

УДК 159.956:159.947.2(043.5)

DOI <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-1-20>

АНАЛІЗ ІНТУЇТИВНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У РІЗНИХ ГРУПАХ МЕНЕДЖЕРІВ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теліпко Наталія Олександрівна,

аспірантка кафедри диференціальної і спеціальної психології

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

ORCID ID: 0009-0007-3356-4899

У цій статті представлено результати емпіричного дослідження проблеми інтуїтивного прийняття рішень у різних групах менеджерів, таких як: майбутні менеджери – студенти магістратури, менеджери середньої ланки, топ-менеджери. Інтуїтивне прийняття рішень розглядається в нашій роботі як здібність особистості до прямого розуміння без попередніх спостережень, міркувань та доказів, що дозволяє знаходити рішення без усвідомлення послідовності кроків, що призводять до результату. Метою емпіричного дослідження є здійснення порівняльного аналізу особливостей інтуїтивного прийняття рішень та критичного мислення у групах менеджерів різного управлінського статусу. У дослідженні використовувались стандартизовані психодіагностичні методики, адаптовані вітчизняними науковцями відповідно до мети емпіричного дослідження: для оцінки інтуїтивного компонента прийняття рішень використано шкалу TIntS (Types of Intuition Scale), (Дж. Претц та ін. (J. Pretz et al., 2018, за адаптацією М.В. Ярошук), що дозволила визначити три типи інтуїції: холістичну, афективну та інферентну; критичне мислення оцінювалося за допомогою тесту Л. Старкі (L. Starkey, 2004, за адаптацією О.Л. Луценко); управлінські вміння аналізувалися за допомогою циклу управлінських умінь К.Л. Вілсона (C.L. Wilson, за адаптацією В. Чікер). В результаті емпіричного дослідження виявлено такі особливості: у студентів-магістрів інтуїція формується через афективні механізми, та критичне мислення є головним фактором у прийнятті рішень; у менеджерів середньої ланки інтуїція формується через поєднання аналітичних та інтуїтивних підходів, де емоційна емпатія відіграє ключову роль; топ-менеджери ухвалюють управлінські рішення, спираючись на розвинену інтуїцію, критичне мислення та лідерство.

Ключові слова: інтуїція, критичне мислення, менеджери середньої ланки, топ-менеджери, управлінські рішення.

Telipko Natalia. Analysis of intuitive decision-making in different groups of managers: empirical research

This article presents the results of an empirical study on the problem of intuitive decision-making in various groups of managers, such as: future managers – master's students, middle managers, and top managers. Intuitive decision-making is considered in our work as the ability of an individual to directly understand without prior observations, reasoning, and evidence, which allows finding solutions without realizing the sequence of steps leading to the result. The purpose of the empirical study is to conduct a comparative analysis of the features of intuitive decision-making and critical thinking in groups of managers with different managerial statuses. The study used standardized psychodiagnostic methods, adapted by domestic scientists in accordance with the purpose of the empirical study: to assess the intuitive component of decision-making, the Types of Intuition Scale (TIntS) was used (J. Pretz et al., 2018, adapted by M.V. Yaroshchuk), which allowed to identify three types of intuition: holistic, affective, and inferential; critical thinking was assessed using the L. Starkey test (L. Starkey, 2004, adapted by O.L. Lutsenko); managerial skills were analyzed using the C.L. Wilson management skills cycle (adapted by V. Chiker). The empirical study revealed the following features: in master's students, intuition is formed through affective mechanisms, and critical thinking is the main factor in decision-making; in middle managers, intuition is formed through a combination of analytical and intuitive approaches, where emotional empathy plays a key role; top managers make managerial decisions based on developed intuition, critical thinking, and leadership.

Key words: intuition, critical thinking, middle managers, top managers, management decisions.

Вступ

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, де швидкість і точність прийняття управлінських рішень стають важливими факторами ефективної діяльності та успіху, зростає інтерес до вивчення інтуїтивного компонента в процесі управління. Інтуїція, як здатність до

безпосереднього розуміння без усвідомлення послідовності аналітичних кроків, набуває особливого значення в ситуаціях невизначеності та обмеженості часу.

Стаття присвячена порівняльному аналізу особливостей інтуїції та критичного мислення при прийнятті рішень у різних групах управлінців: від майбутніх менеджерів, які ще здобувають освіту, до досвідчених топ-менеджерів. Ми прагнемо розкрити, як інтуїція взаємодіє з критичним мисленням на різних етапах управлінської кар'єри, і які фактори впливають на її формування та прояв.

Дослідження базується на емпіричних даних, отриманих за допомогою стандартизованих психодіагностичних методик, адаптованих для української вибірки вітчизняними науковцями.

Матеріали та метод

Прийняття рішень та вирішення проблем за допомогою лише раціональних інструментів не вичерпує всіх можливостей адекватних складному світу невизначеності та глобальних ризиків. Інтуїція у процесі прийняття рішень виконує роль доповнення розуму надзвичайною внутрішньою силою передчуттів, відкриття, творчості, миттєвої оцінки, передбачення, проникливості.

Результати досліджень інтуїції у процесі прийняття рішень розглядаються у працях психологів (В. Агор [6]; Т. Бастік [7]; Е. Дейн, М. Пратт [8]; Д. Канеман [9]; Д. Канеман, П. Словік, А. Тверський [10]; Х. Саймон [13]; М.Л. Смульсон [2]; В.О. Татенко [3]; П. Ханделваль, А. Таня [11]; Т.П. Чернявська [4]; М.В. Ярошук [5] та ін.).

Згідно з концепцією Д. Канемана, процес прийняття рішень у людини характеризується дуальністю: він включає в себе швидке, інтуїтивне мислення та повільне, раціональне. Взаємодія цих двох систем пояснює, чому люди часто приймають рішення, які згодом виявляються помилковими або нераціональними [9].

Концепція обмеженої раціональності, запропонована Г. Саймоном, стверджує, що люди під час прийняття рішень, вдаються до спрощення складних ситуацій. Вони обмежують спектр можливих альтернатив, встановлюють мінімально прийнятні критерії та обирають перший варіант, що відповідає цим критеріям [13]. Отже, замість прагнення до оптимального рішення, вони задовольняються достатньо прийнятним. Ця концепція є ключовою для розуміння процесів прийняття рішень, як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях, і є альтернативою класичній економічній теорії раціональності, яка передбачає, що люди завжди приймають ідеально раціональні рішення.

Згідно з М.В. Ярошук, широке розуміння інформації полягає в оперативному синтезі різно-рідних інформаційних сигналів, що дозволяє усвідомлювати дані, які спочатку не мали очевидного значення. Це є однією з ключових характеристик інтуїтивного мислення. Дослідниця класифікує інтуїцію на три види: холістичну, що базується на гештальт-підході та цілісному сприйнятті; інферентну, що виникає внаслідок трансформації попереднього аналітичного процесу в інсайт; та афективну, що відображає знання, отримані через емоційне сприйняття [5].

Аналіз сучасних поглядів на інтуїцію показує, що вона є відмінною від логічного мислення, виникає без усвідомлення, має емоційний компонент і ґрунтується на накопиченому досвіді. Ефективне використання інтуїції передбачає її поєднання з критичним мисленням для прийняття точних рішень. Дослідження інтуїції є важливим для розвитку навичок прийняття рішень у різних сферах, особливо в управлінні, де часто доводиться діяти в умовах невизначеності та ризику.

У рамках нашого емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення психологічних особливостей інтуїтивного прийняття рішень, ми використовуємо робоче визначення інтуїції як когнітивно-афективної здатності, що забезпечує безпосереднє та швидке розуміння та формування рішень без усвідомлення послідовності аналітичних кроків.

Результати

Емпіричне дослідження проводилося на базі Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, де здійснюється підготовка майбутніх спеціалістів за спеціальністю «Менедж-

мент». Також у дослідженні взяли участь менеджери, які є учасниками Одеського бізнес клубу – представники різних галузей бізнесу: морський транспорт та судноплавство, будівництво, банківський сектор, важка та легка промисловість, юридичні та медичні послуги, ІТ, наука та технології, сільське господарство, виноробство тощо.

Дослідження проводилося серед трьох груп респондентів: (1) студенти магістратури з менеджменту, (2) менеджери середньої ланки, (3) топ-менеджери. Для оцінки інтуїтивного компонента прийняття рішень використано шкалу типів інтуїції (Дж. Претц та ін. [12], (адаптація М.В. Ярошук) [5], що дозволяє визначити три типи інтуїції: холістичну, афективну та інферентну, що дозволила визначити три типи інтуїції: холістичну, афективну та інферентну.

Критичне мислення оцінювалося за допомогою тесту Л. Старкі [14], (адаптація О.Л. Луценко) [1], що дозволяє класифікувати рівень критичного мислення від дуже низького (менше 20%) до високого (близько 80–90%). Для оцінки емпатії застосовано модальний тест-опитувальник О.П. Саннікової, який дозволяє визначити чотири показники емпатії: емоційну, когнітивну, дієву та предиктивну емпатію.

Управлінські вміння аналізувалися за допомогою циклу управлінських умінь К. Вілсона [15], що включає такі модальності як: прийняття рішень, планування та прогнозування, організація, координація, контроль, комунікація та лідерство. Організаційна культура оцінювалася за шкалами Organizational Culture Survey (DOCS, Д. Денісон та ін.), що дозволяє оцінити адаптивність, залученість, згуртованість та відкритість до навчання.

Для кількісного аналізу застосовувалися методи кореляційного аналізу Пірсона, регресійного моделювання (multiple linear regression) та структурного моделювання (SEM – Structural Equation Modeling) для виявлення взаємозв'язків між змінними.

Для аналізу зв'язків між інтуїцією, критичним мисленням, емпатією, управлінськими вміннями та організаційною культурою було використано метод структурного моделювання рівнянь (SEM – Structural Equation Modeling). Цей метод дозволяє оцінити складні багатофакторні взаємозв'язки між латентними змінними, що є ключовими у дослідженні процесу інтуїтивного ухвалення рішень.

SEM-моделювання було обрано з таких причин: 1) врахування латентних змінних – шкали інтуїції, критичного мислення, емпатії та організаційної культури є конструктами, які вимірюються через декілька індикаторів (наприклад, TIntS оцінює три типи інтуїції); 2) одночасне тестування декількох взаємозв'язків – метод дозволяє оцінити не тільки прямі ефекти предикторів на ефектори, а й опосередковані ефекти через модератори; 3) корекція похибки вимірювання – на відміну від стандартних регресійних моделей, SEM враховує похибки в оцінках змінних і забезпечує точніші результати.

Згідно з процедурою SEM-аналізу, для побудови моделей кожен з конструктів був операционалізований через його ключові індикатори. Наприклад, інтуїція оцінювалася за трьома шкалами (холістична, афективна, інферентна), а критичне мислення включало кількісні рівні відповідно до методики Старкі.

Перед SEM-аналізом було перевірено кореляційні залежності між змінними. Виявлено, що афективна інтуїція ($r = 0.62$, $p < 0.01$) і критичне мислення ($r = 0.48$, $p < 0.05$) мають значний вплив на ефективність ухвалення рішень серед студентів-магістрів спеціальності «Менеджмент».

Концептуальні моделі для кожної групи було сформовано на основі трьох рівнів змінних: 1) предиктори – базові змінні, що впливають на інтуїтивне ухвалення рішень (інтуїція, критичне мислення, емпатія); 2) модератори – змінні, що впливають на силу і характер зв'язку між предикторами та ефекторами (емоційна інтелігентність, рівень стресу, управлінська культура); 3) ефектори – результати процесу ухвалення рішень (адаптивність, гнучкість, швидкість прийняття рішень).

Апробація моделі проводилася через методику максимальної правдоподібності (ML – Maximum Likelihood).

Оцінювання параметрів моделі проводилося за допомогою методу максимальної правдоподібності, що є стандартним підходом у SEM-аналізі.

Оцінка відповідності моделі отриманим даним. Для перевірки адекватності моделей були використані наступні критерії відповідності: 1) CFI (Comparative Fit Index) ≥ 0.90 – відповідність моделі отриманим даним; 2) RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ≤ 0.08 – хороша модель; 3) SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ≤ 0.05 – підтвердження якості моделі.

Надаємо опис отриманих значень для кожної групи респондентів: 1) студенти магістратури спеціальності «Менеджмент»: CFI = 0.91, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.048; 2) менеджери середньої ланки: CFI = 0.93, RMSEA = 0.06, SRMR = 0.042; 3) топ-менеджери: CFI = 0.95, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.039. Всі моделі показали високий рівень відповідності отриманим емпіричним даним.

До основних висновків SEM-моделювання можна віднести такі: 1) студенти магістри спеціальності «Менеджмент» більше покладаються на когнітивні стратегії та навчання в університеті, але афективна інтуїція відіграє значну роль ($\beta = 0.54$, $p < 0.05$) у процесі прийняття рішень; 2) менеджери середньої ланки комбінують аналітичні та інтуїтивні підходи, а їхнє ухвалення рішень залежить від емоційної емпатії ($\beta = 0.62$, $p < 0.01$); 3) топ-менеджери спираються на високий рівень інтуїції та лідерські якості ($\beta = 0.76$, $p < 0.001$), що дозволяє їм швидко ухвалювати важливі стратегічні рішення.

Використання SEM-моделювання дозволило нам детально змодельовати процес ухвалення рішень та підтвердити значущість інтуїції, критичного мислення та емпатії для розробки та використання управлінських стратегій у складних умовах.

Інтуїтивне прийняття рішень серед студентів-магістрів спеціальності «Менеджмент». Аналіз інтуїтивного прийняття рішень серед студентів магістратури показав, що інтуїція на етапі навчання є нерозвиненою, а ухвалення рішень значною мірою детермінується когнітивними процесами та рівнем критичного мислення.

Особливості інтуїтивного прийняття рішень серед студентів-магістрів спеціальності «Менеджмент» представлено на рисунку 1.

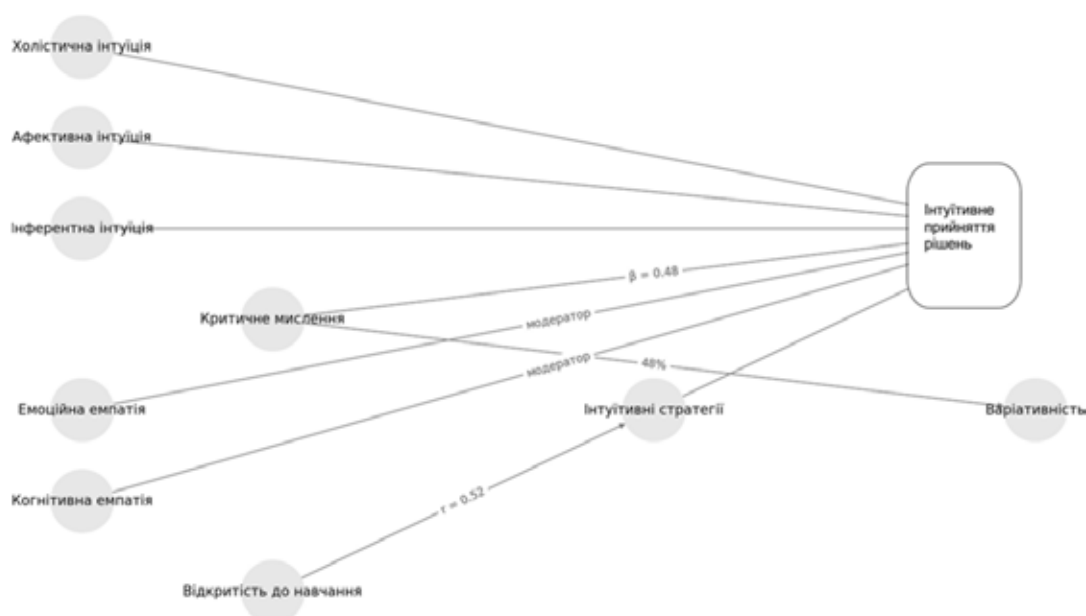


Рис. 1. Інтуїтивне прийняття рішень серед студентів магістратури

Рівень холістичної інтуїції у студентів магістратури становив $M = 0.6$, афективної $M = 0.7$, інферентної $M = 0.5$. Ці значення свідчать про переважання афективного типу інтуїції, що може пояснюватися високою емоційною чутливістю в умовах низького досвіду.

Критичне мислення в групі студентів продемонструвало низькі та середні значення ($M = 0.3\text{--}0.5$), що вказує на залежність від формальних алгоритмів аналізу та труднощі з адаптацією до невизначених умов. Емоційна емпатія ($M = 0.7$) та когнітивна емпатія ($M = 0.6$) виступили помірними модераторами інтуїтивного процесу прийняття рішень.

Регресійний аналіз показав, що критичне мислення пояснює 48% варіативності інтуїтивного прийняття рішень ($\beta = 0.48$, $p < 0.01$). Організаційна культура була помірним предиктором, зокрема, відкритість до навчання ($M = 0.6$) корелювала з рівнем використання інтуїтивних стратегій ($r = 0.52$, $p < 0.05$).

Підсумовуючи, можна бачити, що у студентів-магістрів спеціальності «Менеджмент» інтуїція формується переважно через афективні механізми, але критичне мислення залишається визначальним фактором у прийнятті рішень.

Інтуїтивне прийняття рішень серед менеджерів середньої ланки. У менеджерів середньої ланки спостерігається баланс між інтуїтивним та аналітичним підходами до прийняття рішень.

Особливості інтуїтивного прийняття рішень серед менеджерів середньої ланки представлено на рисунку 2.

Холістична інтуїція ($M = 0.7$), афективна ($M = 0.8$), інферентна ($M = 0.6$) вказують на комбіновану модель прийняття рішень. Критичне мислення в цій групі має високий рівень ($M = 0.5\text{--}0.7$), що дозволяє раціоналізувати інтуїтивні судження.

Емоційна та когнітивна емпатія були значущими модераторами: емоційна ($M = 0.8$, $\beta = 0.62$, $p < 0.01$), дієва ($M = 0.6$, $\beta = 0.58$, $p < 0.05$).

Підсумовуючи, можна бачити, що менеджери середньої ланки поєднують інтуїтивні стратегії з аналітичними підходами, а емоційна емпатія відіграє важливу роль у процесі ухвалення рішень.



Рис. 2. Інтуїтивне прийняття рішень серед менеджерів середньої ланки

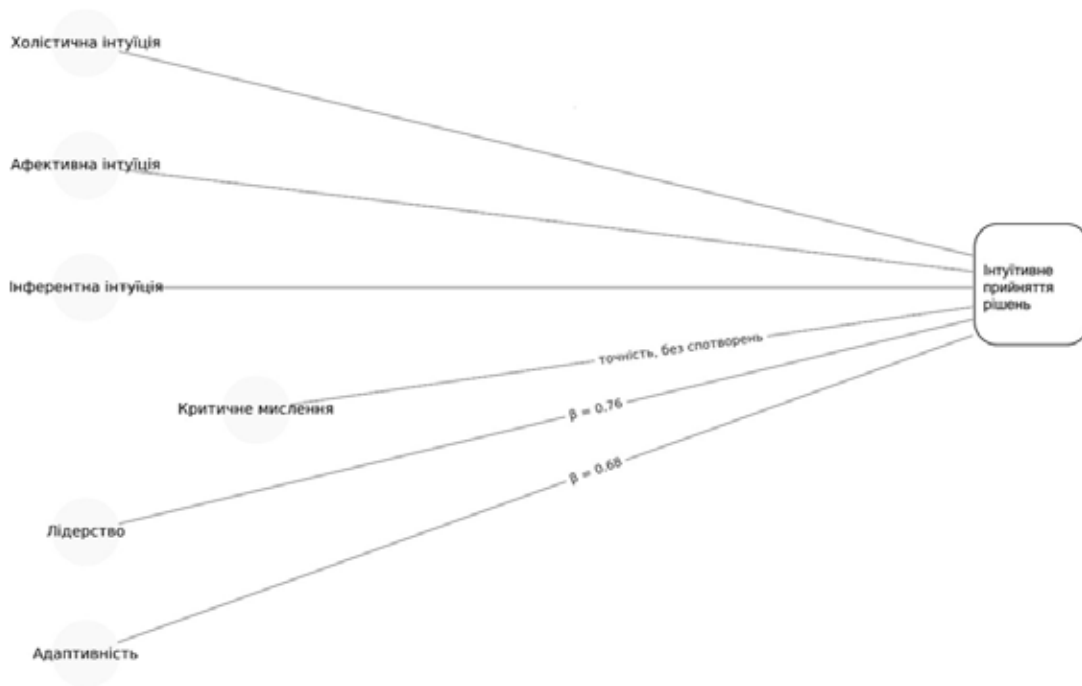


Рис. 3. Інтуїтивне прийняття рішень серед топ-менеджерів

Інтуїтивне прийняття рішень серед топ-менеджерів. У групі топ-менеджерів інтуїтивне ухвалення рішень є домінуючим підходом, що базується на високій толерантності до невизначеності та досвіді.

Рівень холістичної інтуїції ($M = 0.9$), афективної ($M = 0.7$), інферентної ($M = 0.8$) демонструє зрілість інтуїтивних процесів. Високий рівень критичного мислення ($M = 0.7\text{--}0.9$) дозволяє усувати когнітивні спотворення.

Лідерство ($M = 0.9$, $\beta = 0.76$, $p < 0.001$) та адаптивність ($M = 0.8$, $\beta = 0.68$, $p < 0.001$) були найбільш значущими модераторами.

Підсумовуючи, можна бачити, що топ-менеджери застосовують інтуїцію як стратегічний інструмент, а їхня здатність швидко адаптуватися дозволяє ухвалювати ефективні рішення в умовах невизначеності.

Висновки

За результатами проведеного емпіричного дослідження визначено відмінності формування інтуїтивного прийняття рішень у студентів-магістрів спеціальності «Менеджмент», менеджерів середньої ланки та топ-менеджерів.

У студентів магістратури інтуїція формується через афективні механізми, а критичне мислення виступає головним фактором у процесі прийняття рішень.

Менеджери середньої ланки при прийнятті рішень поєднують аналітичні та інтуїтивні підходи, де емоційна емпатія відіграє ключову роль.

Топ-менеджери ухвалюють рішення в умовах невизначеності та ризику, спираючись на розвинену інтуїцію, критичне мислення та лідерство.

Отримані результати можуть бути використані для розробки програм навчання управлінців з урахуванням рівня їхньої професійної підготовки та ролі в організації. Результати дослідження дозволяють не лише краще зрозуміти природу інтуїтивного прийняття рішень, але й виявити практичні рекомендації для розвитку цього важливого управлінського навичку. Ми сподіваємося, що ця стаття стане цінним внеском у розвиток теорії та практики управлінської психології.

Література:

1. Луценко О.Л. Адаптація тесту критичного мислення Л. Старки. *Вісник Харк. нац. ун-ту імені В.Н. Каразіна*. Серія: Психологія. 2014. № 1110. С. 65–70.
2. Смульсон М.Л. Структура інтелекту: рефлексія та інтуїція. *Психологія: зб. наук. праць НПУ ім. М. Драгоманова*. Київ, 2000. Вип.11. С. 9–16.
3. Татенко В.О. Колективна інтуїція у прогнозуванні соціальних явищ: монографія: Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2023. 100 с.
4. Чернявська Т.П. Управління інтуїцією: ресурс успішності лідерів бізнесу. *Теорія і практика управління соціальними системами. науково-практичний журнал*. Харків: НТУ ХПІ, 2010. № 3. С. 91–97.
5. Ярошук М.В. Типи інтуїції та їх роль в емоційно-почуттєвому відображенні дійсності. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2018. Vol. I (69), Issue: 165. P. 78–81.
6. Agor W.H. The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*. 1986. Vol. 14 (3). P. 5–18.
7. Bastic T. Intuition: How we Think and Act. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Incorporated. 1982. 280 p.
8. Dane E., Pratt M.G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Acad. Manag. Rev.* 32, 2007. P. 33–54.
9. Kahneman D. Perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*. 2003. 58, P. 697–720.
10. Kahneman D., Slovic P., Tversky A. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge University Press, 1982. 544 p.
11. Khandelwal P., Taneja A. Intuitive Decision Making in Management. *Indian Journal of Industrial Relations*. 2010. Vol. 46 (1). P. 150–156.
12. Pretz J.E., Totz K.S. Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition. *Personality and Individual Differences*. 2007. Vol. 43 (5). P. 1247–1257.
13. Simon H.A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1(1). P. 57–64.
14. Starkey L. Critical thinking skills success. NY: Learning Express, LLC., 2004. 182 p.
15. Wilson C.L., O'Hare D., Shipper F. Task cycle theory: The processes of influence. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. 1990. P. 185–204.