бути викликано зовнішніми обставинами, наприклад рішення вищої організації, взаємовідносини з партнерами тощо, або внутрішніми, такими як відхилення від заданих параметрів виробництва, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни тощо. Тому управлінське рішення є реакцією на зовнішні та внутрішні впливи та має на меті вирішення проблем та досягнення поставленої мети.

За роки існування практики прикладного управління визначають такі головні моменти, дотримуючись яких процес прийняття управлінських рішень є більш ефективним, а саме:

1. Якщо рішення можуть прийматися на більш низькому рівні, рішення не повинні прийматися на більш високому рівні;
2. Обмеження простору для прийняття управлінських рішень, підвищення рівня управління та підвищення якості прийняття рішень;
3. Управлінські рішення, прийняті на більш високому рівні, не завжди є і не обов'язково є найкращими, і в більшості випадків такі рішення носять середньозважений характер [6, 8].

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських рішень

За суб'єктом прийняття	Одноосібні, колективні
За особливістю вирішуваних завдань	Програмовані, непрограмовані
За рівнем прийняття	Рішення на вищому рівні управління, рішення на середньому

	рівні управління, рішення на низовому рівні управління
За сферою охоплення	Загальні, часткові
За тривалістю дії	Короткотермінові, середньотермінові, довготермінові
За способом обґрунтування	Інтуїтивні, раціональні, аналітичні, логічні, імпульсивні, інертні
За ступенем складності	Складні, середньої складності, прості
За рівнем централізації	Централізовані, децентралізовані
За цілеспрямованістю	Стратегічні, тактичні, оперативні
За частотою повторення	Випадкові, періодично повторювані, не періодично повторювані
За ступенем новизни	Інноваційні, стандартні
За характером	Економічні, соціально-психологічні, адміністративні, технологічні тощо
За наслідками впливу	Негативні, нейтральні, позитивні

Кожен керівник, незалежно від рівня управління, прагне знайти оптимальне управлінське рішення, яке забезпечить успішне вирішення проблем та питань. Оскільки управлінські рішення містять багато складових, таких як економічні, соціальні, організаційні, правові, психологічні та педагогічні аспекти, успішне рішення повинно відповідати цим вимогам., а саме бути:

1. Науково обґрунтованим.
2. Цілеспрямованим.
3. Кількісно та якісно визначеним.
4. Правомірним, оптимальним.
5. Комплексним.
6. Гнучким повністю оформленим.

Зміст управлінських рішень можна розкрити в його функціях, які здійснюються в загальній системі управління господарською діяльністю, організаціями і підприємствами: керуючій, координуючій та мобілізуючій [10, с. 14].

1. Керуюча функція. Будь-яке рішення розробляється відповідно до конкретної стратегії управління соціально-економічною системою організації або підприємства, тобто з урахуванням довгострокової перспективи. Залежно від стратегічної дорожньої карти розвитку рішення ставляться конкретні завдання, які необхідно виконати протягом певного періоду часу. При цьому досягаються найкращі результати якщо забезпечується реалізація принципу: те, що вигідно підприємству або організації, має бути вигідно окремому працівникові [45, с. 125-127].

2. Координуюча функція (узгодження). Управлінські рішення визначають положення кожної ланки, підрозділу, співробітника при вирішенні поставлених завдань, координації та взаємозв'язку їх дій і необхідних часових і просторових ресурсів. Таким чином, функції координації та координації в поєднанні з іншими заходами спрямовані на забезпечення чіткої координації ритму дій всього трудового колективу, виконання виробничих планів.

3. Мобілізуюча (стимулююча) функція. Завдання цієї функції полягає в тому, щоб забезпечити найбільш повну активізацію окремих виконавців або трудових колективів з метою досягнення цілей, викладених у рішенні.

Особливий інтерес представляє класифікація управлінських рішень дана М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі, вони розрізняють організаційне, інтуїтивне і раціональне прийняття рішень.

1. Організаційні рішення - це вибір, який повинні зробити керівники, щоб були виконані обов'язки, обумовлений займаною посадою. Метою організаційного рішення є забезпечення руху завдань, поставлених перед організацією. Організаційні рішення можна розділити на дві категорії: запрограмовані і незапрограмовані. У запрограмованому рішенні кількість можливих альтернатив обмежена і вибір повинен бути зроблений в рамках

заданого організацією напрямку. Незапрограмоване рішення - це рішення, яке вимагає в якійсь мірі нової ситуації; Вони внутрішньо не структуровані або поєднані з невідомими факторами [1, 3, 7].

2. Рациональне рішення - це вибір, що визначається за результатами об'єктивного аналізу. На відміну від рішень, заснованих на міркуваннях, раціональні рішення не залежать від минулого досвіду.

В управлінні організацією рішення приймаються менеджерами різних рівнів і носять більш формальний характер, ніж в особистому житті. Справа в тому, що в рішеннях тут бере участь не тільки одна людина, а часто частина або навіть вся організація, тому відповідальність за прийняття організаційних рішень зростає. У зв'язку з цим виділяють два рівні прийняття рішень в організації: індивідуальний і організаційний [23, 26].

На індивідуальному рівні керівника більше цікавить сам процес і його внутрішня логіка, то в другому випадку інтерес направлений на створення відповідної обстановки навколо процесу. Відмінними рисами прийняття рішень в організації є:

1. Свідома і цілеспрямована діяльність людини.
2. Поведінка, заснована на фактах і цінностях.
3. Процес взаємодії між членами організації.
4. Вибір альтернатив в соціально-політичному стані організаційного середовища.
5. Частина загального процесу управління.
6. Обов'язкова частина щоденної роботи керівника.

Результатом роботи керівника є управлінські рішення. В більшості, вся діяльність організації залежить від того, яким буде рішення і чи буде досягнута поставлена мета. Тому прийняття рішення відповідальною особою завжди супроводжується певними труднощами. [5, с. 12] Це пов'язано з обов'язками, взятими на себе менеджером, і невизначеністю, яка існує при виборі однієї з альтернатив. Будь-яке управлінське рішення проходить три етапи:

1. З'ясування проблеми:

1. Збір інформації.
2. Визначення актуальності.
3. Пошук умов вирішення проблеми.
2. Складання плану прийняття рішення:
 1. Пошук альтернативних рішень.
 2. Зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами.
 3. Оцінка альтернативних варіантів за соціальними наслідками.
 4. Оцінка альтернативних варіантів за економічною ефективністю.
 5. Складання програми рішень.
 6. Розробити і підготувати детальний план рішень.
3. Реалізація прийнятого рішення:
 1. Делегувати рішення конкретним виконавцям.
 2. Встановлення систем заохочень і покарань.
 3. Контролювати виконання рішень.

Застосування формальних правил і процедур при прийнятті рішень є ефективним способом координації дій. Але інструкції і правила роблять систему управління більш жорсткою. В результаті інноваційний процес сповільнюється, і модифікувати плани стає складніше через зміни в навколишньому середовищі [17, 19, 21].

Практика прийняття управлінських рішень може визначатися традиціями і звичаями конкретної країни. Таким чином, для американських менеджерів прийняття рішень характеризується більше індивідуалізмом, ніж колективізмом. Такий тип управління повністю відрізняється від японського, а також західноєвропейського. Індивідуалізм особливо проявляється в єдиному управлінні щодо прийняттям рішень, індивідуалізації зарплат керівників, реалізації особистої ініціативи керівників [5, 7].

1.2. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень

Прийняття важливих рішень є складним моральним завданням, особливо на вищих рівнях управління, і може мати серйозні наслідки для людей, що залежать від цих рішень. Тому керівники мають бути обережними і не приймати поспішних рішень.[58, 59] Системний підхід може полегшити розуміння різноманітних рішень, які повинні мати загальні ознаки та специфічні особливості, які відображають їхню природу, серед них:

1. Ціль. Суб'єкт управління (фізична особа або група) приймає рішення не для власних потреб, а для вирішення конкретних завдань для певної організації.

2. Наслідки. Вибір індивіда може впливати на його власне життя а також може торкнутися деяких близьких йому людей. Керівники, особливо високого рівня, мають вибирати напрямок дії рішення не тільки стосовно себе, але і для організації та її працівників. Його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей.

3. Поділ праці. Якщо в особистому житті людина, приймаючи рішення, як правило, сама його і реалізує, то в організації існує певний поділ праці: дехто з робітників(керівників) зайняті вирішенням виникаючих проблем, і прийняттям рішень. Інші (виконавці) –реалізацією рішень, які вже були прийняті.

4. Професіоналізм. В особистому житті кожен приймає рішення відштовхуючись від власного досвіду та знань. В управлінні організацією прийняття рішень є набагато більш складнішим та відповідальнішим процесом, який потребує професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації, а тільки той, у кого є необхідні професіональні знання та навички отримує повноваження приймати самостійні рішення.

У літературі можна знайти багато інших факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень, однак, найбільш характерними є наступні:

1. Особиста оцінка керівника. Соціально-психологічними дослідженнями доведено, що на рішення впливають такі чинники: вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система

цінностей керівника. У людини існує власна система цінностей, яка визначає її поведінку і вплив на рішення, яке вона приймає.

2. Середовище прийняття рішень. Рішення приймаються під впливом різних обставин з різним рівнем ризику. Такі обставини прийнято класифікувати як умови визначеності, ризику і невизначеності. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів. Рішеннями, які приймаються в умовах ризику вважаються такі рішення, точні результати яких визначити неможливо, але можна оцінити вірогідність настання кожного з них. Для цього важливо визначити рівень ризику для кожного з можливих варіантів. Рішення прийняті в невизначених умовах - це ті, ймовірність потенційних результатів яких неможливо оцінити. Зазвичай, такі рішення приймаються в обставинах, які досить швидко змінюються. У цьому випадку, є дві основні можливості для керівників, якими можуть користуватися менеджери: спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти відповідно до набутого досвіду.

3. Інформаційні обмеження. Іноді, коли інформація є недоступною або обмеженою, необхідно розглянути, чи варто отримати додаткову інформацію та наскільки важливим є прийняте рішення, оцінивши потенційну користь від отримання додаткової інформації.

4. Ступінь важливості та терміновості. Зазвичай, найважливіші рішення є найбільш терміновими і потребують швидкої реакції. Крім того, слід враховувати, що з часом ситуація може змінюватися, тому рішення необхідно приймати та реалізовувати, доки інформація, на якій воно ґрунтується, залишається актуальною та точною.

5. Негативні наслідки. Не можна забувати про те, що виграш в одному завжди досягається завдяки шкоді іншому. Тому керівникам необхідно: визначати, які побічні ефекти є допустимі при умові досягнення бажаного кінцевого результату.

6. Взаємозалежність рішень. Прийняття важливого рішення зазвичай вимагає вирішення сотень взаємопов'язаних менш важливих рішень, які разом складають головне рішення. Тому важливо розуміти, які взаємозв'язки існують між рішеннями в процесі управління [25, 28].

Про визначеність як чинник прийняття рішень можна говорити, якщо рішення приймається в умовах, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору.

До рішень, які приймаються в умовах ризику, відносяться такі, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома.

Керівництво має розглядати рівень ризику як найважливіший фактор. Організації мають кілька способів отримання актуальної інформації, що дозволяє об'єктивно розрахувати ризики (наукові публікації, статистика, опитування). Якщо буде достатньо інформації, щоб зробити прогноз статистично достовірним, ймовірність буде визначена об'єктивно.

Невизначеність характеризується новими, складними факторами і неможливістю отримати достатньо релевантну інформацію (наприклад, швидко мінливі ситуації). При цьому менеджер може:

1. Отримати додаткову актуальну інформацію і ще раз проаналізувати проблему, тим самим зменшивши новизну і складність проблеми;
2. Діяти на основі досвіду, судження, інтуїції, робити прогнози про ймовірність подій. Робити це потрібно тоді, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або коли витрати досить високі.

Поки інформація і припущення, на яких ґрунтуються рішення, є актуальними і точними, рішення повинні прийматися і виконуватися.

Б. М. Андрушків і О. Е. Кузьмін відзначили наступні фактори, що впливають на процес прийняття рішень в управлінні [3, с. 114]:

1. Поведінка керівника (звички, психологія, лояльність тощо).
2. Можливість використання сучасних технологічних засобів.
3. Забезпечити ефективну комунікацію.

4. Відповідність між структурою управління та цілями і місією організації.

На процес прийняття і реалізації управлінських рішень впливає здатність керівника спонукати підлеглих робити все можливе. Управління людьми, здійснюване менеджерами, базується на сукупності принципів:

1. Підтримка відчуття самоповаги у підлеглих: спочатку треба хвалити підлеглих, а вже потім давати вказівки щодо поліпшення роботи.
2. Зосередження на проблемах, а не на працівниках.
3. активне використання методів, що підсилюють позитивні реакції на бажані і негативні реакції - на небажані дії. Варто негайно реагувати на зміни в поведінці людей, так як несвоєчасні втручання можуть привести до непотрібної плутанини.

4. Надавати чіткі запити, підтримування регулярного контакту з людьми, сильний зворотний зв'язок [56, 57, 68].

Виходячи з цих принципів, керівники повинні отримувати бажані результати від своїх підлеглих:

1. Наводити на думку тих, хто потребує підказок, і надавати поради тим, хто потребує постійного керівництва, радити та заохочувати до дії.
2. видавати категоричні накази та наполегливо вимагати виконання від тих, хто ігнорує поради, вказівки та рекомендації.
3. Якщо інші способи змусити людей підкорятися не дають результатів, то може бути застосоване звільнення з роботи, щоб стимулювати сумлінне виконання всіх вказівок відповідальної особи, і навпаки заохочувати за сумлінне виконання усіх вказівок керівника [78, 79].

Висновки до першого розділу

Було здійснено аналіз загально-наукових підходів та принципів щодо процесу прийняття управлінських рішень. Виходячи з аналізу теоретичних

положення, прийняття управлінських рішень є результатом розумово-психологічної та творчої діяльності керівників, продуктом управлінської праці, а його прийняття - процес, що визначає появу цього продукту. Розробка раціонального рішення є сферою управлінського мистецтва. Відповідно до встановленої класифікації управлінських рішень можна відзначити, що характеристика будь-якого рішення може бути описана на основі тринадцяти причин, кількість яких може змінюватися в залежності від соціально-економічних і психологічних факторів. Визначено, що управлінське рішення в організації виконує такі основні функції як керуюча, координуюча та мобілізуюча. Відповідно до аналізу теоретичних положень, основними факторами, які впливають на прийняття рішень на різних рівнях управління, є такі: ступінь важливості проблеми, рівень компетентності та досвід керівника, наявність відповідної інформації, стиль керування та організаційна культура.

Також, можна зазначити, що процес прийняття управлінського рішення відображає складні процеси, які пов'язані з взаємодією людей, відділень та організаційних систем. Зокрема, дослідження вчених дозволяють визначити роль індивідуальних особливостей та психологічних факторів в прийнятті управлінських рішень, а також виявити закономірності, які мають значення для практичної роботи менеджерів на різних рівнях управління.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ

2.1. Визначення професійно важливих якостей керівників як фактор впливу на процес прийняття управлінських рішень та вибір методик дослідження

Дослідження професійно важливих якостей керівників на різних рівнях управління є важливим завданням для кожної організації, оскільки визначені якості є основним аспектом впливу на процес прийняття управлінського рішення особою що займає керівну посаду будь якого рівня та здійснення успішної комунікації з підлеглими [56].

Спираючись на теоретичні положення щодо процесу прийняття управлінського рішення керівником можна зазначити, що управлінське рішення проходить такі три етапи (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Етапи управлінського рішення

1. Підготовка та прийняття рішення	Діагноз проблеми; Накопичення інформації; Розробка альтернативних варіантів рішення проблеми; Оцінка альтернативних варіантів; Вибір кращої альтернативи та прийняття рішення.
2. Реалізація рішення	Доведення прийнятого рішення до виконавців; Планування узгодженості їх взаємодії; Контроль процесу виконання рішення.

3. Оцінка результатів	Аналіз результатів реалізації прийнятого рішення; Оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення.
-----------------------	---

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття, а ефективність виконання поставлених завдань залежить від етапу реалізації та втілення цього рішення

Спираючись на аналіз теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень, можна відмітити, що одним з найважливіших факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень є ступінь ризику. Завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов’язаний із зростанням відповідальності [68, 69, 73].

Визначають такі три основні умови, в яких можуть прийматися управлінські рішення (див. табл. 1.2):

Таблиця 2.2

Умови прийняття управлінських рішень

Стан впевненості або визначеності	Точно відомо, який буде результат, якщо прийняти і реалізувати те чи інше управлінське рішення.
Стан ризику	Достатньо необхідної інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень.
Стан повної непевності або невизначеності	Не має інформації, що могла б допомогти йому передбачити результат реалізації рішення.

Впевненість має значний вплив на процес оцінки альтернатив. Коли результат певних можливих альтернатив може бути достовірно передбачений, керівник зазвичай вибирає альтернативу з результатом, який його задовольняє.

Результат рішень, прийнятих в умовах ризику, невизначений, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь здійсненності події, що знаходиться в діапазоні від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати 1. Прийняття управлінського рішення в стані непевності або невизначеності відбувається тоді, коли фактори, які необхідно врахувати, настільки не прогнозовані, що про них неможливо отримати достатньо релевантної інформації. Тому ймовірність можливих наслідків неможливо передбачити з достатньою достовірністю. Невизначеність характерна для рішень, які необхідно приймати в швидко мінливих ситуаціях.

Розглядаючи процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, варто зазначити, що керівник має враховувати значну кількість зовнішніх та внутрішніх обставин, проводити аналіз можливих наслідків та приймати рішення опираючись на свій ступінь готовності до ризику в конкретній ситуації.

В управлінській діяльності ризик - це потенційна, чисельно вимірювана ймовірність настання несприятливої ситуації і пов'язаних з нею наслідків, у вигляді втрат та збитків внаслідок невизначеності [45, 46, 51]. З економічної точки зору ризик - це подія, яка може відбутися з деякою ймовірністю, з трьома можливими економічними наслідками, які найчастіше оцінюються у фінансових показниках негативний: втрати, збиток, програш; позитивний: вигода, прибуток, виграш; нульовий: збиток чи вигода відсутні.

Виділяють такі види ризиків, які зазвичай розглядаються в організації:

- ризики, пов'язані з виробництвом, компанією, персоналом.
- ризики, пов'язані з привабливістю товарного ринку.
- ризики, пов'язані з термінами початкового етапу і фінансуванням. Причини, які впливають на виникнення ризику:
 - ризик зміни цінової політики конкурентами;
 - будь-які потенційні несприятливі тенденції всередині галузі.

- ризик перевищення очікуваних витрат на будівництво та експлуатацію.
- порушення плану розвитку.
- запланований рівень продажів не буде досягнутий до зазначеної дати.
- труднощі в отриманні необхідних банківських кредитів;
- зростання витрат на оновлення та розвиток, які піднімають питання про конкурентоспроможність.
- відсутність відповідної кваліфікованої робочої сили.

Обґрунтування і вибір конкретних управлінських рішень, пов'язаних з фінансовим ризиком, базуються на концепціях і методології теорії прийняття рішень [8, 10]. Теорія показує, що рішення, пов'язані з ризиком, завжди характеризуються елементами невизначеності в конкретних діях початкових параметрів, що не дозволяє чітко визначити значення кінцевого результату цих рішень. Залежно від ступеня невизначеності майбутньої поведінки початкових параметрів рішення розрізняють ризикові умови, при яких ймовірність одиначної події, що впливає на кінцевий результат, може визначатися з різним ступенем точності, а також умови невизначеності, при яких така ймовірність не може бути визначена через відсутність необхідної інформації [79, 80].

Таким чином можна зазначити, що важливою професійною якістю керівника є готовність до ризику та вміння приймати рішення в умовах невизначеності. Врахування та оцінка фактору ризику має значний вплив на процес розробки правильного та ефективного управлінського рішення на будь-якому рівні управління та є невід'ємною частиною управлінської діяльності.

Організація реалізації рішень як фаза передбачає координацію зусиль багатьох людей [18, 21]. Керівники повинні зацікавити та мотивувати людей при впровадженні рішень, правильно розподіляти завдання та делегувати обов'язки. Цей етап включає в себе кілька кроків, необхідних для виконання

рішення. Сюди входить розробка планів дій, які змушують керівника думати про конкретні дії, щоб перетворити втілити в реальність. Необхідність розподілення прав і обов'язки між підлеглими. Також варто створити комунікаційну систему для обміну інформацією та налагодження відповідної підпорядкованості в колективі. Наступний етап - інтеграція в прийняття рішень механізмів отримання інформації про хід виконання поставленої задачі: мають виконуватися контрольні функції - встановлюватися стандарти і вимірювання показників, пов'язані з цими критеріями. Інформація, отримана в ході відстеження, необхідна для коригувальних дій. Відстеження та зворотній зв'язок займають багато часу. Керівникові варто мати прямий контроль над ситуацією, оскільки інформація з перших рук завжди є кращою та своєчасною, також це дає можливість показати підлеглим зацікавленість керівника в прийнятому рішенні, що є дуже важливим для керівництва [37, 39, 41].

Для того, щоб етап реалізації рішення набув максимальної ефективності, керівникові необхідно вміти виконувати комунікативну та організаторську функцію. Досягнення якої відбувається при належному рівні розвитку соціальних навичок, основними з яких є комунікативні та організаторські здібності [67, 68, 71].

Комунікативні та організаторські здібності відіграють важливу роль у процесі прийнятті управлінських рішень особою, що займає керівну посаду будь якого рівня в організації. Добре розвинуті комунікативні та організаторські здібності забезпечують ефективне спілкування з підлеглими для оцінки необхідної інформації, аналізу думок та пропозицій щодо формування та прийняття управлінського рішення. Також вони сприяють своєчасному виявленню можливих проблем та розробки відповідної стратегії їх вирішення до моменту прийняття управлінського рішення. Ефективний обмін інформацією в межах організації та зовні є важливим для успішного прийняття управлінських рішень [31, 32].

Керівники у яких рівень комунікативних та організаторських здібностей є високим можуть ефективно взаємодіяти з іншими людьми та розробляти стратегії, що дозволяють їм досягати поставлених цілей [45, 46].

Як вже було зазначено, управлінські рішення мають бути науково обґрунтованим, цілеспрямованим, кількісно та якісно визначеним, правомірним, оптимальним, комплексним, гнучким та повністю оформленим.

Досягнення відповідних умов можливе лише при добре розвинутих організаторських здібностей у керівника. Організаторські здібності сприяють встановленню та керуванню управлінськими процесами та системами, а також вирішенню проблем, які виникають у ході діяльності організації [7, 8].

Керівники з високим рівнем організаторських здібностей вміють ефективно делегувати ресурси та забезпечувати якісну реалізацію управлінських рішень, використовуючи наявні знання та навички для досягнення поставлених завдань та цілей. комунікативні та організаторські здібності. Управлінські рішення виконують важливі функції координації та стимулювання, що потребує постійної комунікації та організації колективної роботи від керівника [10, 11].

Також значну роль у процесі розробки та реалізації рішення відіграє фактор агресивності, шляхом впливу на рівень емоційної стабільності, когнітивного стилю мислення та соціальних навичок керівника. Агресивний стиль поведінки може спричинити емоційний стрес, який, у свою чергу, викликає ризик прийняття швидких та необдуманих рішень, які можуть бути неефективними та небезпечними для організації. Високий показник агресивності керівника відображається на об'єктивному оцінюванні ситуації та може заважати прийняттю розумних та ефективних рішень та забезпеченню ефективної комунікації з підлеглими. Отже фактор агресивності може мати значний вплив на процес прийняття управлінських рішень керівником та, відповідно, на ефективність діяльності організації [15, 16].

Таким чином, дослідження ступеня агресивності як особистісної якості керівника є важливим для зрозуміння та покращення процесу прийняття управлінських рішень та ефективності діяльності організації в цілому [15].

Для визначення показників професійно важливих якостей необхідно провести емпіричне дослідження, яке базується на застосуванні різних методик дослідження. Для того, щоб виявити рівень розвитку визначених професійно важливих якостей у керівників різних рівнів управління в організації, було проведено опитування серед осіб, які займають керівні посади різних рівнів управління на базі фінансової організації АТ «КБ «ГЛОБУС». У дослідженні прийняло участь 28 осіб віком від 23 до 47 років. Серед групи досліджуваних керівники різних посад та рівнів управління, начальники відділень, керівники відділів.

Під час проведення дослідження слід керуватися принципом наукової обґрунтованості та достовірності отриманих результатів. Для цього необхідно ретельно планувати дослідження, враховуючи всі можливі фактори, які можуть впливати на його результати. Також необхідно використовувати стандартизовані методики та інструменти для забезпечення порівнянності результатів.

Для проведення дослідження та визначення показників розвитку професійно важливих якостей у керівників було обрано методику тест-опитувальник «КОС»» Визначення комунікативних та організаторських здібностей (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)», методику «Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта», а також методику «Тест А. Ассінгера (оцінювання агресивності у стосунках)»

Важливим аспектом дослідження є забезпечення конфіденційності та анонімності отриманої інформації. Для цього можна застосовувати спеціальні заходи, такі як використання кодів або ідентифікаторів для ідентифікації учасників дослідження, а також забезпечення безпечного збереження та використання отриманих у ході дослідження даних.

Отримані результати можуть допомогти в ідентифікації сильних та слабких сторін особистості в галузі комунікації та управління в організації.

Методика складається із 40 питань, на кожне з яких респонденту пропонується дати відповідь «Так» або «Ні». Отримані відповіді необхідно зіставити з ключем та визначити показники коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей.

Для досягнення цих цілей, методика тест-опитувальник «КОС» використовується для збору кількісних даних. Отримані дані піддаються обробці за допомогою дешифраторів, які перетворюють результати дослідження на числові значення. Отримані показники можуть варіюватись від 0 до 1, де значення близькі до 1 вказують на високий рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей, а значення близькі до 0 - на низький рівень.

Щоб унормувати результати дослідження і забезпечити якісну стандартизацію, використовуються шкали оцінок. Кожному діапазону кількісних показників відповідає визначена оцінка від 1 до 5. Отримані результати дослідження можуть бути використані для подальшої роботи над розвитком комунікативних та організаторських здібностей.

Як вже було зазначено, важливим фактором впливу на процес прийняття управлінського рішення керівником, є його особистий ступінь готовності до ризику та здатність до прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності [65].

Одним з підходів для діагностики ступеню готовності до ризику особистості є «Методика Шуберта: діагностика ступеню готовності до ризику». Ця методика базується на теорії психологічної готовності до ризику, яка передбачає оцінку особистісних характеристик людини та її здатності приймати ризиковані рішення.

«Методика Шуберта: діагностика ступеню готовності до ризику» містить 25 запитань на які учасники мають оцінити ступінь власної готовності

вчинити наведені дії та зіставити отримані відповіді за ключем, наведеним в методиці.

Сутність методики полягає в оцінці рівня готовності до ризику та виявленні психологічних особливостей досліджуваних щодо прийняття ризикових рішень.

В процесі дослідження учасники зазначають свої переваги та недоліки, що впливає на їхні рішення та поведінку в ризикових ситуаціях. Методика дозволяє визначити ступінь психологічної готовності до ризику та виявити можливі проблеми, які можуть виникнути в процесі прийняття ризикових рішень.

Отримані дані обробляються та аналізуються з метою встановлення ступеня готовності до ризику у людини. Результати дослідження можуть вказати на високу чи низьку готовність до ризику.

Оцінка результатів методики проводиться за допомогою визначення шкали, яка відображає відхилення від середнього значення рівня готовності до ризику. Позитивні відповіді свідчать про схильність до ризику. Методика визначає, що високий рівень готовності до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникнення невдач (захистом).

Для визначення ступеню агресивності у керівників будь якого рівня під час процесу взаємодії з підлеглими було проведено дослідження за допомогою тесту А. Ассінгера «Оцінка агресивності у відносинах».

Дана методика використовується для визначення рівня агресивності в поведінці людини у стосунках з іншими людьми. Дослідження цієї методики дозволить більш глибоко проаналізувати психологічний стан керівника та її поведінку відносно інших людей в колективі.

Сутність методики полягає в тому, що досліджуваним запропоновано оцінити свої дії у конфліктній ситуації за допомогою заповнення спеціального опитувальника. Тест включає в себе ряд питань, які дозволяють визначити рівень агресивності особи в різних ситуаціях.

Для оцінки рівня агресивності використовуються бали, які учасники отримують за кожну відповідь на запитання. Результати тесту дозволяють зрозуміти, наскільки сильно розвинена у досліджуваного агресивність у стосунках з іншими людьми.

Висновки до другого розділу

Визначено, що дослідження професійно важливих якостей керівників на різних рівнях управління є важливим, оскільки визначені якості є основним аспектом впливу на процес прийняття управлінського рішення особою що займає керівну посаду будь якого рівня та здійснення успішної комунікації з підлеглими. Провівши аналіз теоретичних положень процесу прийняття управлінських рішень було виявлено основні професійно важливі якості керівників які мають значний вплив на процес прийняття управлінських рішень. Основуючись на тому, що процес прийняття та реалізації управлінських рішень передбачає постійного здійснення комунікації між підлеглими та колегами основними професійно важливими якостями керівника є комунікаційні та організаторські здібності[54].

Також, значний вплив на процес прийняття управлінських рішень є фактор ризику. Під час розробки та прийняття управлінських рішень керівник має враховувати показник невизначеності та ризику. У ході дослідження важливим є визначення рівня готовності до ризику у керівників різних рівнів управління [8].

Для проведення дослідження професійно важливих якостей у керівників різних рівнів управління як фактору впливу на процес прийняття управлінських рішень було взято вибірку 28 керівників різних рівнів управління віком від 23 до 47 років. Дослідницька частина роботи проводилась на базі фінансової організації АТ «КБ «ГЛОБУС».

Для проведення дослідження нами були використані наступні методи та методики тест-опитувальник «КОС». Визначення комунікативних та організаторських здібностей (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина) (Додаток Б), методику «Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта», а також методику «Тест А. Ассінгера (оцінювання агресивності у стосунках)». Для аналізу та співставлення даних було використано провідну програму для роботи з електронними таблицями та потужний інструмент для візуалізації й аналізу даних MS Excel.



РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження рівня розвитку організаторських та комунікативних здібностей, ступеня готовності до ризиків та рівня агресивності

Визначення показників таких професійно важливих якостей у керівника як комунікативні та організаторські здібності проводилось за допомогою методики тест-опитувальник «КОС» (Визначення комунікативних та організаторських здібностей (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина))

Відповіді, отримані у ході дослідження за даною методикою було опрацьовано та зіставлено з «ключем».

Після зіставлення отриманих відповідей з «ключем» було обчислено оціночні коефіцієнти комунікативних (K_k) та організаторських (K_o) схильностей як відношення співпадаючих відповідей за комунікативними схильностями (K_x) та організаторськими схильностями (O_x) до максимально можливого числа збігів (20) за формулами:

$$K_k = K_x : 20 \quad (3.1) \text{(Формула визначення } K_k)$$

$$K_o = O_x : 20 \quad (3.2) \text{(Формула визначення } K_o)$$

Розрахувавши кількість зіставлень за вказаними формулами, було отримано та переведено в діаграми такі результати по показникам

комунікативних (див табл. 3.1) та організаторських здібностей (див табл. 3.2).



Рис.3.1 Показники рівня розвитку комунікативних здібностей у керівників



Рис.3.2 Показники рівня розвитку організаторських здібностей у керівників

Розглядаючи наведені діаграми по показниками коефіцієнтів комунікативних та організаторських схильностей можна зазначити, що прослідковується залежність між значенням коефіцієнтів та рівнем управління керівників. Чим вищий рівень управління тим більшими є коефіцієнти розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

Для якісної оцінки результатів отримані коефіцієнтів комунікативних та організаторських схильностей необхідно зіставити зі шкальними оцінками(див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка комунікативних та організаторських схильностей

Кк	Ко	Шкала оцінки
0,10–0,45	0,2–0,55	1
0,46–0,55	0,56–0,65	2
0,56–0,65	0,66–0,70	3
0,66–0,75	0,71–0,80	4
0,75–1,00	0,81–1,00	5

В результаті серед досліджуваних керівників низького рівня управління оцінку 3 за шкалою для комунікативних схильностей отримало три особи, оцінку 4 мають дванадцять осіб та оцінку 5 отримала одна особа. За шкалою оцінки показників для організаційних схильностей оцінку 3 отримало п'ять осіб та оцінку 4 отримало одинадцять осіб.

Серед представників середнього рівня управління за шкалою для комунікативних схильностей оцінку 4 має п'ять осіб та оцінку 5 мають 3 особи. По організаторським схильностям оцінку 4 мають четверо досліджуваних, оцінку 5 має 4 особи.

Серед осіб, які займають керівну посаду високого рівня управління по шкалі для комунікаційних схильностей оцінку 5 мають всі четверо досліджуваних. Показники шкали для організаторських схильностей також є високими. Четверо осіб мають оцінку 5.

Аналізуючи результати дослідження за методикою «Визначення комунікативних та організаторських здібностей (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)» (Додаток Б) слід зазначити, що для керівників, які мають оцінку 3 по шкалі визначення комунікаційних та організаторських схильностей характерний середній рівень розвитку комунікативних і організаційних схильностей. Вони прагнуть йти на контакт з людьми, не обмежують коло знайомств, вміють відстоювати власну думку, схильні добре планувати роботу, але потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Особам цієї групи рекомендується долучитися до подальшої серйозної та планомірної виховної роботи для формування та розвитку комунікативних та організаційних схильностей.

Досліджувані, які мають оцінку 4 за шкалою вимірювання комунікаційних та організаторських схильностей належать до групи з високим рівнем розвитку комунікативних і організаторських схильностей. Вони не розгублюються в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким та друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні можуть мати нахил до зайняття громадською діяльністю, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, вміють приймати самостійне рішення у важкій ситуації.

Учасники, які набрали 5 балів, мають дуже високий рівень розвитку комунікативних та організаційні схильностей. Їм власне відчуття потреби в спілкуванні та організації різних заходів, до яких вони активно прагнуть. Представники цієї групи здатні швидко орієнтуватись в складних ситуаціях, невимушено поводитись себе у новому колективі, ініціативні, вважають за краще приймати самостійні рішення з важливих справ або складних ситуацій, здатні відстоювати свою думку і вміють домагатися прийняття їх думки товаришами, можуть внести позитивні зміни в незнайому компанію, є наполегливим в цікавій для них діяльності. Такі люди здатні самостійно знаходити діяльність яка може задовольнити їх потребу, що відповідають їхнім потребам у спілкуванні та організації заходів.

Загалом, група досліджуваних керівників різних рівнів управління має показники високого рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей, що доводить необхідність розвитку цих професійних якостей у керівників будь якого рівня управління в організації для прийняття ефективного рішення, організації його виконання та успішної реалізації. Але опираючись на рис. 3.1. та рис. 3.2. можна відмітити динаміку зростання показників розвитку комунікаційних та організаторських здібностей. Отже, чим більшим є рівень управління, тим більшою є необхідність мати високий рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

Для діагностики показників готовності до ризику серед групи досліджуваних керівників було використано методику «Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта».

Бали, отримані в результаті проведення опитування, додаються відповідно до інструкції. Тест оцінюють за неперервною шкалою як відхилення від середнього значення. Позитивні відповіді свідчать про схильність до ризику. Значення тесту: від -50 до +50 балів.

Для аналізу отриманих результатів та визначення показнику ступеня готовності до ризику у досліджуваного, використовувалась таблиця інтерпретації результатів (див. табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Таблиця інтерпретації результатів

Менше -30 балів	занадто обережні
Від -10 до +10 балів	середні значення
Понад +20 балів	схильні до ризику

Готові результати наведено у вигляді графіку балів серед учасників (див. рис. 3.3.). Аналізуючи отримані показники ступеня готовності до ризику серед групи досліджуваних можна відмітити, що оцінку, менше 30 балів не отримав жодний з учасників. Це говорить про те, що серед керівників немає осіб, які були б занадто обережними під час прийняття управлінських рішень.

Група досліджуваних, що займають керівні посади низького рівня управління, має такі показники: шість учасників мають середній рівень готовності до ризику, десять осіб мають більший ніж середній ступінь готовності до ризику. Можна зазначити, що керівники низького рівня управління є готовими до ризику та можуть приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику.

Серед керівників, які займають управлінські посади на середньому рівні управління троє осіб мають середній рівень готовності до ризику, троє осіб мають більший ніж середній ступінь готовності до ризику, одна особа має більше ніж 20 балів, ступінь готовності до ризику в неї є високим і загалом така особа схильна до ризику.

Група осіб, які займають керівні посади на високому рівні управління має такі результати: троє осіб мають середній ступінь готовності до ризику і одна людина має високий показник ступеню готовності до ризику.

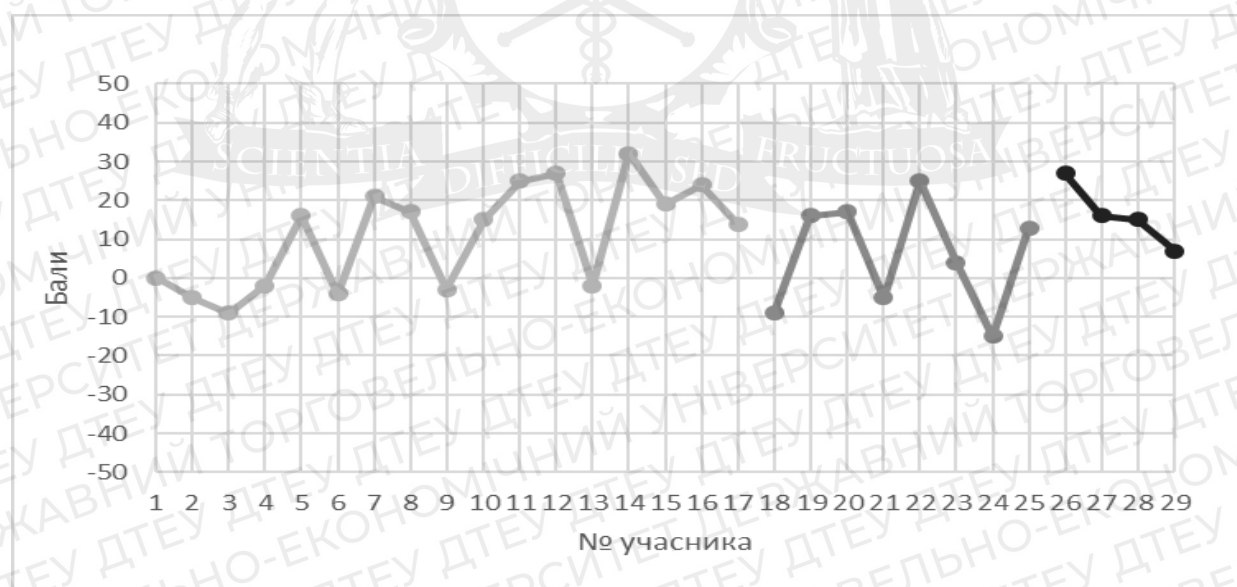


Рис.3.3 Показники ступеня готовності до ризику у керівників

Можна відзначити, що серед досліджуваних не має балів менших за -30. Це свідчить про те, що серед керівників немає занадто обережних та не готових до ризику осіб.

Дослідження показнику агресивності серед групи керівників було проведено за допомогою методики А. Ассінгера «Оцінювання агресивності у стосунках». Бали, отримані в результаті проведення опитування, додаються відповідно до «ключа». Отримані учасниками бали зображено у вигляді діаграми (див. рис. 3.4.).

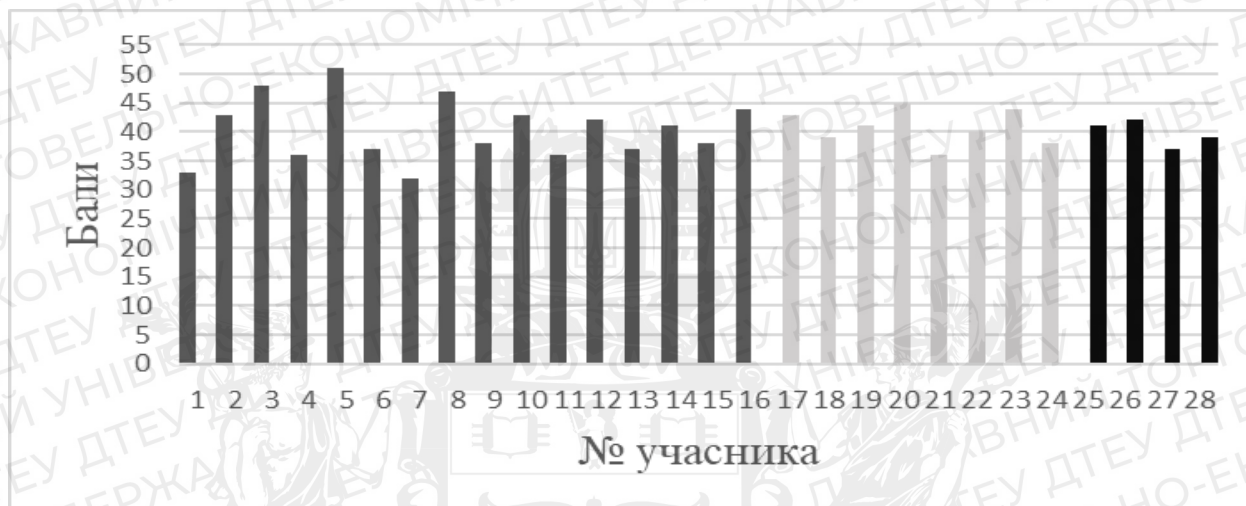


Рис.3.3 Показники ступеня готовності до ризику у керівників

Показник у 45 і більше балів вказує на те, що рівень агресивності є досить великим. Така людина може нерідко бути неврівноваженою і жорстокою по відношенню до інших. Такі особи прагнуть до бажаного результату нехтуючи інтересами інших та розраховуючи на власні методи добитися успіху.

Учасники, які мають 36 - 44 балів мають середній рівень агресивності. Як правило таким людям добре вдається налагоджувати контакт і вміти відстоювати власну думку не доводячи до конфлікту. Вони цілком успішно йдуть по життю, та мають достатньо здорового честолюбства і самовпевненості.

Оцінка у 35 і менше балів свідчить про те, що рівень агресивності є низьким. Така особа є надмірно миролюбивою та не конфліктною, це обумовлено недостатньою упевненістю у власних силах і можливостях. Звичайно, це не означає, що людина прогинається під інших під будь яким

натиском, але варто спрямувати зусилля на розвиток рішучості та підвищення самооцінки.

Аналізуючи отримані показники можна відмітити, що серед досліджуваних керівників низького рівня управління два учасники мають низький рівень агресивності, дванадцять учасників мають середній рівень агресивності та двоє учасників мають високий рівень агресивності. Серед керівників середнього рівня управління одна особа має високий рівень агресивності та семеро осіб мають середній рівень агресивності. Четверо керівників високого рівня управління мають середній рівень агресивності.

Загалом, в групі досліджуваних керівників різних рівнів управління фігурує середній показник рівня агресивності.

Результати дослідження показують, що серед керівників низького рівня управління є невелика кількість осіб з низьким та високим показниками рівня агресивності, на середньому рівні одна особа в якій рівень агресивності є високим, а серед керівників високого рівня управління усі особи мають середній рівень агресивності. Загалом, можна зазначити що в більшості у групі фігурує середній рівень агресивності, що є необхідним для людей, які займають керівні посади та регулярно виконують комунікативну функцію.

Керівники, рівень агресивності яких є високим можуть мати певні труднощі в управлінській діяльності, зокрема під час комунікації та у процесі розробки та прийняття управлінського рішення. Спираючись на теоретичну частину роботи, можна зазначити, що у таких керівників є ймовірність отримати емоційний стрес, який, у свою чергу, підвищує ризик прийняття швидких та необдуманих рішень, які в подальшому можуть бути неефективними та небезпечними для організації. Високий показник агресивності керівника має вплив на об'єктивне оцінювання ситуації та може стати завадою комунікації з підлеглими.

Керівники з низьким рівнем агресивності можуть бути більш м'якими та схильні до уникнення конфліктних ситуацій. Для забезпечення вдалої комунікації, збереження гарних відносин, спокою та гармонії в колективі така

поведінка може бути, але може важкою для прийняття рішень в складних ситуаціях, де необхідна впевненість та рішучість.

Керівники з середнім рівнем агресивності мають збалансований підхід до розв'язання конфліктних ситуацій. Вони можуть бути впевненими в прийнятих рішеннях, але в той же час не будуть нахабними та здатними до компромісів.

Таким чином, провівши дослідження показників таких професійно важливих якостей як комунікативні та організаторські здібності, ступінь готовності до ризику та показник агресивності серед групи керівників різних рівнів управління, можна визначити кореляційну залежність між рівнем управління та розвитком професійно важливих якостей у керівників. На прикладі комунікативних та організаторських здібностей помітно тенденцію щодо розвитку показнику цих здібностей та рівня управління. Чим вищим є рівень управління тим більшими є показники комунікаційних та організаторських здібностей серед досліджуваних. Якщо розглядати показник готовності до ризику то можна відмітити, що на низькому рівні є особи які мають середній та більший ніж середній рівень готовності до ризику, на середньому рівні управління одна особа має нижчий ніж середній рівень готовності до ризику, дві особи мають середній рівень готовності до ризику, три особи мають більш ніж середній рівень готовності до ризику та одна особа має високий рівень готовності до ризику. На високому рівні одна особа має середній рівень готовності до ризику, дві особи більш ніж середній рівень готовності до ризику та одна особа має високий рівень готовності до ризику. Такі результати свідчать про те, що керівники всіх рівнів є готовими до прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, також помітно тенденцію зростання готовності до ризику в залежності від рівня управління, чим вищим є рівень управління тим більш готовими до ризику є керівники цих рівнів. Аналізуючи дані, отримані в ході дослідження показнику агресивності, можна відмітити, що серед керівників низького рівня управління є дві особи які мають низький показник агресивності та дві особи

мають високий рівень агресивності, серед керівників середнього рівня лише одна особа має високий показник рівня агресивності, на високому рівні управління у всіх керівників рівень агресивності є середнім. Такі результати можуть свідчити про те, що існує зв'язок між рівнем управління та показником агресивності, чи більшим є рівень управління тим більш стриманими є керівники цього рівня.

3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку професійно важливих якостей у керівників різних рівнів управління в організації

На основі результатів, отриманих після проведення емпіричного дослідження групи керівників різних рівнів управління, виявлено необхідність розвитку певних показників професійно важливих якостей для покращення процесу прийняття управлінських рішень.

Дослідження показало, що деякі керівники мають недостатній рівень готовності до ризику для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Це може приводити до недооцінки можливих переваг та до занадто обережного підходу до прийняття рішень, що може стати перешкодою для успішного розвитку організації.

Для керівників які мають низький ступінь готовності до ризику, а також для керівників які бажають покращити свої вміння вчасно розпізнавати ризик та розвинути навички аналізу та критичного мислення було створено такі практичні рекомендації:

1. Перш за все треба навчитися краще розпізнавати та приймати ризики. Для керівників з низьким рівнем готовності до ризику цей процес може бути важким. Вони можуть зосереджуватися на негативних наслідках та не бачити можливих переваг. Тому важливо навчитися розпізнавати ризики та їхні наслідки. Для прикладу розвитку аналітичного мислення запропоновано

використовувати аналіз SWOT, щоб зрозуміти потенційні загрози та можливості в організації.

2. Необхідно встановити план дій. У керівників з низьким рівнем готовності до ризику може виникати відчуття необхідності в контролі над ситуацією та діях підлеглих. Вони можуть бути нездатні до прийняття ризиків, оскільки бояться відповідальності за можливі наслідки. Тому важливо встановлювати конкретний план дій, щоб зробити можливі наслідки більш передбачуваними та зменшити ризик помилок.

3. Посилення комунікації та взаємодії. Комунікація та взаємодія з іншими керівниками можуть допомогти підвищити рівень готовності до ризику. Обмін інформацією та досвідом може зробити ризики менш непередбачуваними та зменшити ризик помилок.

4. Вдосконалення знань та навичок. Керівники можуть підвищити свій рівень готовності до ризику, вдосконалюючи свої знання та навички. Для цього слід брати участь у навчальних програмах, тренінгах, семінарах, є можливість навчитися розпізнавати ризики, розвивати критичне мислення та приймати обґрунтовані рішення.

5. Залучення до робочих проєктів. У керівники з низьким рівнем готовності до ризику може проявлятися схильність до збереження статус-кво та уникання нових викликів і змін. Рішення може бути залучення до проєктів, які вимагають інновацій та ризику. Таким чином це допоможе розвинути їх готовність до ризику та покращить навички прийняття рішень в умовах невизначеності.

Ці дії можуть допомогти підвищити рівень готовності до ризику та зробити процес прийняття управлінських рішень більш ефективним та передбачуваним.

Дослідження також показало, що в серед керівників низького та середнього рівня є особи в яких рівень агресивності є досить високим, а в деяких не достатньою. Керівники з високим та низьким рівнем агресивності можуть потребувати різних підходів у роботі з ними. Ось деякі практичні

рекомендації для керівників, щоб працювати з керівниками з різними рівнями агресивності:

Для керівників з високим рівнем агресивності:

1. Встановити межі. Перш за все важливо встановити межі для керівників з високим рівнем агресивності, для того щоб врегулювати норми норм комунікації з колегами та підлеглими. Це може зменшити можливість конфліктів і полегшити взаємодію та співпрацю з персоналом.

2. Також варто створити механізми вирішення конфліктів. Керівники з високим рівнем агресивності можуть бути нахабними та конфліктними, тому важливо мати механізми для вирішення конфліктів, які дозволять їм висловлювати свої погляди і почуття, не завдаючи шкоди іншим. Такими механізмами можуть виступати: застосування та вдосконалення комунікаційних навичок; використання медіатора для знаходження об'єктивного та компромісного рішення конфліктів, використання активного слухання для розуміння поглядів інших людей та формування навичок знаходження компромісу; використання техніки "піраміди", яка дозволяє вирішувати проблеми поступово, шукати компромісні рішення та знижувати напругу між сторонами, що допомагає уникнути конфліктів та досягнути більш ефективних результатів.

3. Розвивати навички емоційного інтелекту та самоконтролю. Керівники з високим рівнем агресивності можуть мати недостатньо розвинені навички емоційного інтелекту та самоконтролю, які допомогли б їм краще розуміти свої емоції та контролювати їх. Для розвитку емоційного інтелекту та самоконтролю можна використовувати такі психологічні техніки:

Техніка "STOP": ця техніка полягає в тому, щоб зупинитися і приділити увагу своїм емоціям. Керівник повинен намагатися розпізнавати, коли він починає почуватися нервовим або збудженим, і зупинитися, щоб відпочити і відновити свою емоційну стійкість.

Техніка "вдихнути-видихнути": ця техніка полягає в тому, щоб зосередитися на своєму диханні та відчуттях в тілі. Керівник може спробувати

замислитися про те, як він вдихає повітря, відчуває його прохолоду в носі та роті, а потім, як він видихає повітря, відчуваючи тепло і спокій. Це допоможе заспокоїти нервову систему і знизити рівень стресу.

Техніка "діалогу з собою": керівник може спробувати вести діалог зі своїми внутрішніми почуттями, щоб зрозуміти, що саме спричинило його емоційну реакцію. Це може допомогти керівникові зрозуміти свої емоції та виробити стратегії самоконтролю.

Техніка "фокусування на розв'язанні проблеми": керівник може намагатися зосередитися на пошуку рішень проблеми замість того, щоб зосереджуватися на своїх емоціях. Це може допомогти зменшити рівень стресу та заспокоїти нервову систему.

Для керівників з низьким рівнем агресивності:

1. Підвищити впевненість: керівники з низьким рівнем агресивності можуть бути невпевнені в собі та своїх рішеннях, що може впливати на їхню ефективність. Важливо допомогти їм підвищити свою впевненість шляхом надання підтримки, відповідних інструментів та можливості для навчання.
2. Розвивати навички комунікації: керівники з низьким рівнем агресивності можуть мати складнощі у вираженні своїх думок та ідей. Тому важливо розвивати їх навички комунікації, які допоможуть їм краще взаємодіяти зі своїми колегами та підлеглими.
3. Заохочувати ініціативу. Керівники, рівень агресивності яких є низьким можуть мати складнощі у вираженні власних думок щодо прийняття рішень та брати на себе ініціативу. Важливо заохочувати їхню ініціативність, давати їм можливість вирішувати проблеми та приймати рішення самостійно.
4. Створити сприятливе середовище. Керівники з низьким рівнем агресивності можуть бути вразливими до критики та негативного впливу. Важливо створити сприятливе середовище, яке сприятиме їхньому розвитку та забезпечуватиме комфорт. Також важливо демонструвати їм позитивні результати їхньої роботи, щоб підтримувати їх мотивацію та впевненість.

Дотримуючись наведених практичних рекомендацій керівники в яких професійні якості необхідні для прийняття та реалізації управлінських рішень потребують вдосконалення зможуть досягти кращого результату показників відповідних професійно важливих якостей та в подальшому процес прийняття управлінських рішень та їх реалізація стане більш ефективним.

Висновки до третього розділу

За результатами дослідження нами було визначено, що керівники низького рівня за методикою тест-опитувальник «КОС» Визначення комунікативних та організаторських здібностей (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)» мають в більшості середні показники розвитку комунікативних та організаторських здібностей, керівники середнього рівня управління мають показники середнього рівня розвитку цих якостей, але за коефіцієнтом є більшими ніж у керівників низького рівня, а також у керівників високого рівня ці якості є найбільш розвинуті. Таким чином було встановлено зв'язок між рівнем управління та розвитком комунікативних та організаторських здібностей. Це свідчить про те, що досліджувані керівники усіх рівнів управління мають гарні здібності до ведення успішної комунікації, вміють зацікавити та мотивувати людей при впровадженні рішень, правильно розподіляти завдання та делегувати обов'язки.

За методикою «Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта» група досліджуваних має середні показники, які загалом є достатніми для успішної розробки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Варто відмітити, що у деяких керівників низького та середнього рівнів управління є невелика кількість осіб, рівень готовності до ризику яких є нижчим за середній. Такі показники не є критичними, але потребують покращення.

Результати, отримані у ході проведення дослідження за методикою «Тест А. Ассінгера (оцінювання агресивності у стосунках)» свідчать про те, що група керівників різних рівнів управління, має оптимальний рівень агресивності. Також, слід зазначити, що певна кількість осіб має високі показники агресивності та кілька керівників мають низький рівень агресивності. Такі показники також не є критичними для здійснення вдалої управлінської діяльності, але потребують покращення.

Отже, визначені нами професійно важливі якості серед групи досліджуваних керівників різних рівнів управління відповідають необхідному рівню розвитку. Для покращення ступеня готовності до ризику та показнику агресивності нами було розроблено практичні рекомендації, дотримуючись яких керівники зможуть покращити рівень розвитку цих якостей та довести їх до оптимального значення.

Практичні рекомендації з покращення професійно важливих якостей:

Для розвитку ступеня готовності до ризику:

1. Набуття навичок розпізнавання та приймання ризику. Для розвитку аналітичного мислення запропоновано використовувати аналіз SWOT, щоб зрозуміти потенційні загрози та можливості в організації.
2. Розробка та встановлення конкретного плану дій, щоб зробити можливі наслідки більш передбачуваними та зменшити ризик помилок.
3. Посилення комунікації та взаємодії. Комунікація та взаємодія з іншими керівниками можуть допомогти підвищити рівень готовності до ризику.
4. Постійно вдосконалювати знання та навички, для цього рекомендовано брати участь у навчальних програмах, тренінгах, семінарах.
5. Залучатися до нових проектів, для розвитку готовності до ризику та покращення навичок прийняття рішень в умовах невизначеності.

Для керівників з високим рівнем агресивності:

1. Встановлення та дотримання відповідних правил комунікації з персоналом.

2. Створення та впровадження механізмів вирішення конфліктів, ними можуть бути застосування та вдосконалення комунікаційних навичок; використання медіатора, використання техніки "піраміди".

3. Зосередитися на розвитку емоційного інтелекту та навичок самоконтролю. Використання запропонованих психологічних технік.

Для керівників з низьким рівнем агресивності:

1. Розвиток впевненості шляхом надання підтримки, відповідних інструментів та можливості для навчання.

2. Вдосконалення навичок комунікації для розвитку вміння виражати свої думки та ідеї.

3. Прояв та заохочення ініціативи для розвитку впевненості та вміння вирішувати проблеми і приймати рішення самостійно.

4. Створення сприятливого середовища яке сприятиме їхньому розвитку та забезпечуватиме комфорт.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі було виконано наукове завдання: проведено аналіз основних теоретичних положень питання психологічних закономірностей прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління в організації, визначено методичні засади для успішного проведення дослідження професійно важливих якостей керівників та розроблено практичні рекомендації щодо їх покращення.

У результаті вивчення та розв'язання вказаного наукового завдання можна зробити наступні висновки:

1. Здійснено аналіз загально-наукових підходів та принципів щодо процесу прийняття управлінських рішень. Виходячи з аналізу теоретичних положень, прийняття управлінських рішень є результатом розумово-психологічної та творчої діяльності керівників, продуктом управлінської праці, а його прийняття - процес, що визначає появу цього продукту. Розробка раціонального рішення є сферою управлінського мистецтва. Відповідно до встановленої класифікації управлінських рішень можна відзначити, що характеристика будь-якого рішення може бути описана на основі тринадцяти причин, кількість яких може змінюватися в залежності від соціально-економічних і психологічних факторів. Визначено, що управлінське рішення в організації виконує такі основні функції як керуюча, координуюча та мобілізуюча. Відповідно до аналізу теоретичних положень, основними факторами, які впливають на прийняття рішень на різних рівнях управління, є такі: ступінь важливості проблеми, рівень компетентності та досвід керівника, наявність відповідної інформації, стиль керування та організаційна культура.

Також, встановлено, що процес прийняття управлінського рішення відображає складні процеси, які пов'язані з взаємодією людей, відділень та організаційних систем. Зокрема, дослідження вчених дозволяють визначити роль індивідуальних особливостей та психологічних факторів в прийнятті

управлінських рішень, а також виявити закономірності, які мають значення для практичної роботи менеджерів на різних рівнях управління.

2. Визначено організаційні засади та обґрунтовано важливість дослідження професійно важливих керівників як основний фактор психологічного впливу на процес прийняття управлінських рішень. Для організації і проведення дослідження було обрано відповідні методики дослідження необхідних професійно важливих якостей керівників.

Вибірка становила з 28 керівників різних рівнів управління віком від 23 до 47 років. Дослідницька частина роботи проводилась на базі фінансової організації АТ «КБ «ГЛОБУС».

Визначено, що дослідження професійно важливих якостей керівників на різних рівнях управління є важливим, оскільки визначені якості є основним аспектом впливу на процес прийняття управлінського рішення особою що займає керівну посаду будь якого рівня та здійснення успішної комунікації з підлеглими. Спираючись на проведений аналіз теоретичних положень процесу прийняття управлінських рішень було виявлено основні професійно важливі якості керівників які мають значний вплив на процес прийняття управлінських рішень. Основуючись на тому, що процес прийняття та реалізації управлінських рішень передбачає постійного здійснення комунікації між підлеглими та колегами основними професійно важливими якостями керівника для цього є комунікаційні та організаторські здібності. Під час розробки та прийняття управлінських рішень керівник має враховувати показник невизначеності та ризику. У ході дослідження важливим є визначення рівня готовності до ризику у керівників різних рівнів управління. Також значну роль у процесі розробки та реалізації рішення відіграє фактор агресивності, шляхом впливу на рівень емоційної стабільності, когнітивного стилю мислення та соціальних навичок керівника. Отже виявлено, що фактор агресивності може мати значний вплив на процес прийняття управлінських рішень керівником та, відповідно, на ефективність діяльності організації.

Для проведення дослідження нами були використані наступні методи та методики тест-опитувальник «КОС»» Визначення комунікативних та організаторських здібностей (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)», методику «Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта», а також методику «Тест А. Ассінгера (оцінювання агресивності у стосунках)». Для аналізу та співставлення даних було використано провідну програму для роботи з електронними таблицями та потужний інструмент для візуалізації й аналізу даних MS Excel.

3. Визначено показники професійно важливих якостей серед групи досліджуваних керівників різних рівнів управління, а саме комунікаційні та організаторські здібності, ступінь готовності до ризику та рівень агресивності.

3.1. За методикою тест-опитувальник «КОС» Визначення комунікативних та організаторських здібностей (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)» мають в більшості середні показники розвитку комунікативних та організаторських здібностей, керівники середнього рівня управління мають показники середнього рівня розвитку цих якостей, але за коефіцієнтом є більшими ніж у керівників низького рівня, а також у керівників високого рівня ці якості є найбільш розвинуті.

3.2. За методикою «Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта» група досліджуваних має середні показники, які загалом є достатніми для успішної розробки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. В деяких осіб показники готовності до ризику потребують покращення.

3.3. Результати, отримані у ході проведення дослідження за методикою «Тест А. Ассінгера (оцінювання агресивності у стосунках)» говорять про те, що група досліджуваних керівників різних рівнів має помірний рівень агресивності. В деяких осіб рівень агресивності потребує покращення.

4. Основуючись на отриманих даних нами було встановлено зв'язок між рівнем управління та розвитком комунікативних та організаторських здібностей. Це свідчить про те, що досліджувані керівники усіх рівнів

управління мають гарні здібності до ведення успішної комунікації, вміють зацікавити та мотивувати людей при впровадженні рішень, правильно розподіляти завдання та делегувати обов'язки. Показники ступеня готовності до ризику також мають певні відмінності в залежності від рівня управління, у деяких керівників низького та середнього рівнів управління є невелика кількість осіб, рівень готовності до ризику яких є нижчим за середній. Такі показники не є критичними, але потребують покращення. На високому рівні, керівники мають високі показники ступеня готовності до ризику та прийняття рішень в умовах невизначеності. Досліджуючи показники рівня агресивності, було виявлено, що певна кількість осіб має високі показники агресивності та кілька керівників мають низький рівень агресивності. Такі показники також не є критичними для здійснення вдалої управлінської діяльності, але потребують покращення. На високому рівні управління керівники мають кращі результати, серед показників агресивності високого або низького не виявлено.

5. Для покращення ступеня готовності до ризику та показнику агресивності нами було розроблено практичні рекомендації, дотримуючись яких керівники зможуть покращити рівень розвитку цих якостей та довести їх до оптимального значення. Серед рекомендацій було наведено рекомендовані заходи та методики розвитку тих чи інших якостей. Дотримуючись наведених практичних рекомендацій керівники в яких професійні якості необхідні для прийняття та реалізації управлінських рішень потребують вдосконалення зможуть досягти кращого результату показників цих якостей та в подальшому процес прийняття управлінських рішень та їх реалізація стане більш ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Косар У. Б. Зв'язок рівня професійної самооцінки керівника та ефективності прийняття управлінських рішень: збірник наукових праць філософія, соціологія, психологія. Івано-Франківськ : Вид-во ПНУ ім. В. Стефаника, 2010. 206 с. – 214 с.
2. Бандурки А. А. Психологія управління. Под ред. Харків, 2000. 238 с.
3. Мельник Л. П. Психологія управління: курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. Київ: МАУП, 2002. 176 с.
4. Лозниця І.С. Психологія менеджменту: навч. Посібник. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. 512 с.
5. Ходаківський Є. І. Психологія управління: навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 608 с.
6. Ковальчук О. С. Психологічні компоненти прийняття управлінських рішень керівниками навчальних закладів. К., 2000. с. 82 – 83.
7. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації: зб. наукових праць. Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України: 2006, частина 17. с. 20–25.
8. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз основних підходів до проблеми організаційного розвитку: збірник наукових праць. Київ: Вид-во «А.С.К.», 2009. с. 16–21.
9. Березовська Н. І. Державно-управлінські рішення поняття та сутність: теорія та практика. 2010. Вип. 2.
10. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.
11. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: КОНДОР, 2009. 187 с
12. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К.:Всеуито; Наукова думка, 2001. 242 с.

13. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с.
14. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби: теорія і практика. 2010. № 18. С. 397-404.
15. Петров Е. Г., Новожилова М. В., Гребінник І. В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка, 2004. 256 с.
16. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
17. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2008. 89 с.
18. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень: Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
19. Череп А. В. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості: монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 408 с.
20. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України: Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія. 2013. № 1046, вип. 51. С. 135-141.
21. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с
22. Балан О. С. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового Економічний форум. 2013. № 3. С. 111-118.
23. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.

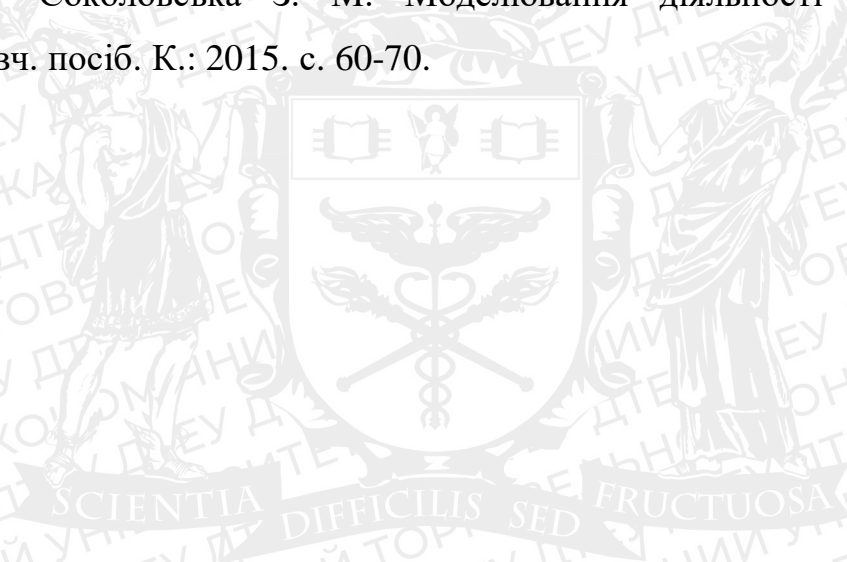
24. Дегтяр А. Ю. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. 2002. Вип. 20. С. 192 - 196.
25. Джафарова М. В. Класифікація управлінських рішень органів внутрішніх справ у відносинах з населенням: вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2006. № 35. С. 270276.
26. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері: зб. наук. пр. Харків. :Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. с. 100–106.
27. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003. с. 120.
28. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
29. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.:Атіка, 2007. 265с.
30. Притула М. М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. пос. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 256 с.
31. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень: Економічний вісник університету. 2016. С. 189-193.
32. Шаров Ю. П. Стратегічні проблеми та співвідношення креативного й раціонального підходів до їх вирішенн. Вісник. УАДУ. 2001. № 3. С. 21 30.
33. Бабаєв В. Ю. Обґрунтування прийняття державно-управлінських рішень на основі прогнозування: курс лекцій. Київ. 2011. с. 29-37.
34. Бурцева О. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: навч. посіб. 3-тє вид. 2016. № 11. с. 392-397.
35. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник для вищої школи. Київ: Знання, 2011. 415 с.

36. Пальоха В. В. Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень: Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). с. 170-177.
37. Стахурський В. О. «Методичні підходи до оперативного-календарного планування»: Харків: видання ХНУХТ. 2011. с. 25-36.
38. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч. Посіб. К.: Каравела, 2003. с. 432.
39. Телешун С. О. Політична аналітика в системі публічного управління: навч. посіб. Київ: НАДУ. 2008. с. 284.
40. Чугунов І. Я. Фінансово-економічне прогнозування і планування: Поліграф-Консалтинг. 2007. с. 312.
41. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в соціально-технічних системах і в місцевому самоврядуванні: Дніпропетровськ: ДФ УАДУ, 1996. 88 с.
42. Миронова Н. О. Використання групових методів прийняття рішень в задачах управління навчальним процесом: системи обробки інформації Вип. 7. 2011.. С. 148.
43. Мойсеєнкова Д. А. Модель прийняття комплексного скорингового рішення: економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. с. 495-502.
44. Москаленко В. В. Теоретико-методологічні підходи у дослідженні соціально-психологічних особливостей економічної культури особистості: Психологія і особистість Вип. 2: 2013.. С. 43-67.
45. Орбан-Лембрик, Лідія Ернестівна. Соціальна психологія : посібни. Київ: Академвидав, 2003. 446 с.
46. Садеков А. А. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні: Економіка України. 2008. № 11. С. 88-93.
47. Смоленніков Д. О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2008. 89 с.

48. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: підруч. для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. с. 187-219.
49. Федонін О. С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. Київ: КНЕ. 2011. 257, с.
50. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор. 2005. 434 с.
51. Шевченко Л. С. Менеджмент: навч. посібник. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х. : Право, 2013. 216 с.
52. Бурбело Н. О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності: навч. посіб. Бізнес №1. 2015. 161-168 с.
53. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: підручник. К.: «Центр учбової літера-тури», 2015. 360 с.
54. Вітюк М. О. Прийняття управлінських рішень за умови невизначеності та ризику в АПК: Вісник Одеського національного університету. О.: 2014. Т..142-145 с.
55. Карпунцов М. В. Управління ризикостійкістю підприємства: навч. посіб. Економіка та держава. Х.: 2008. с. 72-74.
56. Ковнаків В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. с. 120-131.
57. Кузиляк В. Й. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. Л.: 2016. С. 218-224.
58. Кутащенко М. В., Сутність ризику і причини його: практика та досвід.: 2009. С. 45-48.
59. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти правління підприємством в умовах невизначеності: Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Х.: 2006. с. 111-116.
60. Никифоров А. Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень: Бізнес Інформ.: 2015. С. 8-14.

61. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.:Атіка, 2008. 240 с.
62. Славіна Н. А. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій: Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. П.: 2014. С. 212-217.
63. Тревого О. В. Основні аспекти впровадження організаційних змін на підприємствах в умовах невизначеного середовища: зб. наук .пр. Львів: Львівська політехніка, 2012. С. 156-161.
64. Цвігун Т. В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві: зб. наук.-практ. Х.: 2012. с. 128-132.
65. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
66. Гасюк Л. М. Підготовка, розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень в умовах ринкової економіки: Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Ч.: 2010. с. 59-63.
67. Приймак В. В. Реалізація управлінських рішень: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. К.: 2008. с. 89-93.
68. Серода Г. П. Реалізація управлінських рішень та контроль за їх виконанням в органах прокуратури України: Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. К.: 2014. с. 16-26.
69. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. / В.Ф. Хміль. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
70. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві: науч. посіб. К.: 2013. с. 234-243.
71. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві: курс лекцій. 2015. с. 195-201.

72. Лукичева Л. І., Єгоричев Д. Н., Анискина Ю. П. Управлінські рішення: підручник за фахом «Менеджмент організації» 4-е вид. М.: Видавництво «Омега-Л». 2009. 383 с.
73. Мала Н. Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення: Науковий вісник: НЛТУ України. 2010. с. 345–351.
74. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 40 с.
75. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств. Підручник. Видання друге, без змін. К. КНЕУ, 2009. 550 с.
76. Соколовська З. М. Моделювання діяльності аутсорсингової фірми:навч. посіб. К.: 2015. с. 60-70.



ДОДАТКИ
Додаток А
ОПИС МЕТОДИК ДОСЛІДЖЕННЯ

Методика “КОС оцінка комунікативних і організаторських схильностей” (в.в. синявського і б.о. федоришина).

Методика оцінює рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, що проявляються в різних сферах діяльності, поведінки та міжособистісного спілкування.

Для проведення дослідження необхідно підготувати опитувальник КОС і лист для відповідей. Експеримент може проводитися як індивідуально, так і в групі. Респондентам роздають бланки для відповідей і зачитують інструкцію.

Інструкція: “Вам необхідно відповісти на всі запропоновані питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання й відповідайте так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте плюс (+), якщо ж Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) – поставте знак мінус (-). Слідкуйте, щоб номер питання та номер клітинки, в яку Ви записуєте свою відповідь, співпадали. Майте на увазі, що питання мають загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації та не замислюйтеся над деталями. Не слід витрачати багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання Вам буде важко відповісти. Тому намагайтеся дати ту відповідь, якій Ви вважаєте, що можете віддати перевагу. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь має бути точно узгоджена з ними. Відповідаючи на питання, не намагайтеся справити заздалегідь приємне враження. Для нас важлива не конкретна відповідь, а сумарний бал за серією питань”.

Текст опитувальника:

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?

2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх знайомих до прийняття ними вашої думки?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, яку завдали вам хтось із приятелів?
5. Чи завжди вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що склалась?
6. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
7. Чи подобається вам займатись громадською роботою?
8. Чи вірно, що вам приємніше та простіше проводити час з книжками або з якими-небудь іншими справами, ніж з людьми?
9. Якщо виникли які-небудь завади у здійсненні ваших намірів, то чи легко відступаєте від них?
10. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?
11. Чи любите ви придумувати та організовувати зі своїми приятелями різні ігри та розваги?
12. Чи важко вам включатись у нову для вас компанію?
13. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
14. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
15. Чи прагнете ви добитися, щоб ваші приятелі, колеги діяли у відповідності з вашою думкою?
16. Чи важко ви адаптуєтесь у новому колективі?
17. Чи вірно, що у вас не буває конфліктів з колегами з причини невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
18. Чи прагнете ви при нагоді познайомитись та поговорити з новою людиною?

19. Чи часто у вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
20. Чи дратують вас оточуючі люди і чи хочеться вам побути одному?
21. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь при незнайомих умовах?
22. Чи подобається вам постійно знаходитись серед людей?
23. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
24. Чи зазнаєте ви почуття утруднення, незручності, якщо прийдеться проявити ініціативу, щоб познайомитись з новою людиною?
25. Чи правда, що ви стомлюєтесь від частого спілкування з приятелями?
26. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
27. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що стосуються інтересів ваших друзів, знайомих?
28. Чи правда, що ви почуваете себе невпевнено серед малознайомих людей?
29. Чи вірно, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
30. Чи вважаєте ви, що вам не дуже важко внести пожвавлення в малознайому компанію?
31. Чи брали ви участь у громадській роботі в школі?
32. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
33. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?
34. Чи відчуваєте себе невимушено, попавши у незнайому вам компанію?
35. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

36. Чи правда, що ви не відчуваєте себе достатньо впевненим та спокійним, коли потрібно говорити що-небудь великій групі людей?

37. Чи часто ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?

38. Чи вірно, що у вас багато друзів?

39. Чи часто ви потрапляєте у центр уваги своїх товаришів?

40. Чи часто ви соромитесь, почуваетесь незручно при спілкуванні з малознайомими людьми?

41. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх приятелів?

Інтерпретація результатів При аналізі отриманих результатів необхідно враховувати такі параметри:

1. Респонденти, які отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

2. Респондентам, що отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські схильності притаманні на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почуваять себе скуто в новій компанії, колективі, вважають за краще проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчувають труднощі у встановленні контактів із людьми та, виступаючи перед аудиторією погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи; прояв ініціативи в громадській діяльності вкрай занижений, у багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

3. Для респондентів, які отримали оцінку 3, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, проте потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група респондентів потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи з формування й розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

4. Респонденти, які отримали оцінку 4, належать до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не розгублюються в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненнями.

5. Респонденти, які отримали вищу оцінку 5, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони відчують потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї. Швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе в новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації, що створилася, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та домагаються, щоб вона було прийнята товаришами, можуть внести пожвавлення в незнайому компанію, люблять організовувати всякі ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації та організаторській діяльності.

Діагностика рівня особистісної готовності до ризику («рск» шуберта).

Методика дозволяє оцінити ступінь готовності до ризику. Ризик визначається як дія навмання з надією на вдалий результат або як можлива небезпека, як дія, вчинена в умовах невизначеності.

Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникання невдач (захисту). Готовність до ризику прямо пропорційно пов'язана з числом допущених помилок. Дослідження також показали, що:

1. З віком готовність до ризику падає;

2. У більш досвідчених працівників готовність до ризику нижча, ніж у недосвідчених;

3. У жінок готовність до ризику реалізується при більш визначених умовах, ніж у чоловіків;

4. У військових командирів і керівників підприємств готовність до ризику вища, ніж у студентів;

5. З ростом відчуженості особистості в ситуації внутрішнього конфлікту зростає готовність до ризику;

6. В умовах групи готовність до ризику проявляється сильніше, ніж при діях поодинці, і залежить від групових очікувань.

Інструкція. Оцініть ступінь своєї готовності вчинити дії, про які Вас запитують.

При відповіді на кожне з 25 запитань поставте відповідний бал за наступною схемою:

1) 2 бали - повністю згодний, повне «так»;

2) 1 бал - більше «так», чим «ні»;

3) 0 балів - ні «так», ні «ні», щось середнє;

4) -1 бал - більше «ні», ніж «так»;

5) -2 бали - повністю «ні».

Текст опитувальника

1. Чи перевищили б Ви встановлену швидкість, щоб швидше надати необхідну медичну допомогу тяжкохворого людини?

2. погодилися б Ви заради гарного заробітку брати участь у небезпечній і довготривалій експедиції?

3. Стали б Ви на шляху тікає небезпечного зломщика?

4. Могли б їхати на підніжці товарного вагона при швидкості більше 100 км год?

5. Чи можете Ви на інший день після безсонної ночі нормально працювати?
6. Стали б Ви першим переходити дуже холодну річку?
7. позичили б Ви другу велику суму грошей, будучи не зовсім упевненим, що він зможе Вам повернути ці гроші?
8. Увійшли б Ви разом з приборкувачем в клітку з левами при його посвідченні, що це безпечно?
9. Могли б Ви під керівництвом ззовні залізти на високу фабричну трубу?
10. Могли б Ви без тренування керувати парусним човном?
11. Чи ризикнули б Ви схопити за вуздечку біжучий коня?
12. Могли б Ви після 10 склянок пива їхати на велосипеді?
13. Могли б Ви зробити стрибок з парашутом?
14. Могли б Ви при необхідності проїхати без квитка від Києва до Одеси?
15. Могли б Ви зробити автотурне, якби за кермом сидів Ваш знайомий, який зовсім недавно був у важкому дорожній пригоді?
16. Могли б Ви з 10-метрової висоти стрибнути на тент пожежної команди?
17. Могли б Ви, щоб позбутися від затяжної хвороби з постільним режимом, піти на небезпечну для життя операцію?
18. Могли б Ви зістрибнути з підніжки товарного вагона, що рухається зі швидкістю 50 км / год?
19. Могли б Ви, як виняток, разом з сімома іншими людьми, піднятися в ліфті, розрахованому лише на шість осіб?
20. Могли б Ви за велику грошову винагороду перейти з зав'язаними очима жвавий вуличний перехрестя?
21. Взялися б Ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?
22. Могли б Ви після 3 важких безсонних ночей обчислювати відсотки?

23. Могли б Ви за вказівкою Вашого начальника взятися за високовольтний

провід, якщо б він запевнив Вас, що провід знеструмлений?

24. Могли б Ви після деяких попередніх пояснень управляти вертольотом?

25. Могли б Ви, на попутках, але без грошей і продуктів, доїхати з Києва до Одеси?

Ключ:

Після відповіді на всі питання підрахуйте загальну суму балів відповідно до інструкції. Позитивні відповіді на питання свідчать про схильність до ризику в умовах небезпеки. Значення тесту від -50 до +50 балів.

Інтерпретація результатів:

1. Менше -30 балів : занадто обережні.
2. Від -10 до +10 балів: середні значення.
3. Понад +20 балів: схильні до ризику.

Тест А. Ассінгера (оцінювання агресивності у стосунках).

Тест А. Ассінгера дає змогу визначити, чи достатньо людина коректна до оточення і чи легко спілкуватися з нею. Для більшої об'єктивності відповідей можна здійснити взаємо-оцінювання, коли колеги відповідають на запитання один одного. Це допоможе зрозуміти, наскільки правильна їхня самооцінка.

Оцінювання агресивності у стосунках

Підкресліть відповідь: I. Чи схильні Ви шукати шляхи до примирення після чергового службового конфлікту?

1. Завжди.
2. Інколи.
3. Ніколи.

II. Як Ви поводитесь у критичній ситуації?

1. Переживаєте внутрішнє кипіння.
2. Зберігаєте спокій.
3. Втрачаєте самоконтроль.

III. Яким вважають Вас колеги?

1. Самовпевненим та заздрисним.
2. Дружелюбним.
3. Спокійним і незаздрисним.

IV. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?

1. Приймете її з деякими побоюваннями.
2. Погодитесь без коливань.
3. Відмовитесь від неї заради особистого спокою.

V. Як Ви будете поводитись, якщо хтось із колег без дозволу візьме з Вашого столу папір?

1. Отримає від Вас «на горіхи».
2. Змусите повернути.
3. Запитаєте, чи не потрібно йому ще що-не-будь.

VI. Якими словами Ви привітаєте чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся з роботи пізніше, ніж звичайно?

1. «Що це тебе так затримало?»
2. «Де ти стирчиш допізна?»
3. «Я вже почав (почала) хвилюватися».

VII. Як Ви поводитесь за кермом автомобіля?

1. Чи намагаєтесь обігнати машину, яка «показала Вам хвіст»?
2. Вам байдуже, скільки машин Вас обігнало.
3. Помчитесь з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав Вас.

VIII. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?

1. Збалансованими.
2. Легковажними.
3. Досить категоричними.

IX. Які заходи Ви вживаєте, якщо не все вдається?

1. Намагаєтесь перекласти провину на іншого.
2. Примиряєтесь.
3. Стаєте надалі обережнішим.

X. Як Ви відреагуєте на фейлетон про випадки розпущеності серед сучасної молоді?

1. «Час уже заборонити їм такі розваги».
2. «Потрібно створити для них можливість організовано і культурно відпочивати».
3. «І чого ми стільки з ними клопочемось?»

XI. Що Ви відчуваєте, якщо посаду, яку Ви хотіли обійняти, посів інший?

1. «І навіщо я на це нерви витрачав?»
2. «Напевне, його фізіономія шефу приємніша».
3. «Можливо, в мене це вийде наступного разу».

XII. Як Ви переглядаєте страшний фільм?

1. Боїтесь.
2. Нудитесь.
3. Отримуєте справжнє задоволення.

XIII. Якщо через дорожню пробку Ви запізнюєтесь на важливу нараду?

1. Будете нервувати під час засідання.
2. Спробуєте викликати поблажливість партнерів.
3. Засмутитесь.

XIV. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?

1. Обов'язково намагаєтесь виграти.
2. Цінуєте задоволення відчутти себе знову молодим.
3. Дуже сердитесь, якщо не щастить.

XV. Як Ви вчините, якщо Вас погано обслуговували в ресторані?

1. Стерпите, уникаючи скандалу.

2. Викличете метрдотеля і зробите йому зауваження.
3. Звернетесь зі скаргою до директора ресторану.

XVI. Як Ви будете поводитись, якщо Вашу дитину образили в школі?

1. Поговорите із вчителем.
2. Влаштуєте скандал батькам «малолітнього злочинця».
3. Порадити дитині дати відсіч.

XVII. Яка, на Вашу думку, Ви людина?

1. Середня.
2. Самовпевнена.
3. Пробивна.

XVIII. Що Ви відповісте підлеглому, з яким зіткнулись у дверях установи, якщо він почав просити вибачення?

1. «Вибачте, це моя провина».
2. «Нічого, пусте».
3. «А уважнішим Ви бути не можете?!»

XIX. Як Ви відреагуєте на статтю в газеті про випадки хуліганства серед молоді?

1. «Коли ж нарешті будуть прийняті конкретні міри?!»
2. «Потрібно ввести тілесні покарання».
3. «Неможна все звалювати на молодь, винні й вихователі!»

XX. Уявіть, що Вам доведеться заново народитись, але вже твариною. Яку тварину Ви оберете?

1. Тигра чи леопарда.
2. Домашню кішку.
3. Ведмедя.

Тепер уважно перегляньте підкреслені відповіді. Додайте номери відповідей.

Результати:

45 і більше балів. Ви занадто агресивні, до того ж нерідко буваєте невірноваженим та жорстоким до інших. Ви сподіваєтесь здобути керівні

«верхи», розраховуючи на власні методи, досягти успіху, жертвуючи інтересами оточення, тому Вас не дивує неприязність співробітників, але за найменшої нагоди Ви намагаєтесь їх за це покарати.

36–44 бали. Ви помірно агресивні, але досить успішно крокуєте по життю, оскільки у Вас достатньо здорового честолюбства та самовпевненості.

35 і менше балів. Ви занадто миролюбні, що зумовлено недостатньою впевненістю у власній силі і можливостях. Це зовсім не означає, що Ви як травинка гнетесь під буд-яким вітерцем. І все ж більше рішучості Вам не завадить!

Якщо за сім і більше питань Ви набрали по три бали і менше ніж за сім питань по одному балу, то вибухи Вашої агресивності мають швидше руйнівний, аніж конструктивний характер. Ви схильні до непродуманих вчинків і запеклих дискусій. Ставитесь до людей зневажливо і своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких цілком могли б уникнути.

Якщо за сім і більше питань Ви отримали по одному балу і менше, ніж за сім запитань — по три бали, то Ви занадто скуті. Це не означає, що Вам не притаманні спалахи агресивності, але пригнічуєте їх аж занадто ретельно.