

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

На правах рукопису

ПЕТРОВА ЛАРИСА ГЕННАДІЇВНА

УДК 159.923.2:95.005

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ
ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ**

19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата психологічних наук

Науковий керівник:

Сингаївська Ірина Валентинівна

кандидат психологічних наук, доцент

Київ – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	12
1.1. Задоволеність як психологічний феномен.....	12
1.2. Задоволеність професійною діяльністю та її складові.....	23
1.3. Психологічні особливості професійної діяльності менеджерів з персоналу.....	36
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕНЕДЖЕРІВ З ПЕРСОНАЛУ	53
2.1. Організація та методики дослідження.....	53
2.2. Аналіз результатів дослідження.....	67
2.3. Соціально-психологічні чинники, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу.....	134
Висновки до розділу 2.....	138
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПЕРСОНАЛУ	142
3.1. Теоретичне обґрунтування тренінгу особистісно-професійного розвитку.....	142
3.2. Програма тренінгу та аналіз результатів формувального експерименту.....	152
3.3. Практичні рекомендації з оптимізації задоволеності менеджерів з персоналу власною професійною діяльністю.....	159
Висновки до розділу 3.....	171
ВИСНОВКИ	174
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	177
ДОДАТКИ	197

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток нових ринкових відносин зумовив появу цілої низки нових професій, серед яких – менеджер з персоналу. Нині від професійної майстерності та задоволеності професійною діяльністю цієї категорії працівників багато у чому залежить ефективність діяльності організації. Незважаючи на стрімкий розвиток технологій, люди залишаються головним капіталом будь-якої організації. Саме тому, роль менеджера з персоналу, до обов'язків якого належить підбір нових співробітників та турбота про ефективну та злагоджену роботу персоналу, важко переоцінити.

Менеджери з персоналу в сучасних умовах є активними учасниками реалізації кадрової політики та суб'єкти кадрових рішень. До подібного висновку дійшли автори численних досліджень, спрямованих на вивчення психологічних особливостей діяльності цієї професійної групи (В. Агєєв, Т. Базаров, А. Деркач, П. Друкер, С. Іванова, В. Маркін, А. Наумов, А. Ситников та ін.).

Проблема задоволеності професійною діяльністю займає провідне місце у житті кожної працездатної людини. На сьогоднішній день в межах психології праці накопичено значний масив досліджень, пов'язаних із проблемою задоволеності професійною діяльністю. Створено різні теорії, концепції, моделі та запропоновано практичні рекомендації. Значний внесок у вивчення проблеми задоволеності професійною діяльністю зробили такі вчені: К. Альдерфер, О. Васильєва, В. Врум, Ф. Ільєсов, К. Замфір, А. Здравомислов, А. Корнієнко, В. Магун, Д. Мак-Грегор, В. Мансуров, А. Маслоу, Е. Мейо, Е. Молевіч, Л. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг, В. Ядов та інші.

Усі підходи до вивчення поняття задоволеності Е. Ільїн об'єднав у дві групи: загально-психологічний (задоволеність як стан, як мотив) і соціально-психологічний (задоволеність як оцінка, ставлення та установка). Найбільш перспективним у дослідженні проблеми задоволеності професійною діяльністю, на думку науковців, є напрямок, спрямований на визначення

зв'язку між задоволеністю професійною діяльністю та індивідуально-психологічними особливостями працівника. Загальна задоволеність професійною діяльністю залежить від задоволеності тим, наскільки професія відповідає характеру людини, адже у неї є потреба у реалізації індивідуальних особливостей під час виконання власних професійних обов'язків.

Проблема задоволеності людини власною професійною діяльністю представляє інтерес для організаційних психологів. Ця обставина обумовлена тим, що даний феномен є цінним як для кожного окремого працівника, так і для організації загалом. Проблема задоволеності професійною діяльністю була найбільше вивчена в 70-80-х роках ХХ століття. Однак одержані результати, хоча і мають значну наукову цінність, потребують подальшого вивчення у зв'язку зі значними соціально-економічними змінами, які відбулися в Україні за останні роки. Крім того, задоволеність професійною діяльністю вивчалася в межах деяких галузей. Найбільш повно вона була вивчена в межах промислових підприємств і набагато менше уваги приділялося професійній діяльності кваліфікованих спеціалістів комерційних організацій.

Аналіз людини як суб'єкта професійної діяльності представлено в працях А. Брушлинського, Г. Костюка, С. Максименка, В. Моляко, Т. Титаренко та інших. Професійно важливі якості управлінців вивчалися в роботах Л. Карамушки, Н. Коломінського, В. Шепеля, але здебільшого висвітлювалися лише окремі чинники та умови їх розвитку. Окремі проблеми становлення особистості в процесі професійної діяльності розглядалися у дослідженнях Н. Алюшиної, Б. Ананьєва, О. Бодальова, О. Бондарчук, О. Винославської, В. Гордієнко, Ю. Живоглядова, М. Кутас, Г. Ложкіна, Т. Малкової, Л. Мітіної, Л. Мороз, О. Сафіна, В. Семиченко, І. Сингаївської, В. Сідака, В. Шимка та інших науковців.

Отже, вивчаючи соціально-психологічні чинники, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу, організація отримує інформацію про надійність персоналу та про кадрові ризики.

Наукове завдання полягає у визначенні соціально-психологічних чинників задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу, розробці тренінгової програми особистісно-професійного розвитку та практичних рекомендацій для психологів та керівників комерційних організацій щодо підвищення рівня задоволеності менеджерів з персоналу власною професійною діяльністю.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано на кафедрі психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» у межах комплексної науково-дослідної роботи за темою: «Психолого-акмеологічні засади професійної підготовки майбутнього фахівця у сфері менеджменту та права» (номер державної реєстрації 0111U002758).

Тему дослідження затверджено Вченою радою Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (протокол № 5 від 14. 02. 2013р.) та узгоджено Радою з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології в Україні (протокол № 10 від 17. 12. 2013 р.).

Мета дослідження полягає у визначенні соціально-психологічних чинників, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу, та розробці й апробації психологічного інструментарію, який буде сприяти підвищенню рівня задоволеності їх професійною діяльністю.

Для досягнення мети були поставлені такі **задачі**:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми та визначити поняття задоволеності професійною діяльністю як психологічного феномену.
2. Описати психологічні особливості професійної діяльності менеджерів з персоналу.
3. Емпірично дослідити та визначити соціально-психологічні чинники, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу.

4. Розробити програму психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку для менеджерів з персоналу та практичні рекомендації для психологів та керівників організацій, які допоможуть підвищити рівень задоволеності менеджерів з персоналу власною професійною діяльністю.

Об'єкт дослідження – задоволеність професійною діяльністю менеджера з персоналу.

Предмет дослідження – соціально-психологічні чинники, які впливають на задоволеність професійною діяльністю менеджера з персоналу.

Організація та методи дослідження. Для вирішення поставлених задач у роботі було застосовано комплекс взаємодоповнюючих дослідницьких методів:

- теоретичні (теоретико-методологічний аналіз, узагальнення, систематизація) для аналізу питань, що пов'язані з виникненням задоволеності професійною діяльністю особистості в різних умовах;

- методи емпіричного дослідження (опитування, вивчення документації, тестування, спостереження, констатувальний експеримент, формувальний експеримент) для збору емпіричного матеріалу та визначення соціально-психологічних чинників задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу;

- методи математичної статистики (порівняльний аналіз, кореляційний аналіз, загальна оцінка достовірності відмінностей показників, факторний аналіз методом головних компонентів з подальшим варимакс-обертанням, аналіз таблиць кростабуляції за допомогою критерію χ^2 -Пірсона) для статистичної та математичної обробки одержаних результатів. Обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 22) та «Microsoft Excel».

Дослідження обраної теми, аналіз і систематизація результатів здійснювалися у три етапи:

На першому етапі (2013р.) здійснено теоретичний аналіз психологічної, педагогічної, соціологічної та економічної літератури а також дисертаційних досліджень з досліджуваної проблеми.

На другому етапі (2014р.) розроблено програму дослідження, підбрано комплекс діагностичних методик, проведено констатувальний експеримент. Для вирішення завдань емпіричного дослідження було використано комплекс методик з вивчення соціально-психологічних чинників задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. До нього увійшли такі методики: «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» (А. Батаршев); «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич); «Діагностика ціннісних орієнтацій у кар'єрі» (Е. Шейн; переклад і адаптація В. Чікер, В. Вінокурова); «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у модифікації А. Реана); «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері» (О. Потьомкіна); «Локус контролю» (Д. Роттер); «Комунікативні та організаторські здібності» (В. Синявський, Б. Федоришин); Особистісний опитувальник ЕРІ (методика Г. Айзенка, варіант А). Для вивчення соціально-демографічних чинників (вік, стать, стаж роботи, освіта, сімейний стан, наявність та кількість дітей) було використано анкетування.

На третьому етапі (2015р.) розроблено програму психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку, проведено формувальний експеримент, спрямований на перевірку ефективності програми психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку, запропонованого для підвищення рівня задоволеності менеджерів з персоналу власною професійною діяльністю, та розроблено практичні рекомендації для психологів та керівників комерційних організацій щодо підвищення рівня задоволеності менеджерів з персоналу власною професійною діяльністю.

Експериментальна база дослідження. Загальний обсяг вибірки складає 178 осіб. Серед них на констатувальному етапі взяли участь 130 менеджерів з персоналу різних комерційних організацій. На етапі формувального дослідження було залучено 48 менеджерів з персоналу. Експериментальна

група складалася з 24 осіб, до неї увійшли менеджери з персоналу, які взяли участь у тренінгу особистісно-професійного розвитку. Контрольна група також складалася з 24 осіб – менеджери з персоналу, які не приймали участі у тренінгу особистісно-професійного розвитку.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечено використанням надійних діагностичних методів, які відповідають меті та завданням дослідження; взаємоперевіркою результатів, одержуваних за різними методиками; застосуванням методів математичної обробки даних; поєднанням якісного та кількісного аналізу експериментальних даних; змістовним аналізом отриманих результатів; репрезентативною вибіркою опитаних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в дисертації

вперше: визначено соціально-психологічні чинники, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу комерційних організацій в ситуації швидких змін соціально-економічних умов; розроблено та апробовано програму заходів, які спрямовані на підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу;

удосконалено: інформацію про використання показника задоволеності професійною діяльністю як соціально-психологічного чинника особистісно-професійного розвитку менеджерів з персоналу; зміст зв'язків між задоволеністю професійною діяльністю менеджерів з персоналу та соціально-психологічними чинниками, які її формують;

отримали подальший розвиток: теоретичні та практичні підходи до використання задоволеності професійною діяльністю як психологічного інструменту особистісно-професійного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони дають інформацію про соціально-психологічні чинники, які впливають на задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу комерційних

організацій. Ці результати та складені на їх основі практичні рекомендації можуть бути використані керівниками комерційних організацій у системі управління персоналом, для здійснення індивідуального підходу в процесі професійного розвитку працівників. Запропоновані методики можуть бути використані у роботі організаційного психолога для запобігання плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю. На основі одержаних даних можна розробити заходи, втілення яких у практичну роботу організації забезпечить підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю та удосконалить професійну ефективність усієї організації. Результати можуть бути використані в практиці професійної підготовки студентів за напрямками «Психологія» та «Менеджмент», а також як матеріали у вивченні навчальних модулів «Психологія праці», «Психологія управління персоналом», «Менеджмент персоналу» та в межах професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів з персоналу.

Впровадження результатів дослідження здійснювалося під час роботи зі слухачами курсів підвищення кваліфікації за програмами «Управління персоналом» та «Директор з персоналу», які проходили у департаменті підвищення кваліфікації Навчально-наукового інституту магістерської підготовки та післядипломної освіти ВНЗ Університету економіки і права «КРОК» (довідка № 23 від 14. 03. 2016 р.), також впроваджені у навчальний процес дисциплін Вищої школи управління ПАТ ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом» у навчальних програмах слухачів курсів підвищення кваліфікації від Київського міського центру зайнятості за програмами «Директор з персоналу», «Керівники підрозділів кадрів і соціально-трудова відносин» (довідка № 620 від 28. 03. 2016 р.) та у тренінговій програмі особистісно-професійного розвитку менеджерів з персоналу компанії ТОВ «НК Інвестнафтопродукт» (довідка № 10-08/3 від 08.10. 2015 р.).

Апробація результатів дисертації. Головні положення та результати дослідження дисертації доповідалися і обговорювалися на засіданнях кафедри

психології ВНЗ Університету економіки та права «КРОК», на всеукраїнських та міжнародних конференціях: IX Міжнародній конференції з організаційної та економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу» (Київ, 2013р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Якість життя: потенціал та перспективи психологічної науки і практики» (Донецьк, 2013р.); Науково-практичній конференції молодих учених «Актуальні питання розвитку суб'єктів господарювання в умовах економічної нестабільності» (Київ, 2013р.); XXIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя» (Запоріжжя, 2013р.); II Міжнародній науковій конференції «Розвиток вищої освіти, демократичного суспільства і ринкової економіки у європейському контексті» (Молдова, Кишинів 2014р.); X Ювілейній науково-практичній конференції з організаційної та економічної психології «Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку» (Київ, 2014р.); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Психолого-педагогічне забезпечення модернізації післядипломної педагогічної освіти в умовах змін» (Київ-Донецьк, 2014р.); Науково-практичній конференції молодих учених «Актуальні проблеми сучасної наукової думки» (Київ, 2014р.); Науково-практичній конференції молодих учених «Еволюція наукової думки в контексті європейського вибору України» (Київ, 2015р.).

Особистий внесок здобувача. Обґрунтовані автором наукові положення та одержані емпіричні дані є самостійним внеском у розробку проблеми задоволеності професійною діяльністю такої професійної групи фахівців, як менеджери з персоналу. Визначено соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. Розкрито психологічні особливості їх професійної діяльності. Розроблено та апробовано науково-практичні рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності

професійною діяльністю менеджера з персоналу. Розробки та ідеї, що належать співавторам, у дисертації не використовувалися.

Публікації. Зміст, основні положення та результати дослідження відображено у 15 публікаціях. Із них 6 статей опубліковано у виданнях, що включені до переліку фахових у галузі психології, затверджених ДАК МОН України, у тому числі 2 статті у виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз. Також результати дослідження відображено у 9 збірниках матеріалів всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій. Усі публікації виконані автором одноосібно.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 295 сторінок, а основний – 176 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 29 таблиць, 17 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел складається з 223 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Задоволеність як психологічний феномен

Термін «задоволеність» використовується у науковій літературі в різних значеннях. Так говорять про загальну задоволеність життям, задоволеність професійною діяльністю. У великому психологічному словнику задоволеність визначається як суб'єктивна оцінка якості тих чи інших об'єктів, умов життя та діяльності, життя у цілому, стосунків з людьми, самих людей та ставлення до самого себе (самооцінка) [26, с. 556]. У словнику з соціології задоволеність визначається як стан збалансованості вимог, які працівник висуває до роботи, характеру та умов праці та суб'єктивної оцінки можливостей реалізації його потреб [102, с. 418-419]. Щоб зрозуміти поняття задоволеності професійною діяльністю потрібно проаналізувати психологічний підхід до поняття «задоволеність».

Задоволеність професійною діяльністю, як і сам феномен задоволеності, є предметом уваги багатьох науковців. О. Гаврилова зазначає у своїх роботах, що досі не існує єдиної теорії, яка б змогла пояснити цей феномен [42, с. 4]. Є. Ільїн також згоден з таким твердженням та вважає, що питання вивчене дуже слабо і зазначає, що у жодному підручнику з загальної та соціальної психології, в жодній монографії задоволеність як феномен самостійно не розглядається [79; 80; 81].

Однією з проблем вивчення задоволеності є те, що різні автори використовують різні поняття задоволеності. Наприклад, М. Левітов пише, що має місце довільність у використанні деяких термінів психології [115]. Є. Ільїн розрізняє поняття «задоволеність» та «задоволення». На відміну від задоволення, задоволеність це стан, який виникає внаслідок досягнення цілей [80; 81]. Усі підходи до вивчення поняття задоволеності Є. Ільїн об'єднав у дві групи: загально-психологічний (задоволеність як стан, як мотив) і соціально-

психологічний (задоволеність як оцінка, ставлення та установка) [80]. Також задоволеність, як мотив діяльності, розглядають такі науковці як – В. Асеев [13; 14], О. Гаврилова [42], А. Ковальов [94; 95], П. Якобсон [214].

О. Гаврилова зазначає, що в якості мотиву може бути очікування задоволеності [42, с. 9]. Однак задоволеність виникає на основі оцінки того, що вже відбулося. Важко уявити прогнозовану задоволеність, оскільки мотив та задоволеність завжди різні. Наприклад, демонстрація творчого підходу до роботи виступає як мотив, і тільки після виконання роботи та оцінки її результативності виникає задоволеність. З іншого боку, П. Якобсон вважає, що мотивом може бути задоволення, яке працівник відчуває під час виконання роботи або після завершення процесу праці. Це може бути відчуття задоволення від прояву активності [214]. На думку Є. Ільїна, задоволення – це емоційний стан, який виникає внаслідок реалізації мотиву, тому задоволення не може бути ні самим мотивом, ні впливати на його формування тому, що не може бути причиною самого себе. Також Є. Ільїн зазначає, що задоволеність є одним з чинників, який впливає на прийняття рішення про продовження трудової діяльності, підсилює мотив, але не є безпосереднім стимулом. Таким чином, задоволеність є оцінкою рівня реалізації мотиву [79; 80; 81].

Є. Ільїн дає, на наш погляд, найбільш вдале визначення даного поняття, він пише, що задоволеність – це стійке довготривале оцінне ставлення працівника до виконуваної ним діяльності: як в цілому, так і до окремих її складових, що виникає у результаті неодноразового відчуття задоволення від досконало виконаної роботи, умов у яких вона була здійснена та отриманих результатів, і яке зберігається у працівника в наслідок його уявлень про гарантоване відчуття задоволення і надалі [80; 81].

Існує декілька методологічних підходів до визначення сутності задоволеності – як оцінки, установки та ставлення, тісно пов'язаних між собою. На думку багатьох науковців, наприклад В. Магуна, оцінка складається з відображення когнітивного та емоційного [122]. М. Борисова підкреслює, що

у процесі оцінювання велике значення мають емоції [27, с 8]. Деякі науковці також розглядають задоволеність як емоційний стан [117; 205].

С. Рубінштейн вважає, що в структурі емоційного явища потрібно відокремлювати два провідних компонента: змістовний (когнітивний) – відображення об'єкта емоцій й оціночний компонент, переживання [175]. Дослідження доводять, що ставлення та переживання взаємопов'язані, при зміні першого відбувається зміна другого. Слід зазначити, що М. Левітов і О. Лук описують задоволеність як емоційне переживання [115; 120]. Дійсно, поняття емоції та відчуття є подібними. Є. Ільїн визначає задоволеність як стійке емоційне ставлення. Це визначення можна порівняти з визначенням задоволеності, як стійкого емоційного ставлення, яке запропонував П. Якобсон [214].

О. Лук, визначаючи поняття «задоволеність професійною діяльністю», спочатку формулював його як приємний позитивний емоційний стан у результаті оцінки власної роботи або власного досвіду. Надалі він трохи змінив це визначення, а саме: задоволеність професійною діяльністю є результатом оцінки власної роботи, що дозволяє досягти певних цінностей, пов'язаних із роботою, за умови, що ці цінності дають можливість задовольнити потреби індивіда [220].

Отже, більшість науковців визначають задоволеність професійною діяльністю як ставлення людини до різних аспектів діяльності, як емоційний стан та як ступінь реалізації соціальних потреб людини. На нашу думку, усі ці характеристики цілком відповідають визначенню феномена задоволеності. Однак залишаються питання, пов'язані із психологічними характеристиками феномена задоволеності, а саме – з механізмами його формування, головними особливостями та методами діагностики. Що стосується психологічної обумовленості феномена задоволеності, то ми вважаємо, що задоволеність знаходиться у тісному зв'язку з потребами.

О. Ніколаєв вважає, що потреба – це те, чого хоче людина, а мотив – це те чому саме людина цього хоче [141]. У такому випадку основою

задоволеності є не сама потреба а її мотиви, тобто у даному випадку не потреба у здійсненні професійної діяльності, а те за ради чого ця професійна діяльність здійснюється. Таким чином, задоволеність професійною діяльністю, залежить від професійної мотивації. В. Шадріков зазначає, що людина обираючи професію немов проектує власну мотиваційну структуру на комплекс соціально-психологічних чинників, які пов'язані із професійною діяльністю, через яку вона зможе задовольнити власні потреби. Ця структура чинників першочергово виступає у якості мотивів, а при оцінці ступеня їх реалізації як певні різновиди задоволеності. Задоволеність може розглядатися як показник ступеня відповідності результатів взаємодії з умовами професійної діяльності, як результат узгодження системи мотивів з оцінкою практичної можливості їх реалізації у певних умовах [90; 203; 204].

Поведінка особистості у кожному конкретному випадку має свої мотиви. Внутрішні спонукання, джерелом яких є особистісні потреби, відображають мотивацію до професійної діяльності. Теоретичні уявлення про зв'язок мотивації та задоволеності професійною діяльністю розвиваються в межах трьох напрямків [124, с. 63]:

- змістовні теорії, які роблять наголос на зміст потреб та прагнень людини;
- процесуальні теорії, які приділяють основну увагу закономірностям мотиваційних процесів, а саме процесам сприйняття та оцінки робочої ситуації, процесам прийняття рішень;
- теорії підкріплення, які вказують на те, яку поведінку людина демонструє та яким чином можна викликати у людини бажану поведінку.

Існує багато різних теорій мотивації, які стосуються задоволеності професійною діяльністю. Згідно «патерналістської» теорії мотивації В. Врума та Е. Дісі, інтенсивність мотиву залежить від задоволеності працівником багатьма чинниками трудової діяльності. [79; 134; 153; 191; 213; 186].

Д. Макгрегор пропонує «теорію Х», яка представляє традиційний підхід до управління, та «теорію У», розроблену ним самим. Перша теорія базується на системі «наукового управління» Ф. Тейлора та вказує на те, що пересічна людина лінива, прагне уникати роботи, не любить відповідальності, тому її потрібно постійно примушувати, погрожуючи покаранням. Тому виникає необхідність зовнішнього контролю за роботою працівників. Зміст «теорії У», яку формулює Д. Макгрегор полягає у тому, що за певних обставин робота сама по собі, не залежно від зовнішніх стимулів, може бути джерелом виникнення задоволеності. За наявності відповідних умов людина не тільки бере на себе відповідальність, але й шукає її, намагаючись використовувати власний потенціал для вирішення професійних завдань [79; 134; 153; 191].

Автор «мотиваційно-гігієнічної» теорії Ф. Герцберг відокремив дві групи чинників, які впливають на задоволеність професійною діяльністю. Перша група чинників – це «гігієнічні», тобто зовнішні по відношенню до процесу праці та самого працівника, друга – «мотиваційні», притаманні самому процесу праці. До першої групи чинників автор відносить політику компанії, форми контролю, стосунки з керівництвом, міжособистісні стосунки з колегами, стосунки з підлеглими, заробітну плату, безпеку та гарантовану зайнятість. До другої групи – чинники, які пов'язані зі змістом роботи, а саме: процес виконання роботи, можливість визнання, кар'єрне зростання, досягнення у роботі, відповідальність. У концепції Ф. Герцберга є ще одна особливість: гігієнічні чинники – це, головним чином, загальні умови, у яких здійснюється професійна діяльність, які є актуальними для усіх або дуже багатьох працівників у певній організації. Мотиваційні чинники – стосуються кожного працівника особисто та пов'язані із особистісними якостями людини. В цілому, описуючи колективні та індивідуальні методи стимулювання праці, Ф. Герцберг наголошує на індивідуальних стимулах професійної діяльності тому, що це психологічні чинники, за допомогою яких працівники можуть актуалізуватися у власній самореалізації [79; 134; 153; 191].

Л. Портер та Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації. Відповідно до моделі Портера-Лоулера, результат, який досягне працівник, залежить від трьох чинників: докладених зусиль, здібностей та особистісних якостей людини, усвідомлення власної ролі у процесі праці. Рівень зусиль залежить від цінності винагороди та від того, як оцінюється ймовірність того, що докладені зусилля будуть винагороджені. Досягнення потрібного результату може призвести як до внутрішньої винагороди, наприклад, відчуття самоповаги або задоволеності від виконаної роботи, так і до зовнішньої, а саме до похвали керівника або кар'єрного зростання. Таким чином, відповідно до моделі Портера-Лоулера, задоволеність – це результат самовинагороди або винагороди з боку організації. [79; 134; 153; 191].

Цікавий підхід до вивчення структури мотивів трудової діяльності запропонував румунський соціолог К. Замфір. Він говорить про три види мотивації: внутрішню мотивацію, зовнішню позитивну мотивацію та зовнішню негативну мотивацію. К. Замфір наголошує на тому, що задоволеність залежить від типу мотивації. Високий рівень задоволеності професійною діяльністю можливий тоді, коли переважає внутрішня мотивація. Якщо переважає зовнішня мотивація, то праця є просто засобом для досягнення будь-чого та не є самоціллю. Праця стає обов'язком як ціна за придбання благ, потрібних людині. У той час, коли переважає внутрішня мотивація, вона є засобом розвитку людини, стимулює до вдосконалення професійної майстерності. Внутрішня мотивація стимулює людину на досягнення суто особистих цілей. Зовнішня мотивація не стимулює в достатній мірі професійний розвиток, перетворює працю у діяльність, яка виконується під тиском зовнішньої необхідності. Особливо загрозна для особистості, як зазначає К. Замфір, негативна мотивація, яка породжує конформізм, обмеженість, пасивність, безвідповідальність [70].

В організації мотивація може розглядатися як функція управління та як сила, яка спонукає до дії. Мотивація як функція управління – це процес, за допомогою якого керівництво організації спонукає працівників поводити себе

таким чином, щоб досягти стратегічних цілей компанії. Тобто, саме мотивація спонукає працівників до активної дії.

Існує дві форми мотивації – матеріальна та нематеріальна. Матеріальна мотивація реалізується за рахунок впливу на стан матеріальних (економічних) умов існування працівника, тобто через систему оплати праці та розподілу матеріальних благ. Нематеріальна мотивація здійснюється шляхом використання моральних та дисциплінарних мотивів, які базуються на відповідних цінностях та нормах, цінностях особистості у трудовій діяльності [196].

Розглядаючи мотивацію як силу, яка спонукає до дії, можна виділити такі функції мотивів трудової діяльності [111]:

- орієнтуюча, спрямована на вибір працівником того типу професійної поведінки, який найбільше підходить для нього у певній ситуації;
- змістовна, яка визначає суб'єктивну значущість типу обраної працівником професійної поведінки;
- мобілізуюча, яка полягає у здатності мобілізувати внутрішні резерви працівника, які необхідні для виконання різних видів діяльності;
- виправдовуюча, в основі якої є ставлення працівника до правил корпоративної культури, соціальних норм, цінностей та правил поведінки, які існують в організації .

Система стимулювання працівників в організації дає змогу, з одного боку, вирішити економічні проблеми, підвищити економічні показники діяльності організації та рухатися у напрямку досягнення стратегічної мети організації, а з іншого – допомагає вирішити психологічні проблеми персоналу, оскільки у системі стимулювання враховуються показники задоволеності професійною діяльністю [163].

Дослідження А. Маркової довели, що мотиваційна сфера професійної діяльності особистості змінюється на різних етапах професіоналізації. На початковому етапі – етапі вибору професії, формується інтерес до змісту майбутньої професії, розуміння її значущості та самовизначення. У цей період

з'являється прагнення увійти у певну професійну групу, виникають професійні очікування. На етапі професійного навчання починається адаптація особистості до професії, уточнюються професійні прагнення, розпочинається процес прийняття ролі професіонала. На етапі практичного оволодіння професією адаптація поглиблюється, відбувається коригування професійних мотивів та цілей, з'являється задоволеність працею, виникають мотиви самореалізації у професійній діяльності. На етапі розквіту професійної діяльності, коли зміцнюються мотиви індивідуального внеску у професію, професійної творчості, посилюється конструктивна мотиваційна тенденція, яка орієнтує людину на творення. На етапі завершення професійної діяльності може спостерігатися мотивація до самореалізації особистості у нових формах діяльності, з'являється захисна мотивація уникнення неприємностей, виникає протиставлення професійним інтересам молоді. На кожному окремому етапі професіоналізації відбувається зміна структури особистості та її мотиваційної сфери, виходять на перший план її окремі прагнення [127].

Є. Клімов, коли дає характеристику професіоналізму, на одне з провідних місць ставить спрямованість особи на соціально орієнтовані мотиви, а саме: діяльнісно-орієнтовані мотиви – ставлення до зовнішнього світу, людей, діяльності, ставлення до себе тощо [92].

Л. Лаптев у своїй роботі визначає характерні групи мотивів у структурі мотивації професійного самовдосконалення [114,с. 195-205].

До них він відносить:

1. Мотиви досягнення і творчого пошуку: прагнення до інваріантності та акмеологічна орієнтація, почуття задоволення від власного розвитку, установка на оволодіння новими професійно-значущими якостями, потреба у самоаналізі та самооцінці.
2. Особистісні соціально-значущі мотиви: інтерес до власної професії, бажання стати висококваліфікованим фахівцем, потреба діяти відповідно до почуття обов'язку, честі, моралі та соціальних норм, прагнення завоювати авторитет у колективі та серед колег, бажання

краще оволодіти власною спеціальністю та якісно виконувати посадові обов'язки.

3. Мотиви, пов'язані з результативністю діяльності: прагнення до першості у праці, бажання бути не гіршим за інших, потреба бути задоволеним результатами власної професійної діяльності, інтереси просування «по службі», прагнення отримувати справедливу винагороду.
4. Мотиви уникнення неприємностей: вимогливість керівництва, вплив громадської думки, усвідомлення неминучого контролю та оцінки, дія адміністративних механізмів впливу, орієнтація на досягнення нормативно встановленого результату.

Як відомо, мотив є системоутворюючим чинником діяльності. Принцип відповідності мотиву та діяльності доводить, що кожному мотиву має відповідати одна діяльність, мотив іменує діяльність, систематизує її та завдяки цьому є причиною різних типів і форм поведінки, він завжди знаходиться у внутрішньому гармонійному зв'язку з діяльністю, визначає її змістовну сторону [116; 175].

О. Леонт'єв у своїх дослідженнях писав, що мотиви виконують подвійну функцію. Перша полягає у тому, що вони спонукають і спрямовують діяльність, друга – у тому, що мотиви надають діяльності суб'єктивний, особистісний сенс. Сенс діяльності визначається її мотивом [116, с. 19]. Тому, при визначенні впливу соціально-психологічних чинників на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу потрібно взяти до уваги вплив мотивації до професійної діяльності на рівень задоволеності професійною діяльністю.

На нашу думку, очевидно, що задоволеність професійною діяльністю має бути взаємопов'язана із спрямованістю особистості на діяльність та тими ціннісними орієнтаціями, які пов'язані з професійною діяльністю. Наявність зв'язку між задоволеністю професійною діяльністю та рівнем домагань особистості вивчалася у деяких дослідженнях. А. Тайсаєва зазначає, що задоволеність визначається величиною розриву між метою та досягненням, а

також значимістю кожної окремої мети [185, с 16]. Г. Безсокірна, вважає, що незадоволеність роботою загалом обумовлена невідповідністю рівня домагань працівників та конкретних умов діяльності [19].

Зв'язок між характеристиками особистості та професійною діяльністю відзначають К. Іванова, Л. Карамушка, А. Фонарьов, А. Корнієнко [77; 87; 97; 195]. В. Захаров вказує на те, що задоволеність працею – це особистісна характеристика, яка формується у процесі оволодіння знаннями, вміннями і навичками та носить інтегральний характер [72]. Отже, задоволеність професійною діяльністю являє собою інтегральну психологічну характеристику ставлення особистості до різних соціально-психологічних чинників професійної діяльності. Вона виникає спочатку як психологічний результат трудової активності і виступає надалі як чинник, що стимулює розвиток особистості у професійній діяльності.

Також однією з функцій задоволеності професійною діяльністю є забезпечення оптимальної адаптації працівника до навколишнього середовища. Науковці відзначають універсальне значення емоцій та їх провідну роль у формуванні поведінки особистості. Будь яке емоційне явище, у тому числі й задоволеність, є сигналом про якість задоволеності потреб з метою регулювання психологічної активності та поведінки [5; 11; 25].

Наступне питання у тому, які ознаки та властивості задоволеності можуть спостерігатися, одна з характеристик задоволеності – це її усвідомлення [119]. Я. Рейковський вважає, що у дорослої людини, свідомість якої досягає високого рівня розвитку, емоційний процес відображається у знакових формах [168, с. 55]. Таким чином, людина не тільки має відношення до ситуації, але й може її проаналізувати та зробити висновки. Тобто, усвідомлення має прямий зв'язок із задоволеністю. Друга характеристика – це її інтенсивність, а саме сила та яскравість пережитих емоцій [23]. Що стосується рівня задоволеності то ми погоджуємося з думкою Н. Стамбулової, яка вважає, що задоволеність – це динамічна характеристика, але по мірі взаємодії з об'єктом складається відносно стійке відчуття цієї задоволеності

або незадоволеності, яке має вирішальне значення для психологічного стану людини. В. Асєєв відносить задоволеність до достатньо стійкого та тривалого психологічного стану [13].

Автор теорії потоку М. Чіксентміхайі говорить про те, що якщо слідувати концепції потоку, то будь-яка діяльність може приносити задоволення. Знаходження у потоковому стані не обмежується якоюсь однією певною сферою діяльності чи процесом діяльності. Воно поширюється на усі сфери діяльності, у яких знаходиться конкретна людина. Цей стан стосовно професійної діяльності можна описати, як відчуття задоволення від самореалізації, підвищеної і обґрунтованої впевненості у собі, реалізації комунікативних здібностей, уміння чітко і ясно висловлювати власні думки, переконувати співрозмовника, ефективно вирішувати проблеми будь-якої складності або знаходити цікаві методи їх вирішення. Але, оскільки оптимальне переживання залежить від суб'єктивної оцінки можливостей для дії і власних здібностей то нерідко трапляється, що людина не відчуває задоволеності навіть від тієї роботи, яка містить у собі величезний потенціал [202].

Як зазначає А. Свенцицький у своїх дослідженнях, задоволеність професійною діяльністю на емпіричному рівні можна визначити за допомогою суб'єктивних оцінок, які можуть бути застосовані до різних сторін ситуації. Більш того, метод опитування – практично єдиний метод вимірювання суб'єктивних оцінок [177]. Ф. Ільєсов, у результаті проведених ним досліджень щодо вивчення рівня задоволеності професійною діяльністю, рекомендує використовувати пряме опитування [82; 83; 84].

Отже, задоволеність професійною діяльністю – це стійке довготривале оцінне ставлення суб'єкта до професійної діяльності. Це явище знаходиться в одній площині з мотивацією діяльності.

1.2 Задоволеність професійною діяльністю та її складові

В сучасній науці переважно вивчалася задоволеність людини власною професійною діяльністю, хоча є роботи, які вивчали задоволеність дозвіллям та життям у цілому. Слід зазначити, що в сучасній психології задоволеність професійною діяльністю більше вивчалася у робітників промислових підприємств. Причому пік досліджень був наприкінці 70-х – початку 80-х рр., та був пов'язаний з глобальною проблемою плинності кадрів. Є. Клімов розглядає ставлення до професійної діяльності як одну з важливих професійних якостей, яка належить до професійної придатності [93].

Вивчення задоволеності професійною діяльністю викликає деякі труднощі тому, що існує велика кількість термінів, деякі з них – синоніми. Різні автори застосовують такі поняття як праця, діяльність, професія, кваліфікація, робота. Причому поняття «робота» може бути використане і як професія, і як діяльність. Найбільш зрозумілою, на наш погляд, є думка В. Ядова, який вважає, що ставлення до праці розглядається в наступних поняттях: ставлення до праці як до цінності; ставлення до професії як до певного виду праці; ставлення до праці як до специфічного виду трудової діяльності в певних умовах. Оскільки ставлення до професійної діяльності – це сфера ціннісних орієнтацій особистості, вивчаючи задоволеність професійною діяльністю потрібно звернути увагу на цінності людини, які пов'язані з професійною діяльністю [213].

Думка про те, що задоволеність професійною діяльністю складається з двох складових – задоволеність професією та задоволеність діяльністю не є новою. Про це говорили такі дослідники, як С. Ареф'єв, В. Якунін [12; 215]. С. Ареф'єв вважає, що один рівень задоволеності може бути високим, а другий – низьким [12]. Слід зазначити, що результати досліджень задоволеності професійною діяльністю навіть у спеціалістів однієї професії та однієї спеціалізації часто бувають суперечливими. Це можна пояснити тим, що на ставлення до професійної діяльності впливає велика кількість

соціально-психологічних чинників. Тому під час вивчення задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу потрібно звернути увагу на визначення тих соціально-психологічних чинників, які характерні тільки для цієї групи фахівців, які брали участь у дослідженні.

Задоволеність окремими аспектами професійної діяльності називають окремими видами задоволеності. Є. Ільїн зазначає, що існує загальна задоволеність професійною діяльністю та окремі складові задоволеності професійною діяльністю: загальна задоволеність професійною діяльністю є наслідком окремих складових задоволеності [80]. Загальна задоволеність людини власною професійною діяльністю складається з окремих видів задоволеності: задоволеність сутністю діяльності; задоволеність процесом здійснення діяльності; задоволеність результатами діяльності; задоволеність від суспільного значення своєї діяльності; задоволеність процесом організації трудової діяльності; задоволеність санітарно-гігієнічними умовами, у яких здійснюється трудова діяльність [35; 64; 173].

Задоволеність сутністю діяльності описують більшість дослідників. Наприклад F. Herzberg описує таку складову, як інтерес до роботи як такої [219]. В. Ядов зазначає, що функціональна складова праці – це провідний чинник, який визначає ставлення до праці в цілому [213]. В. Ковальов, вважає, що головними причинами звільнень є незадоволеність сутністю праці та заробітною платою [95].

Задоволеність процесом здійснення діяльності розглядається інколи. Наприклад, В. Магун зазначає, що вибір діяльності, який залежить від типологічних особливостей працівника, призводить до задоволеності професійною діяльністю, як за рахунок результатів роботи, так і за рахунок процесу здійснення цієї діяльності [122, с. 81].

Задоволеність результатами діяльності деякі автори формулюють як задоволеність досягненнями у роботі [15; 16; 30]. Задоволеність результатами діяльності належить до достатньо вивчених чинників професійної діяльності. Задоволеність від суспільного значення власної діяльності відносно

нешодавно розглядається у якості одного з компонентів загальної задоволеності професійною діяльністю. Р. Herzberg описує цю складову як задоволеність від суспільного визнання. На сьогодні цей чинник варто враховувати тому, що для працівника важлива не тільки та матеріальна винагорода, яку він отримує за здійснення трудової діяльності, але й оцінка його внеску з боку керівництва та колег [217].

Наступна група видів задоволеності професійною діяльністю пов'язана з оцінкою соціально-економічних умов здійснення трудової діяльності, які є найбільш загальними чинниками та детермінують ставлення до праці. Таких чинників може бути багато. Наприклад, А. Мещеркін відокремлює такі чинники, як технічні умови праці, санітарно-гігієнічні умови праці, психофізіологічні умови праці, естетичні та побутові умови праці, умови охорони праці [132].

Важливими чинниками задоволеності професійною діяльністю є – задоволеність від організації праці, умови праці та рівень комфорту, в яких здійснюється професійна діяльність, задоволеність розташуванням місця роботи, задоволеність матеріально-технічною базою. Як зазначає у своїх працях П. Якобсон, у будь-якому випадку трудової діяльності працівник пов'язаний з певним колективом [216, с. 272]. Тобто, практично завжди, за винятком деяких випадків, діяльність людини проходить у процесі спілкування з оточуючими її людьми, тому дуже важливою є її оцінка власних стосунків з ними. При цьому потрібно враховувати результати оцінки взаємовідносин з людьми, які знаходяться на різних рівнях службової ієрархії, а саме з керівництвом, колегами, клієнтами та підлеглими [15]. П. Якобсон наголошує, що специфіка соціальних зв'язків з колективом та його членами, також як і характер зв'язків з окремими членами колективу може як стимулювати, так і дезорганізувати процес праці [214].

Загальна задоволеність працівника власною професійною діяльністю також складається з багатьох окремих видів задоволеності. Як вважає О. Чучунова, інтерес до спеціальності в момент професійного самовизначення,

оцінка спеціальності після деякого часу роботи та оцінка себе, як особистості у певній професійній діяльності – складові одного ланцюжка, а саме ставлення особистості до професії [203, с. 68]. Ми вважаємо, що задоволеність професійною діяльністю – це оцінка, яка відображає ступінь правильності зробленого людиною професійного вибору.

Задоволеність професійною діяльністю складається з наступних чинників: задоволеність престижністю професії, задоволеність власним професійним статусом, задоволеність ступенем свого професіоналізму, задоволеність тим, наскільки професія відповідає характеру та когнітивним якостям людини, задоволеність перспективами кар'єрного зростання, задоволеність від творчості у роботі, задоволеність матеріальними доходами від професії, задоволеність професійними пільгами та привілеями, задоволеність умовами праці та стосунками з колегами та керівництвом [10; 19; 57; 72; 76; 80; 83; 90; 91].

Задоволеність престижністю професії – це оцінка соціальної затребуваності професії, ролі професії у суспільстві, попиту на неї на ринку праці [140]. Також має значення оцінка престижу професійної діяльності, або задоволеність власним професійним статусом, а саме: посадою, званням, розрядом, кваліфікацією, категорією, які відображають міру значущості кожного окремого спеціаліста та розглядаються як зовнішній показник професіоналізму працівника [113; 114]. Е. Зеєр зазначає, що незадоволеність людини власним соціальним, професійним статусом нерідко призводить до професійної кризи, а згодом до зміни місця роботи або зміни професійної діяльності в цілому [73; 74].

Задоволеність ступенем власного професіоналізму різні автори називають по-різному: оцінкою власної особистої професійної майстерності, оцінкою особистої кваліфікації [70; 105]. Можливо, це один з найбільш важливих чинників, який впливає на рівень задоволеності професійною діяльністю, оскільки він показує, наскільки людина вважає себе успішним працівником у межах певної професії.

Загальна задоволеність професійною діяльністю залежить від задоволеності тим, наскільки професія відповідає характеру людини, адже у людини є потреба у реалізації індивідуальних особливостей під час виконання власних професійних обов'язків [70; 166]. Людина обирає професію, яка найбільш повно буде відповідати її здібностям та індивідуально-психологічним особливостям [205]. Задоволеність перспективами кар'єрного зростання також є чинником загальної задоволеності професійною діяльністю, вона має достатньо велике значення для загальної задоволеності людини своєю професійною діяльністю [10]. Велике значення у професійній діяльності має творчий підхід до виконання професійних обов'язків та виконання нових завдань. В. Ядов вважає, що чим вища ймовірність реалізації творчих можливостей у роботі, тим вищі суб'єктивні показники ставлення до роботи [213, с. 65]. Окрім того, у професійній діяльності велике значення має спілкування, отже потрібно аналізувати задоволеність від можливості спілкування в межах професійної діяльності [165; 166; 167].

Багато науковців описують залежність задоволеності професійною діяльністю від матеріальних прибутків, а саме: заробітної плати, матеріального стимулювання, додаткових винагород, тому що цей чинник є найбільш очевидним при виконанні професійної діяльності [81; 217; 219]. Також, певне значення мають професійні пільги та привілеї, якими працівник може скористатися. К. Замфір до них відносить соціальні, економічні та соціально-професійні пільги, такі, як збільшена відпустка та вільний режим роботи [70].

В. Ядов стверджує, що існують об'єктивні та суб'єктивні чинники задоволеності професійною діяльністю. До перших він відносить умови та обставини, які формують незалежні від суб'єкта передумови його діяльності, а до других – ті, які пов'язані з зовнішніми умовами в свідомості та психіці індивіда [213]. Є. Ільїн також вважає, що задоволеність професійною діяльністю залежить від комплексу чинників: від ієрархії потреб, умов їх

задоволення, індивідуальних особливостей, а також чинників, які сприяють або перешкоджають досягненню мети [80].

Оскільки у якості об'єктивних чинників виступають чинники професійної діяльності, ставлення до яких і формує задоволеність нею, то експериментально можна вивчити тільки вплив тих чинників, які вважаються суб'єктивними та мають відношення до особистості працівника. У якості суб'єктивних чинників В. Ядов розглядає індивідуально-психологічні особливості працівника, які складаються з двох груп: перша група – це функціональні характеристики: стать, вік, сімейний стан, рівень освіти, кваліфікація; друга група суб'єктивних особливостей – це особистісні характеристики: темперамент, мотивація, самооцінка, рівень прагнень, спрямованість та цінності [213].

Також, інтерес для дослідження представляє взаємозв'язок задоволеності професійною діяльністю та задоволеності життям [11, с.155]. Зарубіжні психологи розробили дві теорії про зв'язок між задоволеністю професійною діяльністю та задоволеністю життям. Перша теорія одержала назву «теорія компенсації». У ній йдеться про те, що люди, які не знаходять задоволення у професійній діяльності, компенсують його відсутність тим, що намагаються, щоб усі інші аспекти життя приносили більше задоволення. Друга теорія – «теорія генералізації». Вона ґрунтується на припущенні про те, що задоволеність професійною діяльністю, або незадоволеність генералізується з трудової на нетрудову діяльність. Але деякі науковці звертають увагу на те, що, можливо, зв'язок між задоволеністю професійною діяльністю та життям відсутній (гіпотеза про сегментацію) [218]. Причина, можливо, у тому, що гіпотеза не одержала повного підтвердження на практиці та люди за багатьма психологічними характеристиками відрізняються один від одного, у тому числі і тим, наскільки важливе місце займає робота у їхньому житті. Задоволеність професійною діяльністю або незадоволеність людей, які не надають великого значення роботі, може відрізнитися від реакції людей, для яких робота відіграє важливу роль у житті.

Ставлення до праці можна розглядати у трьох аспектах: ставлення до праці взагалі; ставлення до певного або часткового виду праці; ставлення до праці в конкретних умовах [82].

Ставлення до праці взагалі – суб'єктивне уявлення про працю та роль праці у житті людини. Однак у теперішній час ми можемо спостерігати втрату цінності праці. Для багатьох людей праця не набуває своєї смислової функції та переходить з основи способу життя у спосіб заробляння грошей.

Ставлення до професії як до певного або часткового виду праці. На рівні свідомості ставлення до праці не відокремлюється від професійної діяльності. Тому, за останній час молоді люди під час вибору професії орієнтуються на престиж тих чи інших видів трудової діяльності, швидке просування кар'єри та досягнення матеріального благополуччя без значних трудових зусиль.

Ставлення до праці в конкретних умовах. Такий вид ставлення визначається як ставлення до праці взагалі так і ставлення до обраної професії, що в подальшому приводить або до задоволеності професійною діяльністю, або до незадоволеності [82].

Також, важливо у вивченні проблеми задоволеності професійною діяльністю, визначити взаємозв'язок між задоволеністю або незадоволеністю та психологічними характеристиками особистості. Д. Шульц та С. Шульц розглядають задоволеність професійною діяльністю, як сукупність психологічних установок відносно трудової діяльності, яку здійснює працівник в організації. У процесі професійної адаптації важливе значення має мотивація трудової активності та задоволеності професійною діяльністю. Науковці визначають соціально-психологічні чинники, які впливають на задоволеність професійною діяльністю [210]:

- статус – задоволеність професійною діяльністю тим вища, чим вища у працівника посада;
- когнітивні здібності – невідповідність професійної діяльності рівню інтелекту працівника веде до незадоволеності такою діяльністю,

- причина цьому – нереалізовані можливості, або занадто складні завдання;
- конгруентність роботи – задоволеність професійною діяльністю залежить від того, наскільки трудові завдання відповідають здібностям працівника;
 - ставлення до працівника в організації – справедливе або несправедливе, на думку працівника, ставлення впливає на задоволеність професійною діяльністю в цілому;
 - стан здоров'я;
 - стаж роботи – задоволеність професійною діяльністю зростає зі збільшенням стажу роботи;
 - емоційна стабільність та адаптивність – чим вища адаптивність та емоціональна стабільність, тим вищий рівень задоволеності професійною діяльністю;
 - організація дозвілля – задоволеність професійною діяльністю зростає, якщо в організації відбуваються корпоративні свята;
 - сім'я – шанобливе ставлення сім'ї до професійних обов'язків працівника підвищує задоволеність професійною діяльністю.

Л. Джуелл стверджує, що психологічні умови задоволеності професійною діяльністю персоналу полягають у тому, що працівникам притаманні стійкі якості, які сприяють формуванню задоволеності або незадоволеності професійною діяльністю, незалежно від наявної ситуації в організації [61]. Дослідження довели, що серед багатьох особистісних якостей можна виділити п'ять основних чинників, які пов'язані з задоволеністю професійною діяльністю [61].

- Сумлінність – стан, у якому працівники трудолюбиві, організовані, надійні та наполегливі. Протилежний стан – лінь, неорганізованість, ненадійність.

- Екстраверсія – стан, у якому працівники товариські, наполегливі та комунікабельні. Протилежний стан – інтроверсія: замкнутість, сором'язливість та м'якість.
- Доброзичливість – стан, у якому працівник розташовує до себе та готовий до співпраці. Протилежний стан – холодність та озлобленість.
- Емоційна врівноваженість – стан спокою, впевненості у собі та рівноваги. Протилежний стан – невпевненість, стурбованість та емоційна нестабільність.
- Відкритість до нового – стан, у якому працівники креативні, зацікавлені, творчі та добре сприймають нове. Протилежний стан – прагматизм та вузька сфера інтересів.

Окрім перерахованих основних чинників існують додаткові якості, які мають особливе значення для роботи в організації та впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю [61, с.261].

- позитивний або негативний афективний стан: схильність до доброго або поганого настрою;
- внутрішній або зовнішній локус контролю: здатність брати відповідальність за те що відбувається на себе, або перекладати відповідальність на зовнішні обставини;
- типи поведінки – А або Б: схильність до квапливості, нестриманості, суперництва, або спокій, безтурботність та неквапливість;
- позитивна або негативна самооцінка: схильність переоцінювати або недооцінювати власні можливості під час виконання різних завдань;
- самоконтроль: стан, у якому працівники пристосовують свою поведінку до вимог конкретної ситуації, щоб справити приємне враження на інших працівників;
- мотивація до досягнень: сила бажання працівника досягти успіху при виконанні складних завдань та виконати роботу краще інших працівників;

- макіавеллізм: риса особистості, яка відображає готовність працівника маніпулювати іншими людьми для досягнення власної мети.

В цілому уся сукупність особистісних якостей формує модель індивідуальної поведінки працівника в організації. Якщо ситуація, яка складається в компанії задовольняє потреби працівника, відкриває перед ним можливість самореалізації, то для такого працівника притаманна задоволеність професійною діяльністю, яка веде до відповідної трудової поведінки [198].

На задоволеність професійною діяльністю суттєво впливає страх втратити роботу. Під впливом страху втратити роботу працівники намагаються залишатися в організації, це різко знижує плинність кадрів. Страх втратити роботу сприяє підвищенню рівня задоволеності професійною діяльністю. Працівники не так критично ставляться до обсягу роботи та умов праці. Чим вища справжня задоволеність професійною діяльністю, яка не сформована страхом втратити роботу, тим стабільніший колектив та цінною є сама компанія. І навпаки, при зростанні незадоволеності професійною діяльністю знижується загальна ефективність праці та надійність працівників у кризових ситуаціях [168].

Наступна проблема полягає у тому, яким чином задоволеність або незадоволеність професійною діяльністю впливає на успішність та продуктивність працівника. Для того щоб вирішити це питання потрібно визначити поняття успішності професійної діяльності. Х. Хекхаузен зазначає, що діяльність повинна мати конкретний результат; результат потрібно оцінювати за кількісними та якісними показникам; для оцінки результатів має бути порівняльна шкала, у межах цієї шкали має бути нормативний рівень, який є обов'язковим для виконання; ціль діяльності має бути досяжною; для досягнення цілі мають бути визначені відповідні витрати – фізичні, психологічні, витрати часу; така діяльність має відповідати потребам самого працівника [198].

Деякі автори, такі як О. Бодалев та А. Батаршев вважають, що успіх – це суспільне визнання успіху [17; 18; 21; 22]. А. Батаршев вважає, що успіх – це особиста суб’єктивна інтегральна оцінка власного результату, яка залежить від того, наскільки результат діяльності відповідає тому результату, який намагався досягти працівник [18].

На нашу думку успіх – це і оцінка самим працівником власного результату, і також, оцінка результату праці з боку оточуючих. Оцінка власної діяльності як успішної, малоуспішної та неуспішної має великий вплив на особистість та на задоволеність власною професійною діяльністю. О. Родіна зазначає, що думка про успішність власної професійної діяльності впливає на уяву про цінність власної особистості і також впливає на самооцінку та рівень домагань. Оцінювати успішність професійної діяльності мають: керівники, колеги, підлеглі, члени родини та інші значимі люди (наприклад, друзі) [171, с. 60].

Ще у тридцяті роки дослідниками в США був встановлений зв’язок між задоволеністю працею та ефективністю праці (хоторнські експерименти доктора Е. Мейо). Довгий час прийнято було вважати, що значні трудові результати є наслідком високого рівня задоволеності працею. Тобто, задоволені працівники працюють краще. Але є дослідження, які спростовують таку думку, а саме – свідчать про те, що високий рівень задоволеності професійною діяльністю може спричинити зниження рівня ефективності діяльності. Тобто працівник може бути дуже задоволений умовами праці, стосунками у колективі, керівництвом, заробітною платою – і при цьому працювати погано [123]. Дослідження Е. Мейо и Ф. Ротлісбергера – засновників школи людських відносин – довели, що готовність працівників працювати з високою віддачею залежить від впливу значного кола соціально-психологічних чинників. У якості основних було визначено такі чинники: дружні зв’язки, увага керівників до підлеглих, групові норми, інформованість працівників [123; 124]. Розуміння того, що хороші неформальні стосунки можуть впливати на результати роботи, збільшило інтерес науковців до

неформальної структури колективу. Працівники частіше діють та приймають рішення, керуючись груповими цінностями, а не індивідуальними. Група може впливати як на підвищення продуктивності праці своїх членів, якщо група приймає ціль як свою, а може перешкоджати збільшенню продуктивності, якщо інтереси групи і інтереси керівництва не співпадають. Це привело до підвищення інтересу до формування групових цінностей і можливості керувати цим процесом [124, с. 72].

Підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю веде до поліпшення робочої моралі серед працівників: зменшення кількості прогулів, зменшення випадків порушення трудової дисципліни, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці [124].

Теорія людських відносин базується на таких положеннях:

- трудова мотивація визначається у першу чергу існуючими в організації соціальними нормами, а не матеріальними стимулами, які задовольняють переважно базові потреби працівників;
- важливим чинником високої ефективності праці є задоволеність працею, яка передбачає хорошу заробітну плату, можливість розвитку кар'єри, увагу керівництва до своїх підлеглих, цікаву та різноманітну роботу;
- велике значення для продуктивності праці має соціальна підтримка та турбота про кожного працівника, інформування працівників про стан справ в організації, комунікації між керівниками усіх рівнів та підлеглими [124, с. 89].

Д. Шермерорн вважає що, задоволеність професійною діяльністю – це одна зі складових ефективної поведінки працівника в організації. Якщо рівень задоволеності професійною діяльністю у працівника низький то й його поведінка в організації буде неефективною. Тобто, існує пропорційна залежність між задоволеністю професійною діяльністю та ефективною організаційною поведінкою працівника. Причому, чим нижчий рівень задоволеності професійною діяльністю, тим менш ефективна його поведінка в організації [208].

Х. Рамперсад стверджує, що високий рівень задоволеності професійною діяльністю працівника в організації виникає тоді, коли характеристики роботи відповідають очікуванням. Для працівника умови праці, соціально-психологічний клімат в колективі, інтереси, цінності мають свою мотиваційну складову, то можна вважати мотивацію базовою складовою задоволеності професійною діяльністю, та ключовим чинником, який забезпечує успішність професійної діяльності [163].

Я. Рейковський у своїй роботі пише, що досягнення успіху, як правило, це джерело позитивних емоцій, а невдача – негативних емоцій. Але цей зв'язок не лінійний, успіх може зменшувати рівень продуктивності [168, с.255]. Е. Lawler та L. Porter вважають, що високий рівень продуктивності дає людині внутрішню винагороду. Разом з цим високопродуктивні працівники мають одержувати велику зовнішню винагороду, у вигляді заробітної плати та кар'єрного зростання, тоді працівник у більшій мірі буде задоволений власною професійною діяльністю [219].

Також науковці вважають, що задоволеність професійною діяльністю та успішність праці мають вплив одне на одного. Так, J. Siegal, D. Bowen довели, що продуктивність професійної діяльності одночасно є наслідком задоволеності внутрішніми аспектами професійної діяльності (зміст праці) та наслідком задоволеності зовнішніми аспектами (умови праці та заробітна плата). Тому окремі види задоволеності професійною діяльністю можуть впливати на деякі показники успішності професійної діяльності та навпаки [223].

Методами математичної статистики довести ймовірність впливу задоволеності професійною діяльністю на успішність професійної діяльності практично не можливо, тому усі перераховані точки зору – свого роду теоретичні припущення, які ґрунтуються на власних висновках науковців. Зв'язок між задоволеністю професійною діяльністю та успішністю праці можна довести тільки експериментально. Якщо, наприклад, під час експерименту, який буде спрямований на підвищення рівня задоволеності

професійною діяльністю, збільшиться й успішність праці, то стане очевидним вплив задоволеності професійною діяльністю на успішність праці, та навпаки.

Задоволеність людини власною професійною діяльністю обумовлена низкою соціально-психологічних чинників як об'єктивного характеру – чинники професійної діяльності, так і суб'єктивного – соціально-демографічні та особистісні якості. Отже, можна зробити висновок, що задоволеність професійною діяльністю багатокomпонентна за своєю психологічною природою та складається з багатьох соціально-психологічних чинників, тому вивчаючи загальний рівень задоволеності професійною діяльністю слід враховувати вплив кожного з таких чинників.

1.3 Психологічні особливості професійної діяльності менеджера з персоналу

Посада менеджера з персоналу належить до досить нової професійної групи і за професійними обов'язками об'єднує обов'язки співробітника відділу кадрів та сучасного управлінця. Менеджер з персоналу – це фахівець, який має володіти професійними знаннями, вміннями та навичками та усіма необхідними інструментами і технологіями ефективного управління персоналом. Успіх організації усе більшою мірою залежить від якості людських ресурсів, які вона має. Головне завдання кожної сучасної організації полягає у тому, щоб ефективно сформувати трудові колективи та розвивати людський потенціал організації за рахунок підвищення його професіоналізму [16; 42; 44; 48; 59; 60; 178].

В сучасних умовах жорсткої соціально-економічної конкуренції, виживання та зростання організації значною мірою залежать від її здатності залучити та утримати високопрофесійних працівників. Менеджер з персоналу несе відповідальність за ключові процеси життєдіяльності організації, а саме – за систему відбору та підбору персоналу, оцінку, навчання, атестацію та

адаптацію персоналу, втілює у життя корпоративну політику організації. Також менеджер з персоналу має значний вплив на впровадження ініціатив, пов'язаних з управлінням якості роботи. У теперішній час в Україні склалася складна економічна ситуація, яку спричинила політична криза. Змінилися пріоритети організацій щодо підбору персоналу, ринок праці перенасичений кандидатами різного рівню кваліфікації та професійної компетентності. Організації переглядають власну кадрову політику щодо персоналу та оптимізують витрати на персонал. У менеджерів з персоналу щодня з'являються нові завдання. Саме тому підвищення рівня задоволеності власною професійною діяльністю має особливе значення для них. Задоволеність професійною діяльністю менеджера з персоналу обумовлена декількома причинами [49; 174; 176; 200; 201; 209].

1. Управління трудовими ресурсами – це та стратегічна складова, яка визначає успіх організації. В сучасних організаціях ми спостерігаємо парадоксальну ситуацію: з одного боку, персонал більшою мірою, ніж будь-який інший ресурс, формує успіхи організації, з іншого боку, в багатьох організаціях управління персоналом досі не належить до пріоритетів управління.
2. Організації відчувають гострий дефіцит кваліфікованих фахівців з управління персоналом. Попит на фахівців у галузі управління персоналом випереджає пропозицію. Кількість освітніх закладів, які надають кваліфікацію «управління персоналом» розширюється, але поки якість підготовки таких фахівців не дає задовільних результатів. На наш погляд, це відбувається тому, що у навчальному процесі переважає теоретична складова а практична, інколи, взагалі відсутня.
3. Професіоналізм менеджера з персоналу – є запорукою якісного управління найважливішим ресурсом компанії. Менеджер з персоналу координує процеси, які відбуваються між департаментами, між власниками та найманими менеджерами, керівниками та підлеглими. Менеджер з персоналу вирішує питання особистих стосунків працівника та організації.

Саме такі причини пояснюють підвищені вимоги організації до особистості менеджера з персоналу, а саме – не тільки бути професіоналом у своїй сфері, а й мати високий рівень задоволеності професійною діяльністю.

О. Мількіна зазначає, що спрямованість сучасного менеджменту на підвищення результативності та конкурентоспроможності організації через управління якістю процесів, які відбуваються в організації, безперервний розвиток та вдосконалення норм і цінностей у стосунках всередині організації та із зовнішнім світом, вимагає від менеджера з персоналу суттєво нових професійних, соціальних та психологічних якостей, які дозволять вирішувати більш складні функціональні обов'язки [133].

Виходячи з цих положень, визначаються основні функції менеджера з персоналу. Існують об'єктивно обґрунтовані моделі того, як має здійснюватися управління персоналом в умовах ринку. Незважаючи на розвиток технологій, працівники залишаються головним капіталом організації. Менеджер з персоналу здійснює повний цикл роботи з персоналом.

До основних професійних функцій менеджера з персоналу в сучасній організації належить наступне [63; 69; 88; 189; 192; 194; 199; 200; 216]:

- формування кадрової політики компанії і створення документальної бази, яка фіксує та відображають кадрову політику та її окремі складові;
- проектування посад, визначення структури персоналу та вимог до працівників;
- моніторинг ринку праці та інформування керівників про ситуацію на ринку праці;
- моніторинг середніх рівнів заробітних плат;
- обробка заявок від керівників структурних підрозділів на підбір працівників;
- пошук та підбір працівників, які потрібні для організації згідно стратегії розвитку та життєвого циклу організації;
- робота з кадровим резервом, а саме – його формування та документальний супровід;

- вивчення мотиваційних потреб персоналу, формування програм стимулювання працівників організації;
- розробка, впровадження та моніторинг корпоративної культури, зокрема контроль соціально-психологічного клімату у колективі;
- оцінка та атестація персоналу;
- навчання та професійний розвиток працівників;
- вдосконалення оплати та стимулювання праці;
- забезпечення кадрової роботи згідно з чинним законодавством.

Наведений перелік не можна розглядати як стандарт. У різних джерелах і практиці різних організацій формулювання функцій та їх групування можуть відрізнятися. Але в цілому такий перелік досить добре відображає завдання, які має виконувати менеджер з персоналу в організації для ефективного управління людськими ресурсами.

Досить велике коло професійних обов'язків менеджера з персоналу потребує високого рівня професіоналізму, ділових та особистісних компетенцій. Спрямованість сучасного менеджера з персоналу на підвищення результативності та конкурентоздатності організації досягається через постійний розвиток його професійних та особистісних компетенцій [133].

На думку В. Львова, задоволеність та якість діяльності менеджерів визначається функціональними та індивідуально-психологічними чинниками. До функціональних належать рівень володіння теоретичними знаннями, практичними навичками та вміннями, рівень професіоналізму. Індивідуально-психологічні чинники мають більш загальний характер і тому частіше використовуються під час оцінки професійної придатності фахівця. Індивідуально-психологічні чинники вказують на рівень особистісних компетенцій менеджера з персоналу та їх прояв у професійній діяльності [121].

Вивчення задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу тісно пов'язане з проблемами психології особистості. Точніше, тут йде мова про взаємозв'язок: з одного боку, індивідуально-психологічні особливості

менеджера з персоналу мають істотний вплив на процес та результати професійної діяльності, яку він здійснює, з іншого боку, формування індивідуально-психологічних особливостей відбувається в межах тієї професійної діяльності, яку здійснює менеджер з персоналу та під її впливом [127; 129]. Значний перелік посадових обов'язків вимагає від менеджера з персоналу високого професіоналізму, знань та вмінь, а саме – спеціальної освіти, досвіду, стажу роботи, сформованості особистісної організаційної культури, а також психологічної культури, комунікативних якостей, здатності до самовираження, самореалізації та самоаналізу власної професійної діяльності.

Т. Шеломова у своєму дослідженні до професійно значущих психологічних компетенцій особистості керівника відносить: товариськість, соціальну проникливість, лідерський потенціал, конфліктність, інтелектуальний потенціал, оперативність мислення, технічний інтелект, інноваційну спрямованість, психологічну стійкість, самоконтроль. Зазначені компетенції були об'єднані автором у чотири групи: інтелектуальні, соціально-комунікативні, регуляторні та мотиваційно-орієнтовні [211].

О. Мількіна запропонувала модель особистості менеджера та описала три рівні особистості, а саме – організмичний, індивідуальний, власне-особистісний, що мають зв'язок з такими характеристиками процесу управління як комунікативний простір, комунікативний час, енергія, інформація, матеріально-речові чинники, конкретна управлінська ситуація [133].

Діяльність менеджера з персоналу здійснюється безпосередньо у взаємодії з людьми та пов'язана з постійною зміною обставин. Для успішного виконання власних професійних обов'язків менеджер з персоналу повинен мати наступні психологічні компетенції: стресостійкість, високий рівень адаптивності, розвинені комунікативні здібності, неконфліктність та толерантність. Менеджеру з персоналу необхідно вміти налагоджувати позитивні первинні контакти, налаштувати до себе людину таким чином, щоб

надалі стосунки з нею будувалися на позитивному спілкуванні, довірі та взаємному визнанні [110; 128; 139; 152].

У зв'язку з цим слід відзначити таку психологічну компетенцію менеджера з персоналу як атракція. Вона являє собою сукупності рис, які приваблюють оточуючих та викликають миттєву симпатію. Атракція в буквальному розумінні означає «залучення». Усвідомлення та прагнення розвинути такі необхідні властивості допомагає цілеспрямованій побудові менеджером з персоналу сприятливих соціальних контактів. Тому психологи, що працюють у сфері бізнесу, рекомендують людям, пов'язаним з міжособистісними комунікаціями, висловлювати позитивне ставлення, навіть якщо насправді вони не відчують симпатії. Зовні висловлена доброзичливість має зворотну дію, а саме – ставлення дійсно може змінитися на більш позитивне. Таким чином, менеджер з персоналу формує у себе додатковий механізм соціальної перцепції, що дозволяє отримати більше інформації про людину. Володіння атрактивними властивостями дуже важливе в процесі комунікації. Однак, надмірне та нещире виявлення доброзичливості не формує атракцію, а руйнує довіру людей [66; 136; 137].

Почуття гумору також є важливою психологічною компетенцією менеджера з персоналу. Воно має значення у формуванні позитивного впливу на психологічний клімат та організаційні стосунки. Певні складні ситуації можна вирішити вчасно сказаним жартом, а зауваження у вигляді нешкідливої жартівливої репліки іноді більш дієві та доречні, ніж пряма вказівка на недоліки. Дуже важливою частиною ефективної комунікації є вміння слухати. Тільки менеджер з персоналу, який має навички активного слухання, може розраховувати на гарне ставлення інших людей, справити сприятливе враження, отримати у процесі спілкування ту інформацію, в якій він був зацікавлений та здійснити певний вплив на свого співрозмовника [145; 146].

М. Магура до переліку психологічних компетенцій менеджера з персоналу відносить: загальний інтелект та кругозір, системність мислення, аналітичний склад розуму, організованість, відмінну пам'ять, вміння

працювати з великим об'ємом інформації, відповідальність, комунікативні здібності, активність, енергійність, ініціативність, креативність, готовність приймати нестандартні рішення, оптимізм, наполегливість, вміння відстоювати власну точку зору, вміння слухати та чути, інтуїцію, впевненість у собі, гнучкість, спрямованість на досягнення результату, емпатію, психологічну стійкість, толерантність, етичність, доброзичливість, дипломатичність та стресостійкість [123].

Спрямованість менеджера з персоналу на кінцевий результат передбачає бачення бажаного результату, активність менеджера в досягненні певної мети. Він впевнений у доцільності власного рішення та не буде відступати при найбільших труднощах. Продуктивність менеджера з персоналу, спрямованого на результат, набагато вища, ніж того, який орієнтується на уникнення невдачі [142].

Менеджер з персоналу, який випромінює впевненість у собі, радість, почуття власної значущості, створює образ, компетентного фахівця та викликає до себе відповідне ставлення. Навіть якщо менеджер з персоналу досконало виконує свої професійні обов'язки, але створює образ людини, невпевненої у собі, існує висока ймовірність того, що рівень його професійних здібностей буде ставитися під сумнів. Впевнений у собі менеджер з персоналу адекватно реагує на критику та бере її до уваги, вживаючи активних заходів для самовдосконалення та усунення власних недоліків [142; 144; 150].

Активна життєва позиція менеджера з персоналу – це ще одна з важливих психологічних компетенцій фахівця. Активна життєва позиція передбачає активність в усіх сферах життєдіяльності та в першу чергу в професійній діяльності, визнання власної відповідальності за все, що відбувається, відкритість новому досвіду, прагнення та бажання розвиватися, опановувати нові знання та вміння, здатність справлятися з важкими ситуаціями та не пасувати перед несподіваними проблемами, знаходити у них користь та сприймати як позитивний досвід [160; 187].

Менеджеру з персоналу часто доводиться працювати в умовах, що постійно змінюються, надавати компетентну допомогу у нестандартних ситуаціях та взаємодіяти з різними людьми. Тому йому необхідно мати високий рівень адаптивності, демонструвати гнучкість, швидко реагувати на зовнішні зміни, швидко відновлюватися після періоду максимальної активності, а також вміти аналізувати проблемні ситуації, які вимагають перебудови стандартних стилів поведінки та реакцій. Вміння реалізовувати та змінювати соціально-психологічні ролі також є проявом адаптивності [51].

Виходячи з психологічних особливостей професійної діяльності менеджера з персоналу, можна відзначити стресостійкість як окрему обов'язкову психологічну компетенцію. Можна назвати два основних зовнішніх чинники, при яких стійкість до стресових впливів має особливе значення для менеджера з персоналу. Чим вища позиція, яку обіймає працівник, тим більший рівень відповідальності, який лягає на нього, і чим більшою мірою робота пов'язана з міжособистісним спілкуванням, тим більший спектр ймовірних можливих стресових ситуацій, і тому ймовірність виникнення стресових ситуацій за даних умов набагато вища. Високий рівень стресостійкості дозволяє менеджеру з персоналу впоратися з регулярними емоційними навантаженнями, швидко адаптуватися до нових обставин та найголовніше – не дозволяти, щоб стадія стресу переходила у стадію дистресу, коли починаються деструктивні процеси: апатія, надмірна вразливість, різке зниження працездатності, погіршення показників психофізичних процесів, проблеми зі здоров'ям через зниження імунітету. Стрес різним чином впливає на менеджерів з персоналу, проте важливо, як менеджер реагує на складну ситуацію, наскільки значне зниження його працездатності та наскільки швидко вона відновлюється після стресу. Стрес не повинен заважати продуктивній роботі менеджера з персоналу, у іншому разі він просто не зможе якісно виконувати свої професійні обов'язки [51; 150; 160].

Аналітичне та стратегічне мислення – наступна важлива психологічна компетенція для менеджера з персоналу. Йому доводиться працює з великим

масивом інформації та значною кількістю людей, тому має значення, наскільки швидко він може обробляти інформацію, що надходить, ефективно та з найменшими витратами займатися реалізацією поставленої мети, знаходити прості рішення складних проблем, вміти знаходити нестандартні рішення. Необхідність приймати важливі рішення вимагає від менеджера з персоналу вміння прогнозувати розвиток ситуації, наслідки цього рішення та обирати найбільш оптимальний варіант досягнення результату. Менеджеру необхідні якості передбачення та інтуїтивного мислення для аналізу проблемних ситуацій [159; 172; 178; 188].

Що стосується творчих здібностей, нестандартного мислення, то це важлива психологічна компетенція у кризових ситуаціях. Менеджер з персоналу нерідко стикається з проблемою, коли необхідно змінити звичний стиль поведінки на невластивий, відступити від типовості на користь оригінальності та нестандартності. Творчі здібності дозволяють менеджерів з персоналу знаходити оригінальні рішення там, де, на перший погляд, була потрібна довготривала робота [98; 99].

Моральній надійності менеджера з персоналу з боку керівництва та колективу надається особлива увага. До переліку вимог до менеджера з персоналу все частіше зараховують такі психологічні компетенції як чесність та порядність. Відомо, він має доступ до конфіденційної інформації в організації, а тому повинен мати репутацію людини слова, яка користується повагою та визнанням, якій можна довіряти. Окремою вимогою до менеджера з персоналу є його відданість цінностям організації, відповідність її системі цінностей та корпоративній культурі. Для менеджера з персоналу етичність означає ще й вірність корпоративним цінностям [9; 20; 74; 96; 100; 101].

Суттєвою психологічною компетенцією для менеджера з персоналу є локус контролю. Відповідно до концепції Дж. Роттера люди розрізняються по тому, як вони пояснюють причини значущих для себе подій і де локалізують контроль над ними. Можливі два полярні типи такої локалізації: екстернальний (зовнішній локус) та інтернальний (внутрішній локус). Перший

тип виявляється, коли людина вважає, що те що відбувається з нею, не залежить від неї, є результатом дії зовнішніх причин (наприклад випадковості або втручання інших людей). У другому випадку людина інтерпретує значущі події як результат своїх власних зусиль. Таким чином, для кожної людини характерний власний рівень суб'єктивного контролю над значущими подіями. Локус контролю конкретної особи більш-менш універсальний стосовно різних подій, з якими їй доводиться стикатися, як у випадку вдачі, так і у випадку невдач. Необхідно відзначити, що для менеджера з персоналу найбільш конструктивною є наявність інтернального локусу контролю з посиленням на власні ресурси особистості, а також формування інтернального локусу контролю у працівників організації, як засобу підвищення ефективності професійної діяльності та підтримки психічного здоров'я [29; 31; 32; 5; 138].

Перелік обов'язків менеджера з персоналу досить великий, йому доводиться одночасно виконувати декілька завдань, координувати декілька проектів. Необхідною компетенцією для високої працездатності за таких умов діяльності є вміння вдало планувати свій час та розподіляти ресурси, розділяти завдання на основні та другорядні. Оскільки до переліку завдань менеджера з персоналу належить ефективна організація роботи його підлеглих, консультування керівників щодо питань управління персоналом, а також планування підвищення кваліфікації керівників та співробітників, то також важливою компетенцією для менеджера з персоналу є наявність у нього організаторських здібностей.

Одне із завдань менеджера з персоналу полягає у побудові системи заходів розвитку корпоративної культури, створенні команди, розробці рекомендацій для вирішення конфліктних ситуацій. Для ефективної та комфортної взаємодії з колективом, крім соціальної толерантності, менеджер з персоналу повинен вміти швидко та адекватно реагувати на конфліктні ситуації, виявляти напружені моменти, вживати заходів для їх вирішення та бути неконфліктним.

О. Гладиліною було здійснене вивчення професійної діяльності менеджера з персоналу комерційних організацій, яке дозволило їй встановити коло головних професійних компетенцій такого фахівця, до яког належать: володіння технологіями управління мотиваційними чинниками діяльності персоналу, формування сприятливого психологічного клімату організації, стилів управління, прийомів усвідомлення себе не лише як особистості, а й як суб'єкта діяльності. До переліку професійних компетенцій менеджера з персоналу дослідниця зараховує його готовність до розробки та реалізації кадрової стратегії організації, проектування посад з урахуванням психологічних особливостей і перспектив кар'єрного розвитку персоналу, вдосконалення процедури підбору, оцінки, атестації, включаючи психологічну діагностику персоналу, планування навчання та професійно-особистісного розвитку кадрового складу організації, формування корпоративної культури та управління організаційним кліматом. Також важливе значення для менеджера з персоналу має високий рівень професійних знань та вмінь: спеціальна освіта, досвід та стаж роботи. Сформованість особистісної організаційної та підприємницької культури, а також психологічної культури: комунікативних, перцептивних та інтерактивних якостей. Здатності самовизначення, самореалізації та самоаналізу власної професійної діяльності. Наявність «Я-концепції» як сукупності взаємопов'язаних і взаємообумовлених напрямків професійного розвитку [46].

В характеристиці, розробленій Г. Агурєєвою, менеджери з персоналу описані як люди, які легко вступають у контакти, люблять перебувати серед людей, товариські і відкриті для зв'язків. Для них притаманна соціальна підприємливість, ініціативність, наявність почуття гумору, емпатія. При цьому їх манера спілкування визначається як активна, а не зводиться до пасивного співпереживання. Крім того, дослідниця визначає у цієї професійної групи розвиток аналітичного та раціонального аспектів мислення, схильність до концептуалізації, наявні пізнавальні потреби стосовно ринку праці, вільних вакансій, цікавих кандидатів, що перебувають у пошуці роботи [6].

О. Леонтьєв зазначає, що ядро особистості утворюється в процесі діяльності. Діяльність визначається у якості основної зовнішньої детермінанти формування психологічних компетенцій [116, с.25]. В основі досягнення продуктивності роботи менеджера з персоналу важливо використовувати особистісно-професійний підхід. Він орієнтує менеджера з персоналу на оволодіння такою практикою професійної діяльності, яка ґрунтується на сучасній моделі управління персоналом, її алгоритми та технології дозволяють задіяти творчий потенціал усіх суб'єктів кадрової роботи для досягнення значних результатів. Тому, ми вважаємо, що для підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу потрібно здійснювати їх особистісно-професійний розвиток. Такий підхід сформувався на основі психологічних, соціально-психологічних та психолого-педагогічних положень, які висунули у своїх працях А. Бодалев, А. Деркач, Н. Кузьміна, О. Леонтьєв, С. Рубінштейн [21; 22; 52; 53; 54; 55; 106; 107; 117; 175]. Головна ідея такого підходу полягає у залученні особистості до активних творчих взаємозв'язків та взаємодії у якості суб'єкта діяльності та спілкування. За допомогою таких контактів особистість формується у діяльності і спілкуванні, визначаючи їх характер, досягаючи найвищої ефективності, власного саморозвитку та самореалізації у процесі праці найкращим чином.

Провідну роль у задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу відіграють ціннісні орієнтації. Система цінностей особистості формується у конкретних соціально-психологічних умовах та відображає актуальні цінності суспільства. У людини є набір орієнтирів його життєдіяльності. Це багаторівнева система цілей, до яких вона прагне. У професійній діяльності менеджера з персоналу знання про його життєві прагнення дозволяє визначити їх спрямованість, точніше прогнозувати і стимулювати поведінку. Вивчення ціннісних орієнтації дає можливість отримати інформацію про цілі життя та професійної діяльності менеджерів з персоналу [45; 47; 56; 68]. М. Рокич визначає цінності особистості як стійке переконання у тому, що певний спосіб поведінки чи кінцева мета існування

кращі з особистої чи соціальної точок зору, ніж протилежний або зворотний спосіб поведінки або кінцева мета існування. Також, на задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу впливає мотиваційно-ціннісний компонент, який визначає характер спрямованості особистості в професійній діяльності та відображає психологічну готовність менеджера до управлінської діяльності [75;78].

А. Деркач вважає, що управлінська діяльність – це цілеспрямована, організована, така що розвивається, соціально-психологічна система структурних та функціональних компонентів, які пов'язані із вирішенням управлінських завдань, досягненням нових результатів відповідно до певної мети [55, с.23]. На думку Л. Карамушки – за своїм змістом управлінська діяльність належить до переліку найбільш складних видів професійної діяльності та вимагає від фахівця наявності різноманітних здібностей, якостей та вмінь, інтегрованих в особистісну структуру, яка містить функціонально пов'язані між собою компоненти: мотиваційний, когнітивний, операційний та особистісний [87].

У професійній діяльності менеджерів з персоналу мотиваційна сфера займає одне з провідних місць. Дослідження проблеми мотивації, проведені В. Асєєвим [13], Є. Клімовим [92, 93], А. Марковою [127], А. Мельничуком [130] та іншими науковцями, вказують на тісний зв'язок мотиваційної сфери працівника з його рівнем задоволеності професійною діяльністю. Зокрема суттєві дослідження проблем мотивації містять роботи, які пов'язані з акмеологічними аспектами цього явища. Роботи Л. Лаптева та А. Маркової вказують на цілеспрямованість та активність у досягненні вершин професійної компетентності, напряду пов'язані з мотивацією професійної самореалізації та самовдосконалення, які містять у собі потреби у професійному зростанні та досягненнях, а також у творчості та професійних успіхах [114; 127].

Висока особистісна і соціальна значущість результатів професійної діяльності менеджера з персоналу та досить широке коло посадових обов'язків і повноважень вимагають від фахівця високого професіоналізму, певних

ділових та особистісних компетенцій, для того щоб забезпечити ефективну роботу та стабільність розвитку організації, в управлінні якої він приймає участь. Спираючись на теоретичні положення, при визначенні соціально-психологічних чинників, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу, на етапі констатувального експерименту ми будемо досліджувати: життєві цінності менеджерів з персоналу, цінності у професійній діяльності, мотивацію до професійної діяльності, соціально-психологічні установки, спрямованість особистості менеджера з персоналу, комунікативні та організаторські здібності менеджерів з персоналу. Також розглянемо вплив соціально-демографічних чинників на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу.

Висновки до розділу 1

Вивчення наукової літератури дало змогу проаналізувати поняття задоволеності професійною діяльністю та зробити наступні висновки. Задоволеність професійною діяльністю – це ставлення людини до різних аспектів професійної діяльності, а саме: до праці загалом, до професії та до роботи в конкретних умовах. Задоволеність виникає спершу, як психологічний результат трудової активності, а в подальшому виступає як чинник, стимулюючий розвиток особистості у професійній діяльності.

Задоволеність професійною діяльністю пов'язана з трудовою поведінкою працівника та його трудовою активністю. Професійна діяльність, одна зі сфер, яка дає можливість самореалізації для людини та яку людина здійснює відповідно до власного особистого розуміння. Найбільш перспективним напрямком у дослідженні проблеми задоволеності професійною діяльністю є напрямок, який орієнтований на вивчення проблеми, як особистісного феномену, що спрямований на визначення взаємозв'язку між задоволеністю професійною діяльністю та індивідуально-психологічними особливостями. Існує проблема методологічного підходу

до вивчення проблеми задоволеності професійною діяльністю. Різні автори визначають її як мотив, ознаку спрямованості, оцінку, ставлення, установку, відчуття, емоційний стан.

На думку багатьох науковців задоволеність професійною діяльністю – це ставлення суб'єкта до виконуваної ним діяльності як у цілому так і в окремих його складових, яке виникає у результаті неодноразового відчуття задоволеності та яке зберігається у суб'єкта у випадку його впевненості у задоволеності в майбутньому. Задоволеність знаходиться в єдності з мотивами діяльності та виконує функцію забезпечення найбільш ефективної адаптації людини до її умов.

Задоволеність професійною діяльністю складається з двох складових – задоволеності професією та задоволеності професійною діяльністю. Чинники, які вказують на задоволеність професією – це статус та престиж професії, перспективи кар'єрного зростання, відповідність професії до характеру людини, матеріальний прибуток, професійні пільги. Чинники задоволеності професійною діяльністю – це зміст роботи, процес роботи, отримані результати, суспільна значущість, організація діяльності, місце розташування, матеріальна база, санітарно-гігієнічні умови а також відносини з колегами та керівництвом.

Менеджер з персоналу – це фахівець, який поєднає у собі професійні знання, вміння та навички в сфері підбору, адаптації, оцінки, навчання, мотивації персоналу, що володіє всіма необхідними інструментами та технологіями ефективного управління персоналом. Менеджер з персоналу – фахівець, що володіє конкурентоспроможністю на ринку праці. На рівень задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу, на думку науковців, можуть впливати його ціннісні орієнтації, комунікативні та організаторські здібності, мотивація до роботи, цінності у професійній діяльності, соціально-психологічні установки, індивідуально-психологічні особливості та соціально-демографічні чинники.

**Основні результати вивчення теоретичних засад проблеми
задоволеності професійною діяльністю опубліковано в таких працях
автора:**

1. Петрова Л. Г. Теоретичний огляд проблеми задоволеності професійною діяльністю / Л. Г. Петрова // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 39. Збірник наукових праць / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. - Алчевськ : Ладос, 2013. – С.57 - 61.
2. Петрова Л. Г. Мотивація та задоволеність професійною діяльністю / Л. Г. Петрова // Правничий вісник Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип.17. – К., 2013. – С. 215 - 220.
3. Петрова Л. Г. Особливості професійної та психологічної компетентності менеджера з персоналу / Л. Г. Петрова // Актуальні проблеми психології. – Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 40. Збірник наукових праць / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. - Алчевськ : Ладос, 2014. – С.74 - 78.
4. Петрова Л. Г. Соціально-психологічні детермінанти задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу / Л. Г. Петрова // тези ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30 - 31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. Ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.- Алчевськ: ДонДЕУ, 2013. – С. 96 - 97.
5. Петрова Л. Г. Задоволеність професійною діяльністю як психологічний феномен / Л. Г. Петрова // Качество жизни: потенциал и перспективы психологической науки и практики: сборник материалов Международной научно-практической конференции (г. Донецк, 30 ноября 2013г.) / Под ред. кафедры психологии ДонНУ. – Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2013. – С. 395 - 399.

6. Петрова Л. Г. Психологічні особливості професійної діяльності менеджерів з персоналу / Л. Г. Петрова // Актуальні питання розвитку суб'єктів господарювання в умовах економічної нестабільності: матеріали Науково-практичної конференції молодих учених (Київ, 6 грудня 2013 року) / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2013. – С. 292 - 295.
7. Петрова Л. Г. Зв'язок між задоволеністю та успішністю професійної діяльності / Л. Г. Петрова // Перспективні напрямки світової науки: Збірник статей учасників Двадцять третьої всеукраїнської науково-практичної конференції "Іноваційний потенціал світової науки – ххі сторіччя" (10 – 15 грудня 2013р.). – Том 1. Науки гуманітарного циклу. – Видавництво ПГА. – Запоріжжя, 2013. – С. 43 - 44.
8. Петрова Л. Г. Менеджер з персоналу як об'єкт організаційної та економічної психології / Л. Г. Петрова // Психолого-педагогічне забезпечення модернізації післядипломної педагогічної освіти в умовах змін: тези Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (26-28 березня 2014р. м. Київ) – [Електронний ресурс] / режим доступу: <http://umo.edu.ua/> та <http://ipro.dn.ua/>.

РОЗДІЛ 2

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕНЕДЖЕРІВ З ПЕРСОНАЛУ

2.1 Організація та методики дослідження

Спираючись на теоретичні положення про те, що задоволеність професійною діяльністю являє собою інтегральну психологічну характеристику ставлення особистості до різних аспектів професійної діяльності (до праці взагалі, до професії, до роботи в конкретних умовах), у якості провідних чинників ми розглядаємо задоволеність професійною діяльністю взагалі та задоволеність різними соціально-психологічними чинниками професійної діяльності. Таким чином, мета дослідження полягає у визначенні соціально-психологічних чинників, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. Особливістю експериментального дослідження є його комплексний характер. За обраним напрямом дослідження, ми поставили перед собою наступні завдання:

1. Експериментально дослідити соціально-психологічні чинники, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу.
2. Визначити соціально-психологічні чинники, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю, в групах менеджерів з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю.

На основі теоретичної частини дослідження нами було визначено соціально-психологічні чинники, які пов'язані із задоволеністю професійною діяльністю менеджера з персоналу. Вони поділяються на соціально-демографічні чинники, а саме: вік, стать, стаж роботи на посаді менеджера з персоналу, рівень освіти, сімейний стан, наявність дітей та їх кількість, рівень матеріальної забезпеченості. Професійні чинники: зміст роботи, досягнення у роботі, стосунки зі співробітниками, стосунки з керівництвом, рівень домагань

у професійній діяльності, умови праці, професійна відповідальність. Індивідуально-психологічні особливості: життєві цінності та цінності у професійній діяльності, мотивація, соціально-психологічні установки, комунікативні та організаторські здібності. Для вирішення завдань емпіричного дослідження нами було розроблено діагностичний комплекс, до якого увійшли наступні методики (табл. 2.1, додаток А).

Таблиця 2.1

Діагностичний комплекс з визначення рівня задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу

Чинники	Психологічні методики дослідження
Задоволеність працею	Методика «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» (А. Батаршев).
Життєві цінності	Методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич).
Цінності у професійній діяльності	Методика «Діагностика ціннісних орієнтацій у кар'єрі» (Е. Шейн, переклад і адаптація В. Чікер, В. Вінокурова).
Мотивація професійної діяльності	Методика «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір; у модифікації А. Реана).
Соціально-психологічні установки особистості	Методика «Діагностика соціально психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері» (О. Потьомкіна).
Спрямованість особистості	Методика «Рівень суб'єктивного контролю» (Дж. Роттер, адаптація Е. Бажина, О. Голинкіної, О. Еткінда).
Комунікативні та організаторські здібності	Методика «Комунікативні та організаторські здібності» (В. Синявський і Б. Федоришин).
Особистісні якості	Особистісний опитувальник ЕРІ методика Г. Айзенка, варіант А).

Методика «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» (А. Батаршев) [193, с. 470-473]. Методика дає можливість визначити рівень задоволеності професійною діяльністю та оцінити не тільки загальну задоволеність професійною діяльністю, а й визначити її складові за шкалами: інтерес до роботи, задоволеність досягненнями у роботі, задоволеність стосунками із співробітниками, задоволеність стосунками з керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, перевага виконуваної роботи над високим заробітком, задоволеність умовами праці, професійна відповідальність, загальна задоволеність працею. Методика складається з 18 тверджень, на кожне твердження є три варіанти відповіді.

Методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич) [190, с.18-20]. Ця методика спрямована на вивчення ціннісно-мотиваційної сфери людини. Система ціннісних орієнтацій визначає змістовний бік спрямованості особистості і складає основу її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої, основу світогляду та мотивацію життєвої активності, основу життєвої концепції та філософії життя. В якості основного діагностичного конструкту автор методики розглядає спрямованість особистості, значущість для людини тих чи інших життєвих цілей та ціннісних орієнтацій, якими вона керується у власному житті. Залежно від прагнень, які людина намагається реалізувати, життєві сфери (професійна, навчання і освіти, сімейна, суспільне життя, сфера захоплень) мають для різних людей різну ступінь значущості. Розроблена М. Рокичем методика, заснована на прямому ранжуванні списку цінностей. Автор методики розрізняє два класи цінностей.

1. Цінності-цілі (термінальні) – визначаються автором, як переконання людини у тому, що кінцева мета індивідуального існування варта того, щоб до неї прагнути. Термінальні цінності визначають для людини сенс її життя, вказують, що саме для неї має особливо важливе значення.
2. Цінності-засоби (інструментальні) – визначаються автором, як переконання людини у тому, що певний образ дій або властивість особистості є кращими у будь-якій ситуації.

Для проведення тесту респонденту пропонують два списки цінностей по 18 позицій у кожному. Він має проранжувати цінності за ступенем значущості для себе.

Методика «Діагностика ціннісних орієнтацій у кар'єрі» (Е. Шейн, переклад і адаптація В. Чікер, В. Вінокурова) [87, с. 283-289]. Методика дає можливість визначити ціннісні орієнтації, соціальні установки, інтереси, соціально зумовлені спонукання до діяльності, притаманні для певної людини. Кар'єрні орієнтації виникають у перші роки розвитку кар'єри, вони стійкі та можуть залишатися стабільними тривалий час. При цьому дуже часто людина реалізує власні кар'єрні прагнення не усвідомлюючи їх. Методика дозволяє визначити наступні кар'єрні орієнтації: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

Психологічна характеристика кар'єрних типів.

1. Професійна компетентність: бути професіоналом, майстром власної справи. Ця орієнтація пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній професійній галузі. Люди з такою орієнтацією прагнуть бути майстрами власної справи, вони бувають особливо щасливі, коли досягають успіху у професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати їх здібності. Навряд чи їх зацікавить навіть значно більш висока посада, якщо вона не пов'язана з їх професійними вміннями. Вони шукають визнання власних талантів, що має відобразитися у статусі, відповідному їх майстерності. Готові керувати іншими в межах власної компетенції, але управління не представляє для них особливого інтересу. Тому багато хто з цієї категорії відкидають роботу керівника, управління розглядають, як необхідну умову для просування у професійній сфері.

2. Менеджмент: управляти людьми, проектами, бізнес-процесами тощо. Для таких людей першочергове значення має спрямованість особистості на інтеграцію зусиль інших людей, відповідальність за кінцевий результат та поєднання різних функцій організації. З віком і досвідом ця кар'єрна

орієнтація може виявлятися сильніше. Можливості для лідерства, високого доходу, підвищений рівень відповідальності та внесок в успіх організації – є головними цінностями і мотивами. Людина з такою орієнтацією буде вважати, що не досягла мети власної кар'єри, поки не обійме посаду, на якій буде керувати різними напрямками діяльності організації.

3. Автономія (незалежність): головне у професійній діяльності – це свобода та незалежність. Первинна турбота особистості з такою орієнтацією – звільнення від організаційних правил та обмежень. Вони відчують труднощі, пов'язані з встановленими правилами, процедурами, графіком роботи, дисципліною, формою одягу тощо. Вони люблять виконувати роботу власним методом та за власними стандартами. Вони не люблять, коли робота втручається у їх приватне життя, тому воліють будувати незалежну кар'єру власним шляхом. Для таких людей першочергове завдання розвитку кар'єри – отримати можливість працювати самостійно, самостійно вирішувати, як, коли і що робити для досягнення тих чи інших цілей. Кар'єра для них – це, перш за все, спосіб реалізації їх свободи, тому будь-які обмеження та суворе підпорядкування відштовхнуть їх навіть від зовні привабливої вакансії. Такі люди можуть працювати в організації, яка забезпечує достатній рівень свободи.

4. Стабільність роботи: стабільна, надійна робота на тривалий час. Такі люди відчують потребу у безпеці та захисті, тому шукають постійну роботу з мінімальною ймовірністю звільнення. Ці люди ототожнюють роботу зі власною кар'єрою. Їх потреба у безпеці і стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Авантюрні або короткострокові проекти їх, швидше за все, не приваблюють. Вони дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець, і, як правило, їх вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом та стабільним становищем організації на ринку. Такі люди відповідальність за управління власною кар'єрою перекладають на роботодавця. Найчастіше така ціннісна орієнтація поєднується з невисоким рівнем домагань.

5. Стабільність місця проживання: головне – жити у своєму місті (мінімум переїздів, відряджень). Важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу у новій місцевості. Переїзд для таких людей неприйнятний, і навіть відрядження для них можуть бути негативним чинником при перегляді пропозиції про роботу.

6. Служіння: втілення в роботі власних ідеалів та цінностей. Така ціннісна орієнтація притаманна для людей, які займаються справою з причини бажання реалізувати у своїй роботі головні цінності. Вони прагнуть приносити користь людям, суспільству, для них дуже важливо бачити конкретні результати власної роботи, навіть якщо вони і не мають матеріальної винагороди. Головна мета побудови кар'єри – мати можливість максимально ефективно використовувати власні таланти та досвід для реалізації суспільно важливої мети. Люди, орієнтовані на служіння, товариські та консервативні. Людина з такою орієнтацією не працюватиме в організації, яка не відповідає її цілям та цінностям.

7. Виклик: зробити неможливе – можливим, вирішувати унікальні завдання. Такі люди вважають успіхом для себе подолання нездоланих перешкод, рішення нерозв'язних проблем або просто виграш. Вони орієнтовані на те, щоб «кидати виклик». Для одних людей викликом є більш важка робота, для інших – це конкуренція та міжособистісні стосунки. Вони орієнтовані на вирішення складних завдань, подолання перешкод заради перемоги в конкурентній боротьбі. Вони почувають себе реалізованими тільки тоді, коли постійно залучені до вирішення важких проблем, чи у ситуації боротьби. Кар'єра для них – це постійний виклик їх професіоналізму, і завжди готові його прийняти. Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції «виграшу – програшу». Боротьба та перемога важливіші для них, ніж конкретна сфера професійної діяльності або кваліфікація. Новизна, різноманітність та виклик – мають для таких працівників значну цінність.

8. Інтеграція стилів життя: збереження гармонії між особистим життям і кар'єрою. Для таких людей кар'єра має асоціюватися із загальним

стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри. Вони прагнуть, щоб організаційні стосунки відображали повагу до їх особистих і сімейних проблем. Обирати та підтримувати певний спосіб життя для них важливіше, ніж досягти успіху у кар'єрі. Розвиток кар'єри їх приваблює тільки у тому випадку, коли кар'єра не порушує звичний для них стиль життя та оточення. Також важливо, щоб все було у рівновазі – кар'єра, сім'я, особисті інтереси тощо.

9. Підприємництво: створювати нові організації, товари, послуги. Таким людям подобається створювати нові організації, товари або послуги, які можуть бути результатом їх зусиль. Працювати на інших – це не для них, такі люди – підприємці за духом, мета їх кар'єри – створити щось нове, організувати власну справу, втілити у життя ідею. Вершина кар'єри у їх розумінні – власний бізнес [87, с.283-289].

Методика «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір в модифікації А. Реана) [162, с. 624-626]. Методика використовується для діагностики мотивації професійної діяльності. Основу методики складає концепція внутрішньої та зовнішньої мотивації. Методика полягає у тому, що опитуваному пропонують оцінити значущість деяких мотивів професійної діяльності за 5-ти бальною шкалою. При обробці результатів вираховуються показники професійної мотивації: внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної. Про внутрішній тип мотивації варто говорити тоді, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх відносно до самої діяльності (мотиви соціального спрямування, заробітна плата) то у такому випадку йде мова про зовнішню мотивацію. Зовнішні мотиви розподіляються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви більш ефективні та більш бажані ніж зовнішні негативні мотиви.

Мотиваційний комплекс може представляти собою тип співвідношень між собою трьох видів мотивації:

- ВМ – внутрішня мотивація;
- ЗПМ – зовнішня позитивна мотивація;
- ЗНМ – зовнішня негативна мотивація.

До оптимальних мотиваційних комплексів належать наступні типи взаємозв'язків: $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ та $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$. Неоптимальним мотиваційним комплексом є тип: $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$.

Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості у мотиваційно-потребовій сфері» (О. Потьомкіна) [162, с. 641-648]. Методика складається з 80 питань та спрямована на визначення рівня соціально-психологічних установок на: «альтруїзм-егоїзм», «процес-результат» «свободу-владу», «працю-гроші». Опитувальник складається з двох субтестів: 1-й субтест (40 запитань) – методика визначення соціально-психологічних установок, спрямованих на «альтруїзм-егоїзм», «процес-результат»; 2-й субтест (40 запитань) – методика визначення соціально-психологічних установок, спрямованих на «свободу-владу», «працю-гроші».

Значення за шкалами відображають значущість для людини кожного з типів мотивів.

Орієнтація на процес. При високому рівені за шкалою людина має установку на процес. В роботі або у іншій діяльності їй важливо, щоб саме заняття було цікавим. Стосовно досягненням мети вона відносно мало замислюється, тому, наприклад, може запізнитися зі здачею роботи. А вже якщо процес став для неї нецікавим, людина може й зовсім не виконати завдання, навіть не замислюючись про наслідки. Але з такою установкою простіше впоратися із завданням, де важливим є саме процес. Зазвичай люди, які більш орієнтовані на процес, менш замислюються над досягненням результату, часто запізнюються зі здачею роботи, їх спрямованість на процес перешкоджає результативності.

Орієнтація на результат. Високі значення за шкалою відображають установку на результат. Людина прагне досягати результату у власній діяльності всупереч усьому – метушні, перешкодам, невдачам тощо. Вона

може належати до числа самих надійних співробітників. Але й може, через прагнення до досягнення результату, забути про все інше – наприклад, комусь ненавмисно нашкодити, або зробити справу швидко, але не якісно.

Орієнтація на альтруїзм. При високому значенні за шкалою людина має установку на альтруїзм, на те, щоб діяти, насамперед, на користь іншим, інколи на шкоду собі (справі). Це люди, про яких варто подбати. Альтруїзм найцінніша громадська мотивація, наявність якої відрізняє зрілу людину.

Орієнтація на егоїзм. При високому значенні за шкалою, людина зосереджена переважно на особистих інтересах. Це не завжди означає, що її інтереси лише у матеріальній винагороді, але при прийнятті рішень людина досить серйозно враховує те, як їх наслідки вплинуть на неї особисто. Володіти такою установкою можуть, як злодій, так і цілком моральна та добра людина, котра дотримується «розумного егоїзму». Людей з надмірним проявом егоїзму зустрічається мало. Відома частка «розумного егоїзму» не може нашкодити людині. Частіше шкодить його відсутність, причому це серед людей «інтелігентних професій» зустрічається досить часто.

Орієнтація на працю. Велике значення за шкалою свідчить про установку на працю. Людина весь свій час використовує для того, щоб щось зробити, не шкодуючи вихідних днів, відпустки тощо. Праця сама по собі приносить людині набагато більшу радість та задоволення, ніж інші заняття. На відміну від установки на процес, людині важливо відчувати, що вона не просто «задіяна», а саме «працює». При цьому те, наскільки ця праця насправді результативна, не має значення, але важливо – наскільки вона визнана керівництвом або суспільством.

Орієнтація на гроші. При високому рівені за шкалою людина має установку на гроші. Провідною цінністю для неї з цією орієнтацією є прагнення до збільшення власного добробуту. Гроші для людини мають цінність самі по собі, а не тільки як засіб придбання чого-небудь.

Орієнтація на свободу. При високих значеннях за шкалою людина має установку на свободу. Свобода – головна цінність. Людина не сприймає

ніяких обмежень та готова відстоювати власну незалежність (іноді від уявної небезпеки). Найчастіше орієнтація на свободу поєднується із орієнтацією на працю, рідше це поєднання «свобода» та «гроші».

Орієнтація на владу. Велике значення за шкалою означає, що людина має установку на владу. Вона хоче відчувати контроль над іншими людьми та на багато чого згодна заради цього. Для людей з подібною орієнтацією провідною цінністю є – вплив на інших та на суспільство.

Методика «Рівень суб'єктивного контролю» (Дж. Роттер адаптація Е. Бажина, О. Голинкіної, О. Еткінда.) [135, с.93-96]. Методика являє собою модифікований варіант опитувальника американського психолога Дж. Роттера. За його допомогою можна оцінити рівень суб'єктивного контролю над різноманітними ситуаціями, іншими словами, визначити ступінь відповідальності людини за власні вчинки та власне життя. Люди розрізняються за тим, як вони пояснюють причини значущих для себе подій і де локалізують контроль над ними. Можливі два полярних типи такої локалізації: екстернальний (зовнішній локус) і інтернальний (внутрішній локус). Перший тип проявляється тоді, коли людина вважає, що те, що відбувається з нею, не залежить від неї, а є результатом дії зовнішніх причин (наприклад, випадковості або втручання інших людей). У другому випадку людина інтерпретує значущі події, як результат своїх власних зусиль. Розглядаючи два полярних типи локалізації, слід пам'ятати, що для кожної людини характерний свій рівень суб'єктивного контролю над значущими ситуаціями. Локус контролю конкретної особи більш менш універсальний стосовно до різних типів подій з якими їй доводиться стикатися, як у випадку удач, так і у випадку невдач.

В цілому людям з екстернальним локусом контролю більшою мірою притаманна конформна та поступлива поведінка, вони воліють працювати в групі, частіше пасивні, залежні, тривожні та не впевнені у собі. Люди з інтернальним локусом більш активні, незалежні, самостійні в роботі, вони частіше мають позитивну самооцінку, що пов'язана з упевненістю в собі та

терпимістю до інших людей. Таким чином, ступінь інтернальності кожної людини пов'язана з її ставленням до власного розвитку й особистісного зростання.

Опитувальник складається з 44 пропозицій-тверджень, що стосуються екстернальності-інтернальності у міжособистісних, організаційних та сімейних стосунках, а також щодо власного здоров'я. Обробка результатів здійснюється за сімома шкалами.

Шкала загальної інтернальності (Із). Високий показник за шкалою відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій у їхньому житті є результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, отже, беруть на себе відповідальність за власне життя в цілому. Низький показник за шкалою відповідає низькому рівню суб'єктивного контролю. Такі люди не бачать зв'язку між власними діями та значущими подіями, які вони розглядають, як результат випадку або дії інших людей.

Шкала інтернальності в галузі досягнень (Ід). Високий показник за шкалою відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями. Такі люди вважають, що усього самого доброго в своєму житті вони домоглися самі та що вони здатні з успіхом йти до мети у майбутньому. Низький показник за шкалою свідчить про те, що людина пов'язує власні успіхи, досягнення і радості із зовнішніми обставинами – везінням, щасливою долею або допомогою інших людей.

Шкала інтернальності в галузі невдач (Ін). Високий показник за шкалою свідчить про розвинене почуття суб'єктивного контролю стосовно негативних подій та ситуацій, що відображається у схильності звинувачувати самого себе у різноманітних неприємностях та невдачах. Низький показник свідчить про те, що людина схильна приписувати відповідальність за подібні події іншим людям, або вважати їх результатом власних невдач.

Шкала інтернальності у сімейних стосунках (Іс). Високий показник означає, що людина вважає себе відповідальною за події, які відбуваються у її

сімейному житті. Низький показник вказує на те, що суб'єкт вважає своїх партнерів причиною значущих ситуацій, що відбуваються у його родині.

Шкала інтернальності в галузі виробничих відносин (Ів). Високий показник свідчить про те, що людина вважає себе та власні дії важливим чинником організації власної виробничої діяльності, зокрема, у власному просуванні тощо. Низький показник вказує на схильність надавати більш важливе значення зовнішнім обставинам – керівництву, колегам по роботі, везінню – невдачі.

Шкала інтернальності в сфері міжособистісних відносин (Ім). Високий показник свідчить про те, що людина відчуває себе здатною викликати повагу та симпатію інших людей. Низький показник вказує на те, що суб'єкт не схильний брати на себе відповідальність за стосунки з оточуючими.

Шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби (Із). Високий показник свідчить про те, що людина вважає себе багато в чому відповідальною за власне здоров'я та вважає, що одужання залежить переважно від її дій. Людина з низьким показником вважає здоров'я і хворобу результатом випадку та сподівається на те, що одужання прийде в результаті дій інших людей, насамперед лікарів.

Методика «Комунікативні та організаторські здібності» (В. Синявський і Б. Федоришина) [162]. Методика призначена для визначення комунікативних та організаторських здібностей особистості, вміння чітко та швидко встановлювати ділові та товариські контакти з людьми, прагнення до розширення сфери контактів, участі у громадських та групових заходах, вміння впливати на людей, прагнення демонструвати ініціативу. Методика складається з 40 тверджень, що дозволяють оцінити рівень комунікативних та організаторських здібностей. Отримані за підсумками відповідей випробовуваних «сірі бали» переводяться в оцінки за п'ятибальною шкалою, яка дозволяє проінтерпретувати результати тестування випробовуваних наступним чином:

- опитувані, які отримали 1 бал, мають низький рівень прояву комунікативних і організаторських здібностей;
- для опитуваних, які отримали 2 бали, комунікативні та організаторські здібності притаманні на рівні нижче середнього; вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, воліють проводити час на одинці із собою, обмежують власні знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів з людьми та виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не здатні відстоювати власну думку, важко переживають образи; проява ініціативи в суспільній діяльності вкрай занижена, у багатьох справах вони воліють уникати прийняття самостійних рішень;
- опитувані, які отримали 3 бали, мають середній рівень прояву комунікативних і організаторських здібностей; вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло знайомств, здатні відстоювати власну думку, планують свою роботу, однак потенціал їх здібностей не відрізняється високою стійкістю; ця група опитуваних потребує подальшої серйозної та послідовної роботи з формування та розвитку комунікативних та організаторських здібностей;
- опитувані, що отримали оцінку 4 бали, належать до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських здібностей; вони не губляться в новому середовищі, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, демонструють ініціативу у спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації; все це вони роблять згідно внутрішнім прагненням;
- опитувані, які отримали вищу оцінку 5 балів, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських здібностей; вони відчують потребу у комунікативній і організаторській діяльності та активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводяться в новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в

складній ситуації приймати самостійні рішення, здатні відстоювати власну думку і домагаються, щоб вона була прийнята товаришами, можуть додати похваллення в незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює; самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації і організаторській діяльності.

Особистісний опитувальник ЕРІ (методика Г. Айзенка, варіант А) [85, с. 164-167]. Г. Айзенк описав чотири категорії людей на основі наявності двох незалежних складових. Кожна категорія є результатом комбінації високого та низького рівня інтроверсії і екстраверсії з високим або низьким рівнем стабільності й нейротизму. Інтроверт – стабільний: спокійний, врівноважений, надійний, контрольований, миролюбний, уважний, турботливий, пасивний. Інтроверт – нейротичний: легко піддається змінам настрою, тривожний, ригідний, розсудливий, песимістичний, замкнений, тихий. Екстраверт – стабільний: лідер, безтурботний, веселий, поступливий, чуйний, балакучий, доброзичливий, товариський. Екстраверт – нейротичний: ранимий, неспокійний, агресивний, збудливий, непостійний, імпульсивний, оптимістичний, активний. Використовуючи дані обстеження за шкалами екстраверсії, інтроверсії і нейротизму, можна вивести показники темпераменту особистості за класифікацією Павлова, який описав чотири класичних типи: сангвінік (за основними властивостями центральної нервової системи характеризується як сильний, урівноважений, рухливий), холерик (сильний, неуврівноважений, рухливий), флегматик (сильний, урівноважений, інертний), меланхолік (слабкий, неуврівноважений, інертний).

Вибірка дослідження: для реалізації емпіричного дослідження було залучено 130 менеджерів з персоналу різних комерційних організацій віком від 26 до 44 років. Отримані результати дослідження були оброблені за допомогою методів математичної статистики, а саме – було застосовано порівняльний аналіз, кореляційний аналіз, загальну оцінку достовірності відмінностей показників, факторний аналіз.

2.2 Аналіз результатів дослідження

На першому етапі ми провели опис вибірки та отримали наступні результати (додаток Б.1). За соціально-демографічними чинниками менеджери з персоналу, які взяли участь у дослідженні, були розподілені на 3 вікові групи (рис. 2.1):

- перша група: від 26 до 32 років – 33,1% (43 респондента);
- друга група: від 33 до 38 років – 44,6% (58 респондентів);
- третя група: від 39 до 44 років – 22,3% (29 респондентів).

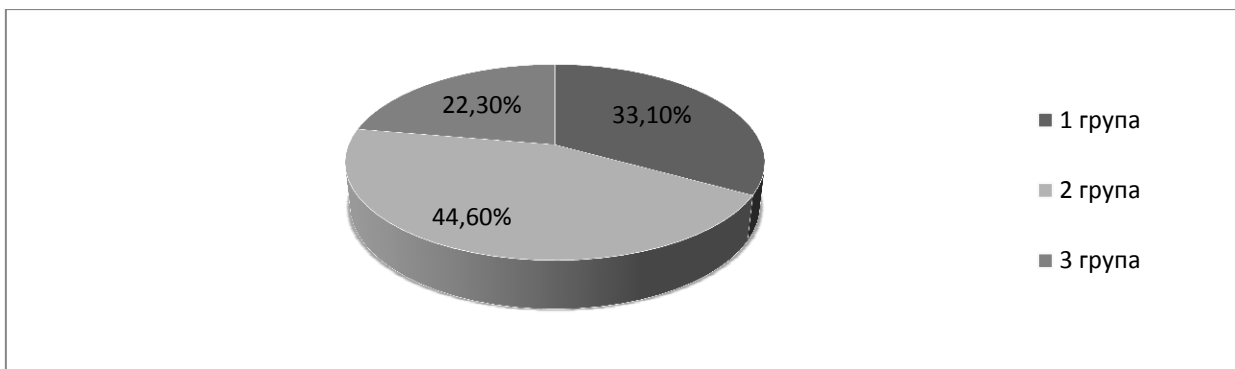


Рис. 2.1 Розподіл опитаних за віком (у % від загальної кількості учасників дослідження)

За статтю вибірка розподілилася наступним чином: 74 жінки (56,9%) і 56 чоловіків (43,1%) (рис. 2.2).

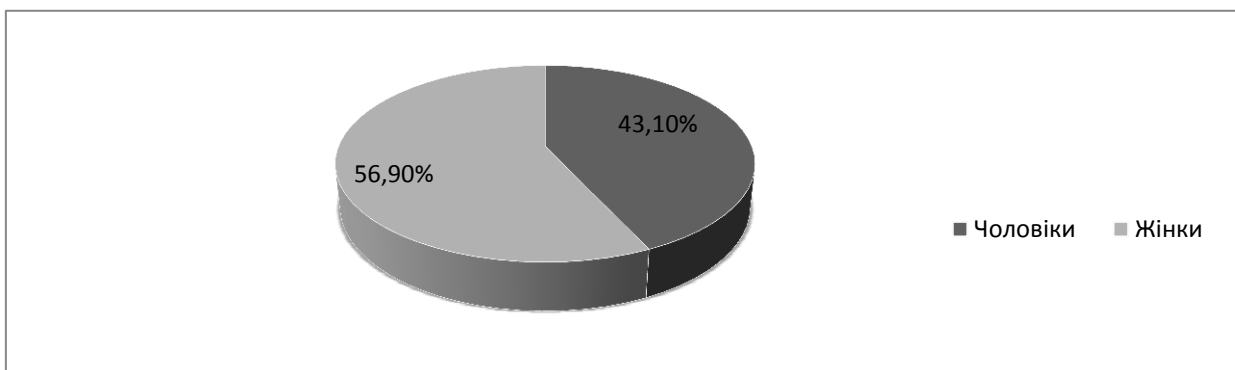


Рис. 2.2 Розподіл опитаних за статтю (у % від загальної кількості учасників дослідження)

Стаж роботи представлений наступним чином: опитані, які мають стаж роботи на посаді менеджера з персоналу до 5 років включно – 41,5% (54 респондента); опитувані, які мають стаж роботи на посаді менеджера з персоналу від 6 до 10 років включно – 48,5% (63 респондента); опитувані, які мають стаж роботи на посаді менеджера з персоналу понад 10 років – 10% (13 респондентів) (рис. 2.3).

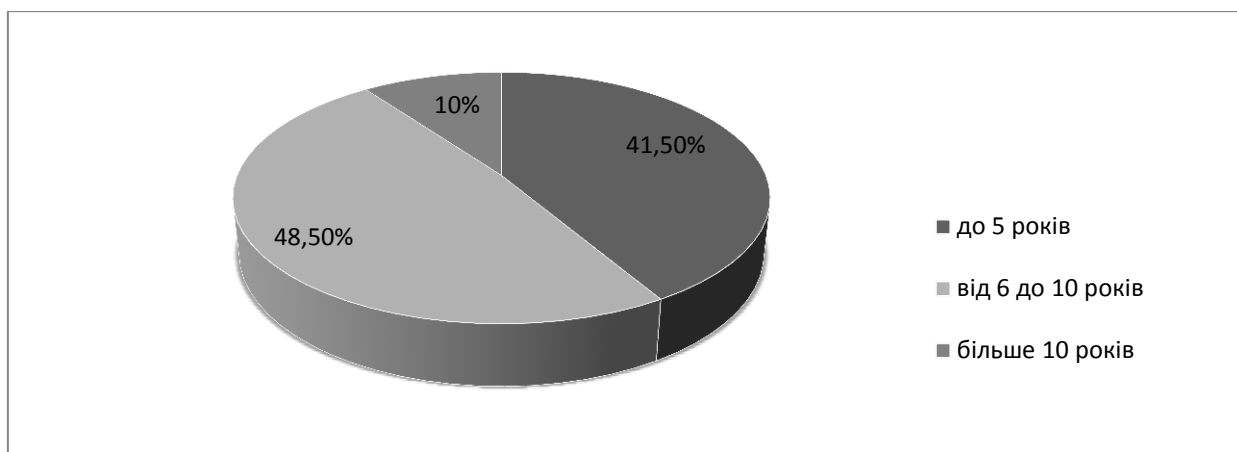


Рис. 2.3 Розподіл опитаних за професійним стажем (у % від загальної кількості учасників дослідження)

За рівнем освіти вибірка характеризується наступним чином: 75,4% (98 респондентів) мають одну вищу освіту; 24,6% (32 респондента) мають дві вищі освіти (рис. 2.4).

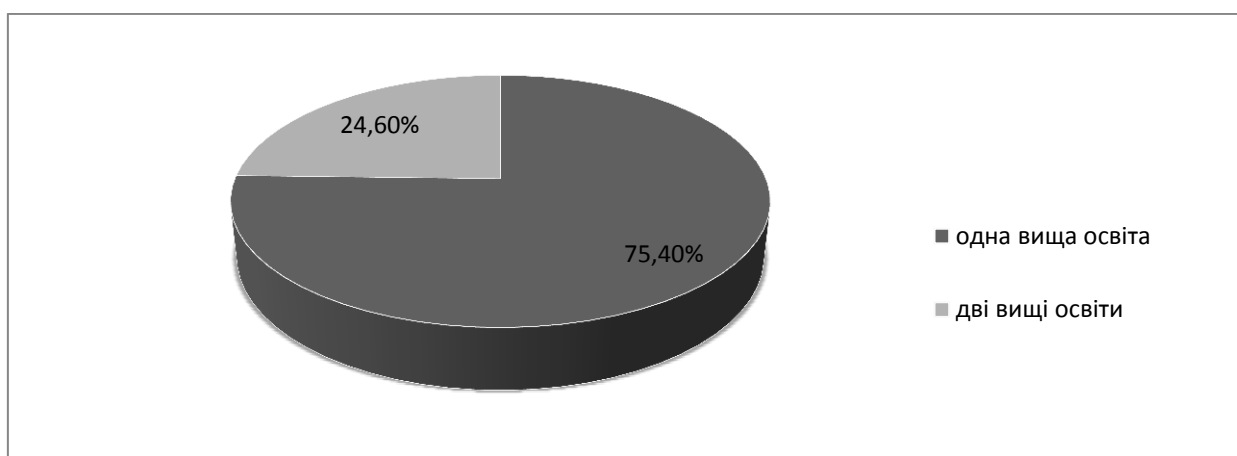


Рис. 2.4 Розподіл опитаних за рівнем освіти (у % від загальної кількості учасників дослідження)

Рівень заробітної платні вважають достатнім – 27,7% (36 респондентів); не достатнім – 74,3% (94 респондента) (рис. 2.5).

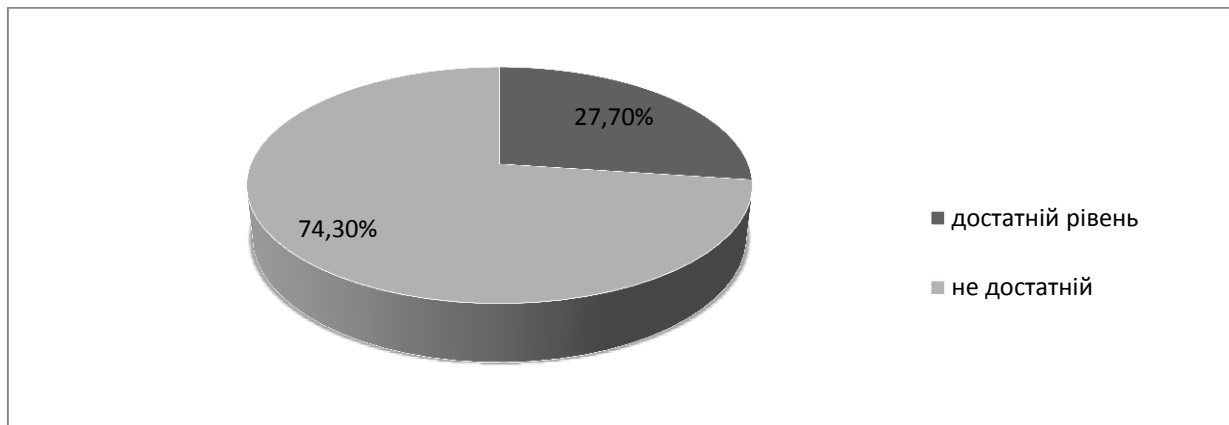


Рис. 2.5 Розподіл опитаних за рівнем заробітної платні (у % від загальної кількості учасників дослідження)

Сімейний стан опитаних характеризується наступними показниками: 37% (48 респондентів) – одружені; 20% (26 респондентів) – розлучені; 12,3% (16 респондентів) – мають громадянський шлюб; 30,7% (40 респондентів) – не одружені (рис. 2.6).

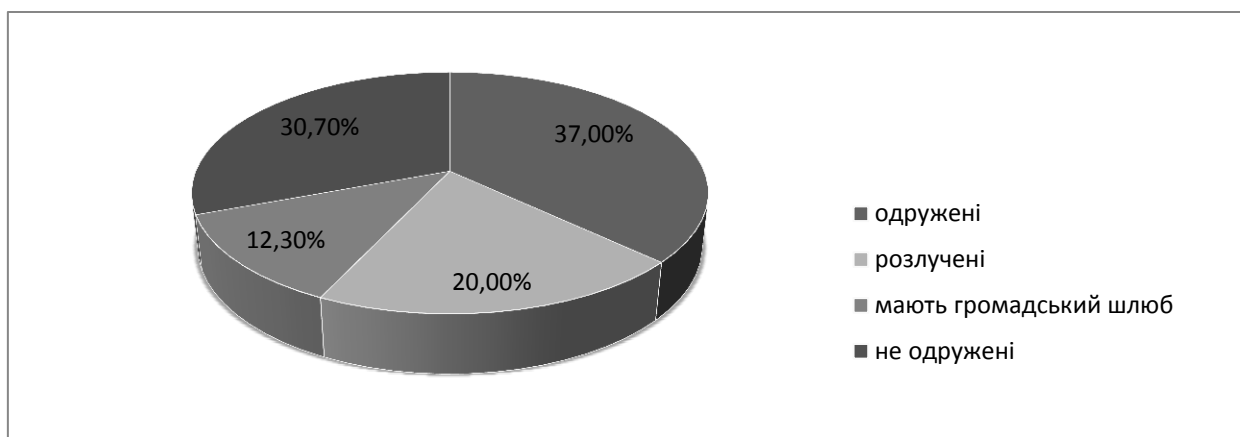


Рис. 2.6 Розподіл опитаних за сімейним станом (у % від загальної кількості учасників дослідження)

Щодо наявності дітей та їх кількості, то одну дитину мають 26,9% (35 респондентів); дві дитини – 18,5% (24 респондента); три дитини – 2,3% (3 респондента) та 52,3% (68 респондентів) – не мають дітей на момент проведення опитування (рис. 2.7).

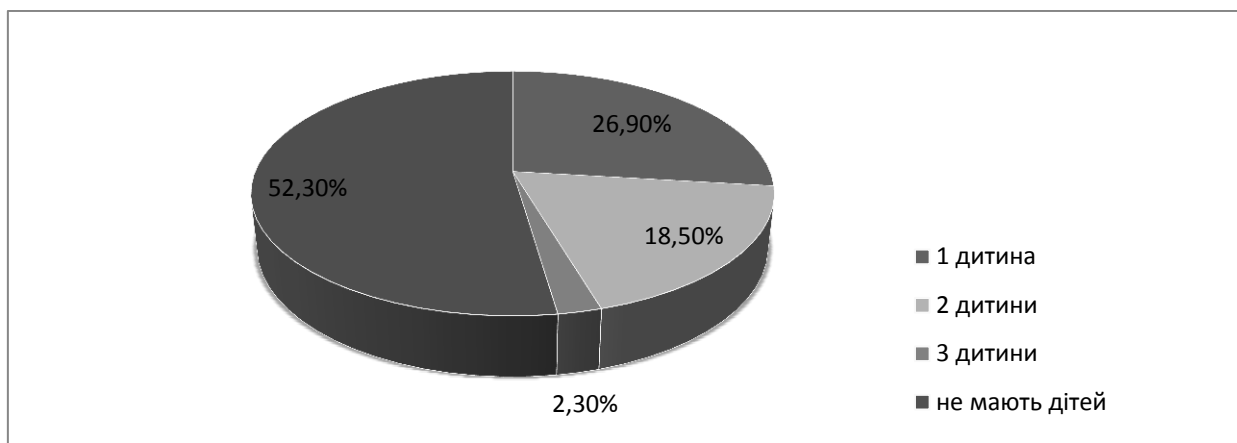


Рис. 2.7 Розподіл опитаних за наявністю дітей (у % від загальної кількості учасників дослідження)

Спираючись на теоретичні положення про те, що задоволеність професійною діяльністю є інтегральною психологічною характеристикою ставлення особистості до різних аспектів трудової діяльності (до праці взагалі, до професії, до роботи в конкретних умовах), нами було проведено аналіз задоволеності професійною діяльністю. Її ми вивчали за допомогою методики «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю»(А. Батаршев). Результати наведено у таблиці 2.2, (додаток Б.2).

Таблиця 2.2

Задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу (у % від загальної кількості опитаних)

Найменування шкали	Рівні задоволеності	
	Середній	Високий
Інтерес до роботи	57,7	42,3
Задоволеність досягненнями у роботі	81,5	18,5
Задоволеність стосунками із співробітниками	15,4	84,6
Задоволеність стосунками із керівництвом	86,2	13,8
Рівень домагань у професійній діяльності	53,1	46,9
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	79,2	20,8
Задоволеність умовами праці	57,7	42,3
Професійна відповідальність	65,4	34,6
Загальна задоволеність працею	56,2	43,8

Джерело: складено автором.

Одержані результати продемонстрували, що за шкалою «інтерес до роботи» 57,7% опитаних (75 респондентів) продемонстрували середній рівень зацікавленості роботою і 42,3% опитаних (55 респондентів) продемонстрували високий рівень зацікавленості роботою. Це означає, що менеджери з персоналу, які взяли участь у опитуванні, по різному ставляться до виконуваної роботи. Більша частина опитаних має середню зацікавленість власними професійними обов'язками, а решта – демонструє високий рівень зацікавленості роботою. Але в цілому вони з ентузіазмом сприймають роботу та професійну діяльність. Таке ставлення відповідно позитивно впливає на загальний рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу.

За шкалою «задоволеність досягненнями у роботі» 81,5% опитаних (106 респондентів) на середньому рівні задоволені власними досягненнями у роботі і 18,5% опитаних (24 респондента) на високому рівні задоволені власними досягненнями у роботі. Це доводить, що переважна більшість менеджерів з персоналу прагнуть до реалізації нових ідей та виконання більш складних професійних завдань.

За шкалою «задоволеність стосунками із співробітниками» на середньому рівні задоволені стосунками із співробітниками 15,4% опитаних (20 респондентів), на високому рівні задоволені стосунками із співробітниками 84,6% опитуваних (110 респондентів). Взагалі такий високий показник задоволеності стосунками із співробітниками можна пояснити особливостями професійної діяльності менеджера з персоналу і високим рівнем розвиненості комунікативних компетенцій.

За шкалою «задоволеність стосунками із керівництвом» 86,2% опитаних (112 респондентів) на середньому рівні задоволені стосунками із керівництвом і 13,8% опитаних (18 респондентів) на високому рівні задоволені стосунками із керівництвом. Це означає, що у менеджерів з персоналу у стосунках із керівництвом виникають конфліктні ситуації. Також менеджерам з персоналу не вистачає зворотнього зв'язку з боку керівників.

За шкалою «рівень домагань у професійній діяльності» 53,1% опитаних (69 респондентів) на середньому рівні задоволені власною реалізацією у роботі і 46,9% опитаних (61 респондент) на високому рівні задоволені власними прагненнями у роботі. Тобто, більшість респондентів мають можливість реалізувати себе у професійній діяльності та досягти кар'єрного зростання, проте є менеджери, які не мають такої можливості.

За шкалою «перевага виконуваної роботи над високим заробітком» 79,2% опитаних (103 респондента) продемонстрували середній рівень і 20,8% опитаних (27 респондентів) продемонстрували високий рівень. Це свідчить про те, що менеджери з персоналу прагнуть мати рівень заробітку, який адекватно відповідає переліку функціональних обов'язків, професійним зусиллям та досягненням у професійній діяльності.

За шкалою «задоволеність умовами праці» 57,7% опитаних (75 респондентів) на середньому рівні задоволені умовами праці і 42,3% опитаних (55 респондентів) на високому рівні задоволені умовами праці. Тобто, менеджери з персоналу у більшій мірі на середньому рівні задоволені умовами у яких здійснюють власну професійну діяльність.

За шкалою «професійна відповідальність» 65,4% опитаних (85 респондентів) продемонстрували середній рівень професійної відповідальності і 34,6% опитаних (45 респондентів) продемонстрували високий рівень професійної відповідальності. Такий показник професійної відповідальності може бути пов'язаний із тим, що менеджери з персоналу несуть відповідальність за управління персоналом в організації та виконують досить значний перелік професійних обов'язків. Менеджери з персоналу, які демонструють середній рівень, скоріше за все, прагнуть до перерозподілу професійної відповідальності.

За шкалою «загальна задоволеність працею» 56,2% опитаних (73 респонденти) продемонстрували середній рівень задоволеності професійною діяльністю і 43,8% опитаних (57 респондентів) – продемонстрували високий рівень задоволеності професійною діяльністю.

Низького рівня задоволеності (незадоволеності) професійною діяльністю не продемонстрував жоден опитаний менеджер з персоналу. Це свідчить про те, що менеджери мають високу професійну свідомість та відповідальність. Такий показник можна вважати позитивним та сприятливим для успішного виконання менеджерами з персоналу власних професійних обов'язків (рис. 2.8).

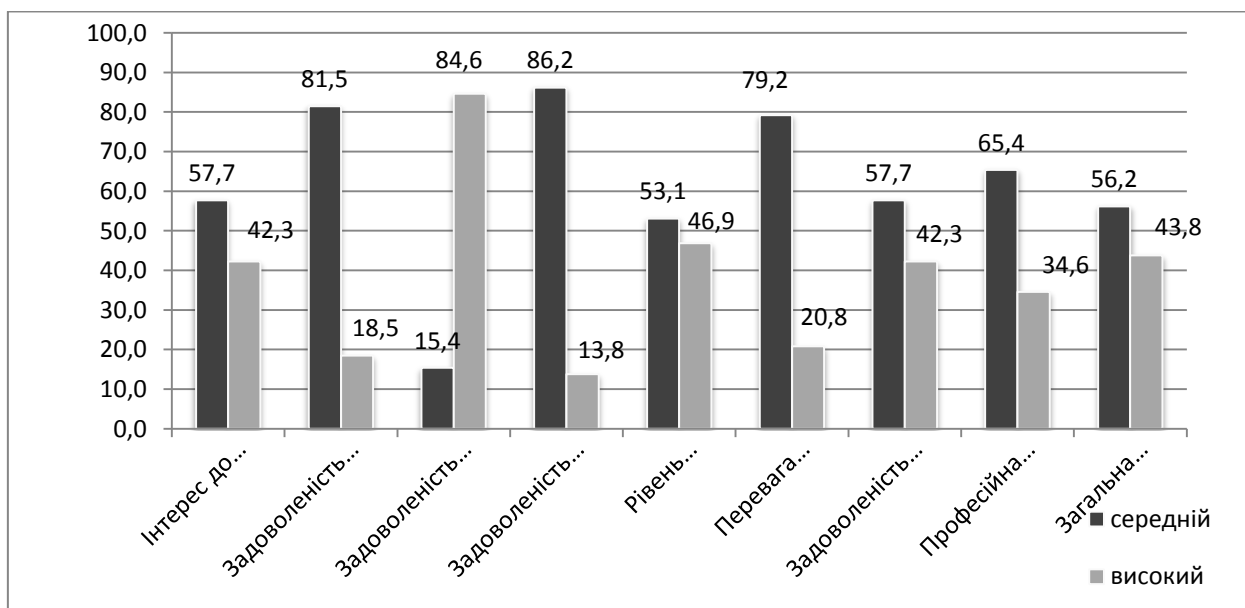


Рис. 2.8 Рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу (у % від загальної кількості опитуваних)

Також виявлено значущі кореляційні зв'язки між загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю та чинниками, які його формують. Загальна задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу корелює з інтересом до роботи (0,596; $p < 0,01$); задоволеністю досягненнями у роботі (0,509; $p < 0,01$); задоволеністю стосунками із співробітниками (0,706; $p < 0,01$); задоволеністю стосунками з керівництвом (0,577; $p < 0,01$); рівнем домагань у професійній діяльності (0,756; $p < 0,01$); та з професійною відповідальністю (0,613; $p < 0,01$). Такі чинники, як задоволеність умовами праці та перевага виконуваної роботи високому заробітку значущих зв'язків із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю не продемонстрували.

На основі одержаних результатів за методикою «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» можна зробити висновки про

переважно середній рівень задоволеності менеджерів з персоналу різними аспектами власної професійної діяльності. Таким чином, чим вищою є задоволеність інтересом до роботи, тим більше менеджери з персоналу задоволені процесом її здійснення і тим вище вони оцінюють власну професійну відповідальність та задоволеність стосунками із співробітниками. Прагнуть отримувати відповідну заробітну платню за свою роботу та мати можливість професійного та кар'єрного зростання.

Для того, щоб визначити вплив соціально-демографічних чинників на задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу нами було проведено порівняльний аналіз відповідних зв'язків. У якості соціально-демографічних чинників, які з високим ступенем ймовірності можуть впливати на загальну задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу, ми розглянули: вік, стать, загальний стаж роботи на посаді менеджера з персоналу, рівень освіти, сімейний стан, наявність дітей та їх кількість, рівень заробітної платні (достатній, недостатній). Для того, щоб встановити наявність зв'язків між задоволеністю професійною діяльністю та соціально-демографічними чинниками опитаних менеджерів з персоналу ми застосували кореляційний аналіз. Результати кореляційного аналізу наведено у таблиці 2.3.

На основі результатів аналізу ми встановили, що значущі кореляційні зв'язки із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю продемонстрували наступні соціально-демографічні чинники опитаних менеджерів з персоналу, а саме – стать (0,635; $p < 0,05$); вік (0,705; $p < 0,05$); загальний стаж роботи на посаді менеджера з персоналу (0,572; $p < 0,05$), рівень освіти (0,804; $p < 0,05$). Такі чинники, як сімейний стан, наявність дітей та їх кількість і рівень заробітної плати – значущих кореляційних зв'язків із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю не продемонстрували. Тому можна зробити висновок про те, що на рівень задоволеності професійною діяльністю опитаних менеджерів з персоналу

впливають їх вік, стать, рівень освіти та загальний стаж роботи на посаді менеджера з персоналу.

Таблиця 2.3

Зв'язок між загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю та соціально-демографічними чинниками менеджерів з персоналу

Соціально-демографічні чинники	Загальна задоволеність працею
Стать	0,635*
Вік	0,705*
Загальний стаж роботи на посаді менеджера з персоналу	0,572*
Рівень освіти	0,804*
Сімейний стан	0,231
Наявність дітей та їх кількість	0,031
Рівень заробітної платні (достатній, недостатній)	0,065

Примітка: *- $p < 0,05$

Джерело: складено автором.

Щодо впливу статі на рівень задоволеності професійною діяльністю, то тут виявлено такі закономірності: менеджери з персоналу – жінки демонструють більш високий рівень загальної задоволеності власною професійною діяльністю на відміну від менеджерів з персоналу – чоловіків. Середній рівень загальної задоволеності працею продемонстрували 39,1% опитаних жінок (29 респондентів) і високий рівень загальної задоволеності працею продемонстрували 60,9% опитаних жінок (45 респондентів). Серед чоловіків – середній рівень загальної задоволеності працею продемонстрували 78,5% опитаних чоловіків (44 респондента), високий рівень загальної задоволеності працею продемонстрували 21,5% опитаних чоловіків (12 респондентів).

Також для жінок більш важливими соціально-психологічними чинниками задоволеності професійною діяльністю є – стосунки із співробітниками (86,5% від кількості опитаних жінок), рівень домагань у професійній діяльності (51,4% від кількості опитаних жінок), задоволеність умовами праці (44,6% від кількості опитаних жінок), професійна відповідальність (45,9% від кількості опитаних жінок). Для чоловіків

важливими соціально-психологічними чинниками задоволеності професійною діяльністю є – інтерес до роботи (48,2% від кількості опитаних чоловіків), стосунки із співробітниками (82,1% від кількості опитаних чоловіків), професійна відповідальність (50,0% від кількості опитаних чоловіків) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зв'язок між рівнем задоволеності професійною діяльністю та статтю менеджерів з персоналу (у % від загальної кількості опитаних)

Найменування шкали	Рівні задоволеності	Стать	
		Чоловіки	Жінки
Інтерес до роботи	середній	51,8	62,2
	високий	48,2	37,8
Задоволеність досягненнями у роботі	середній	78,6*	84,0*
	високий	21,4*	16,0*
Задоволеність стосунками із співробітниками	середній	17,9	13,5
	високий	82,1	86,5
Задоволеність стосунками із керівництвом	середній	87,5*	85,1*
	високий	12,5*	14,9*
Рівень домагань у професійній діяльності	середній	58,9	48,6
	високий	41,1	51,4
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	середній	76,8	81,1
	високий	23,2	18,9
Задоволеність умовами праці	середній	60,7	55,4
	високий	39,3	44,6
Професійна відповідальність	середній	50,0*	54,1*
	високий	50,0*	45,9*
Загальна задоволеність працею	середній	78,5	39,1
	високий	21,5	60,9

Примітка: * - $p < 0,05$

Джерело: складено автором.

Таким чином, можна говорити про те, що чоловіки прагнуть досягати високих професійних результатів, будувати власну кар'єру, мати гарні стосунки в колективі. Жінки прагнуть виконувати цікаві функції, здатні нести відповідальність за ту роботу, яку виконують, для них важливі комфортні умови праці та гарні стосунки у колективі, заробітна плата не є головним чинником професійної діяльності.

Щодо впливу віку на рівень задоволеності професійною діяльністю, то тут виявлено такі закономірності: найвищий рівень загальної задоволеності професійною діяльністю демонструють менеджери з персоналу віком від 26 до 32 років (48,8% опитаних цієї вікової групи), наступними йдуть менеджери з персоналу віком від 33 до 38 років (48,3% опитаних цієї вікової групи), найменший показник демонструють менеджери з персоналу віком від 39 до 44 років (27,6% опитаних цієї вікової групи) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зв'язок між рівнем задоволеності професійною діяльністю та віком менеджерів з персоналу (у % від загальної кількості опитаних)

Найменування шкали	Рівні задоволеності	Вік		
		Від 26 до 32 років	Від 33 до 38 років	Від 39 до 44 років
Інтерес до роботи	середній	53,5*	60,3*	58,6*
	високий	46,5*	39,7*	41,4*
Задоволеність досягненнями у роботі	середній	25,6*	27,6*	31,0*
	високий	74,4*	72,4*	69,0*
Задоволеність стосунками із співробітниками	середній	11,6	17,2	17,2
	високий	88,4	82,8	82,8
Задоволеність стосунками із керівництвом	середній	46,5	46,5	65,5
	високий	53,5	53,5	34,5
Рівень домагань у професійній діяльності	середній	53,5*	51,7*	55,1*
	високий	46,5*	48,3*	44,9*
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	середній	74,4	81,0	82,7
	високий	25,6	19,0	17,3
Задоволеність умовами праці	середній	53,5	63,8	51,7
	високий	46,5	36,2	48,3
Професійна відповідальність	середній	83,7*	82,8*	79,3*
	високий	16,3*	17,2*	20,7*
Загальна задоволеність працею	середній	51,2	51,7	72,4
	високий	48,8	48,3	27,6

Примітка: * - $p < 0,05$

Менеджери з персоналу віком від 26 до 32 років на високому рівні оцінили наступні соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю – інтерес до роботи (46,5% опитаних), досягнення у роботі (74,4% опитаних), стосунки із співробітниками (88,4% опитаних), стосунки з керівництвом (53,5% опитаних), рівень домагань у професійній діяльності

(46,5% опитаних), задоволеність умовами праці (46,5% опитаних). Менеджери з персоналу віком від 33 до 38 років на високому рівні оцінили наступні соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю – задоволеність досягненнями у роботі (72,4% опитаних), стосунки із співробітниками (82,2% опитаних), стосунки з керівництвом (53,5% опитаних), рівень домагань у професійній діяльності (48,3% опитаних). Менеджери з персоналу віком від 39 до 44 років на високому рівні оцінили наступні соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю – інтерес до роботи (41,4% опитаних), досягнення у роботі (69% опитаних), стосунки із співробітниками (82,8% опитаних), задоволеність умовами праці (48,3% опитаних).

На основі одержаних результатів можна говорити про те, що для більш молодих менеджерів з персоналу важливо виконувати цікаві функції, які будуть сприяти їх професійному розвитку, мати позитивні стосунки з колективом та керівником, цікава робота для них більш важлива ніж високий заробіток, вони мають високий рівень професійної відповідальності, який може бути пов'язаним з відсутністю достатнього досвіду в роботі, прагнуть працювати у комфортних умовах. Молоді менеджери з персоналу найбільше задоволені власною професійною діяльністю тому, що ця діяльність для них нова та цікава, вони швидко адаптуються до умов праці та до організаційних змін, здатні швидко навчатися та накопичувати досвід, швидко звикають до корпоративної культури, правил та обмежень, які можуть існувати в організації та готові їх виконувати. Для менеджерів з персоналу середнього віку важливо демонструвати високі результати у професійній діяльності, мати можливість реалізувати накопичені знання та досвід, отримувати з боку організації достойну винагороду за досягнення та мати можливість кар'єрного зростання. Менеджери з персоналу зрілого віку також прагнуть виконувати цікаві професійні функції, досягати високих результатів у роботі, з відповідальністю ставляться до професійних обов'язків та прагнуть мати гарні стосунки у колективі.

Щодо впливу освіти на рівень задоволеності професійною діяльністю, то тут виявлено такі закономірності: менеджери з персоналу, які мають одну вищу освіту демонструють вищий рівень загальної задоволеності професійною діяльністю (57,1% опитаних), на відміну від менеджерів з персоналу, які мають дві вищі освіти (46,9% опитаних). Менеджери з персоналу, які мають одну вищу освіту на високому рівні оцінили наступні соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю – інтерес до роботи (48% опитаних), досягнення у роботі (72,4% опитаних), стосунки із співробітниками (84,7% опитаних), рівень домагань у професійній діяльності (44,9% опитаних), умови праці (41,8% опитаних). Менеджери з персоналу, які мають дві вищі освіти на високому рівні оцінили наступні соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю – інтерес до роботи (50% опитуваних), рівень домагань у професійній діяльності (53,1% опитаних), та високий заробіток (43,8% опитаних) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зв'язок між рівнем задоволеності професійною діяльністю та рівнем освіти менеджерів з персоналу (у % від загальної кількості опитаних)

Найменування шкали	Рівні задоволеності	Рівень освіти	
		Одна вища	Дві вищі
Інтерес до роботи	середній	52,0	50,0
	високий	48,0	50,0
Задоволеність досягненнями у роботі	середній	27,6	81,2
	високий	72,4	18,8
Задоволеність стосунками із співробітниками	середній	15,3	15,6
	високий	84,7	84,4
Задоволеність стосунками із керівництвом	середній	87,8	81,2
	високий	12,2	18,8
Рівень домагань у професійній діяльності	середній	55,1	46,9
	високий	44,9	53,1
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	середній	79,6	56,2
	високий	20,4	43,8
Задоволеність умовами праці	середній	58,2	56,2
	високий	41,8	43,8
Професійна відповідальність	середній	81,6	84,4
	високий	18,4	15,6
Загальна задоволеність працею	середній	42,9	53,1
	високий	57,1	46,9

Отже, менеджери з персоналу, які мають одну вищу освіту прагнуть виконувати цікаву роботу та мати професійні досягнення, цінують гарні стосунки з колективом та здатні демонструвати досить високий рівень професійної відповідальності. Менеджери з персоналу, які мають дві вищі освіти прагнуть до значних досягнень у професійній діяльності та хочуть отримувати відповідну високу матеріальну винагороду.

Щодо впливу стажу роботи на посаді менеджера з персоналу на рівень задоволеності професійною діяльністю, то тут виявлено закономірності, які наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Зв'язок між рівнем задоволеності професійною діяльністю та загальним
стажем роботи на посаді менеджера з персоналу
(у % від загальної кількості опитаних)**

Найменування шкали	Рівні задоволеності	Стаж роботи		
		До 5 років	Від 6 до 10 років	Понад 10 років
Інтерес до роботи	середній	53,7	57,1	76,9
	високий	46,3	42,9	23,1
Задоволеність досягненнями у роботі	середній	31,5	25,4	23,1
	високий	68,5	74,6	76,9
Задоволеність стосунками із співробітниками	середній	20,4	14,3	0,0
	високий	79,6	85,7	100
Задоволеність стосунками із керівництвом	середній	55,6	44,4	61,6
	високий	44,4	55,6	38,4
Рівень домагань у професійній діяльності	середній	57,4	50,8	46,2
	високий	42,6	49,2	53,8
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	середній	75,9	81,0	84,6
	високий	24,1	19,0	15,4
Задоволеність умовами праці	середній	59,3	60,3	38,5
	високий	40,7	39,7	61,5
Професійна відповідальність	середній	85,2	81,0	76,9
	високий	14,8	19,0	23,1
Загальна задоволеність працею	середній	42,6	32,9	53,8
	високий	57,4	67,1	46,2

Джерело: складено автором.

Найвищий рівень загальної задоволеності професійною діяльністю демонструють менеджери з персоналу, які працюють на посаді від 6 до 10

років (67,1% опитаних), далі йдуть менеджери з персоналу, які працюють на посаді до 5 років (57,4% опитаних), найнижчий показник демонструють менеджери з персоналу, які працюють на посаді понад 10 років (46,2% опитаних). Також, відповідно, менеджери з персоналу, які працюють на посаді від 6 до 10 років за усіма шкалами демонструють найвищі показники.

Менеджери з персоналу, які працюють на посаді до 5 років за усіма шкалами демонструють середні показники та менеджери з персоналу, які працюють на посаді понад 10 років за усіма шкалами демонструють найнижчі показники. Такі результати можуть бути спричинені тим, що менеджери з персоналу, які працюють на посаді до 5 років проходять професійну адаптацію, мають малий досвід роботи. Менеджери з персоналу, які працюють на посаді від 6 до 10 років мають значний досвід роботи, діяльність не викликаю труднощів тому, що добре відпрацьовані вміння та навички, є чимало професійних досягнень. Менеджери з персоналу, які працюють на посаді понад 10 років можуть страждати від професійного та емоційного вигорання, особливо тоді, коли посада не може забезпечити відповідний розвиток менеджера з персоналу а функції стають для нього одноманітними.

Детальний аналіз соціально-демографічних чинників, які корелюють із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу продемонстрував, що жінки у більшій мірі задоволені власною професійною діяльністю ніж чоловіки. Менеджери з персоналу більш молодого віку мають вищий рівень задоволеності професійною діяльністю на відміну від менеджерів з персоналу середньої та старшої вікових груп. Також вищий рівень загальної задоволеності професійною діяльністю демонструють менеджери з персоналу, які мають одну вищу освіту та загальний стаж роботи на посаді від 6 до 10 років.

Далі перейдемо до аналізу результатів дослідження за методикою ціннісних орієнтацій (М. Рокич). На основі того, що вік корелює із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю ми припустили, що ціннісні

орієнтації менеджерів з персоналу різних вікових груп та з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю відрізняються, і що кожній віковій групі може відповідати власна система цінностей. Тому було сформовано вибірки на основі наступних характеристик: вік та рівень загальної задоволеності професійною діяльністю. Під час обробки результатів ми проаналізували ієрархію термінальних та інструментальних цінностей у кожній групі опитаних. Ранги значущості термінальних цінностей наведено у таблиці 2.8, (додаток Б. 3).

Таблиця 2.8

Ранги значущості термінальних цінностей менеджерів з персоналу різних вікових груп (у порядку зменшення значущості)

Термінальні цінності	Ранги значущості цінностей		
	1 група (від 26 до 32 років)	2 група (від 33 до 38 років)	3 група (від 39 до 44 років)
Активне діяльне життя	5	6	5
Життєва мудрість	15	8	1
Здоров'я	6	4	2
Цікава робота	2	1	4
Краса природи і мистецтва	18	15	15
Любов	4	5	9
Матеріально забезпечене життя	1	2	3
Наявність вірних друзі	10	12	10
Суспільне визнання	3	3	7
Пізнання	11	16	16
Продуктивне життя	8	11	8
Розвиток	12	10	13
Розваги	17	18	18
Свобода	13	9	12
Щасливе сімейне життя	7	7	6
Щастя інших	16	14	11
Творчість	14	13	14
Впевненість у собі	9	17	17

Джерело: складено автором.

У першій віковій групі (від 26 до 32 років) провідними цінностями є – «матеріально забезпечене життя» (1 рангове місце), «цікава робота» (2 рангове місце), «суспільне визнання» (3 рангове місце), «любов» (4 рангове місце), «активне життя» (5 рангове місце), «здоров'я» (6 рангове місце), «щасливе

сімейне життя» (7 рангове місце), «продуктивне життя» (8 рангове місце) та «впевненість у собі» (9 рангове місце). Не важливі цінності – «життєва мудрість» (15 рангове місце), «щастя інших» (16 рангове місце), «розваги» (17 рангове місце), «краса природи» (18 рангове місце). Одержані результати свідчать про те, що для менеджерів з персоналу цієї вікової групи насамперед важливо матеріально себе забезпечити, при цьому професійна діяльність має бути цікавою. Також для них важливим є – суспільне визнання, активне та продуктивне життя, впевненість у собі, внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч та сумнівів, що дозволяє бути впевненим у собі, діяти активно та ефективно. Не менш важливим для них є – побудова щасливого сімейного життя. Незважаючи на молодий вік, менеджери з персоналу прагнуть до продуктивного життя, це означає те, що вони намагаються максимально використовувати власні можливості, сили та здібності. Водночас менеджери з персоналу недооцінюють таку цінність, як «життєва мудрість». Можливо, це пов'язано зі зрілістю особистості, яка з'явиться із життєвим досвідом. Неактуальною також є цінність – «краса природи». Можливо, професійна завантаженість сучасного менеджера з персоналу не залишає йому часу на природу та мистецтво.

У другій віковій групі (від 33 до 38 років) провідними цінностями є – «цікава робота» (1 рангове місце), «матеріально забезпечене життя» (2 рангове місце), «суспільне визнання» (3 рангове місце), «здоров'я» (4 рангове місце), «любов» (5 рангове місце), «активне життя» (6 рангове місце), «щасливе сімейне життя» (7 рангове місце), «життєва мудрість» (8 рангове місце) та «розвиток» (9 рангове місце). Найменше значення мають цінності – «щастя інших» (14 рангове місце), «краса природи і мистецтва» (15 рангове місце), «пізнання» (16 рангове місце), «впевненість у собі» (17 рангове місце), «розваги» (18 рангове місце). Одержані результати свідчать про те, що для менеджерів з персоналу другої вікової групи, перш за все, важливою є цікава робота з високим рівнем матеріальної винагороди, суспільне визнання, здоров'я, любов та щасливе сімейне життя. Також важливі такі цінності, як –

«життєва мудрість», «активне діяльне життя» та «розвиток». Для менеджерів з персоналу другої вікової групи, як і для менеджерів першої вікової групи менш важливі такі цінності, як – «краса природи і мистецтва» та «щастя інших».

У третій віковій групі (від 39 до 44 років) провідними цінностями є – «життєва мудрість» (1 рангове місце), «здоров'я» (2 рангове місце), «матеріально забезпечене життя» (3 рангове місце), «цікава робота» (4 рангове місце), «активне діяльне життя» (5 рангове місце), «щасливе сімейне життя» (6 рангове місце), «суспільне визнання» (7 рангове місце), «продуктивне життя» (8 рангове місце), «любов» (9 рангове місце). Найменше значення мають цінності – «краса природи і мистецтва» (15 рангове місце), «пізнання» (16 рангове місце), «впевненість у собі» (17 рангове місце), «розваги» (18 рангове місце). Одержані результати свідчать про те, що для менеджерів з персоналу третьої вікової групи, як і для менеджерів з персоналу інших вікових груп важливою є цікава робота з високим рівнем матеріальної винагороди. Однак максимальне значення має – життєва мудрість та здоров'я. Можливо, життєвий досвід особистості підказує, що для плідного, активного та щасливого життя важливою є наявність особистісної зрілості та здоров'я. Також, важливими цінностями є – щасливе сімейне життя, активна та продуктивне життя, суспільне визнання та любов. Для менеджерів з персоналу третьої вікової групи важливо максимально повно використовувати власні можливості та здібності.

Таким чином, ми розглянули ієрархію термінальних цінностей у кожній віковій групі менеджерів з персоналу. Існує думка про відмінності ціннісних орієнтації осіб різних соціальних груп, тому розглянемо також ранги кожної термінальної цінності у різних вікових групах менеджерів з персоналу.

Цінність «активне діяльне життя» – найвище оцінюють менеджери з персоналу першої вікової групи (5 рангове місце) та менеджери з персоналу третьої вікової групи (5 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (6 рангове місце). Такі показники свідчать про те, що

менеджери з персоналу першої та третьої вікових груп найбільш потребують повноти та емоційної насиченості життя, порівняно з менеджерами другої вікової групи.

Цінність «життєва мудрість» – найвище оцінюють менеджери з персоналу третьої вікової групи (1 рангове місце), потім йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (8 рангове місце). Для менеджерів з персоналу першої вікової групи ця цінність не значна (15 рангове місце). Це свідчить про те, що молодь, не маючи достатнього життєвого досвіду, на низькому рівні оцінює зрілість суджень тоді, як менеджери з персоналу третьої вікової групи вважають, що для активного та щасливого життя необхідно мати зрілість суджень та здоровий глузд.

Цінність «здоров'я» – високо оцінюють менеджери з персоналу усіх вікових груп, проте найбільш високо оцінюють менеджери з персоналу третьої вікової групи (2 рангове місце). Таким чином, у більш старшому віці людина частіше стикається з проблемами зі здоров'ям у порівнянні з молодим віком, тому і цінує його вище.

Цінність «цікава робота» – високо оцінюють менеджери з персоналу усіх вікових груп, але найбільш високо оцінюють менеджери з персоналу другої вікової групи (1 рангове місце) та першої вікової групи (2 рангове місце). Таким чином, можна зробити висновок про те, що для більш молодих менеджерів з персоналу цікава робота більш цінна у порівнянні зі зрілими особами.

Цінність «краса природи і мистецтва» – низько оцінили менеджери з персоналу усіх вікових груп. Причина, можливо, у тому, що активний ритм сучасного життя, орієнтованого на матеріальні цінності, домінує над такою цінністю, як переживання прекрасного у природі та мистецтві.

Цінність «любов» – високо оцінюють менеджери з персоналу усіх вікових груп. Однак, найбільш високі показники спостерігаються у менеджерів з персоналу першої вікової групи (4 рангове місце) та другої вікової групи (5 рангове місце). Молоді люди, що пізнають життя, найбільш

високо цінують почуття любові у порівнянні зі зрілими особами, що відчували це почуття, можливо, не один раз у житті.

Цінність «матеріально забезпечене життя» – високо оцінюють менеджери з персоналу усіх вікових груп. Проте, потрібно зазначити, що порівняно з іншими цінностями у групі менеджерів з персоналу першої вікової групи ця цінність є найбільш значимою (1 рангове місце). Молодь найбільш орієнтована на відсутність матеріальних труднощів.

Цінність «наявність вірних друзів» – більш високо оцінюють менеджери з персоналу першої вікової групи (10 рангове місце). Водночас показники цієї цінності у інших вікових групах знаходяться майже на однаковому рівні: друга вікова група (12 рангове місце), третя вікова група (10 рангове місце). Ми бачимо, що спостерігається наступна тенденція: не зважаючи на вік менеджери з персоналу однаково цінують наявність хороших та вірних друзів.

Цінність «суспільне визнання» – високо оцінюють менеджери з персоналу усіх вікових груп. Однак найбільш високі показники демонструють менеджери з персоналу першої вікової групи (3 рангове місце) та менеджери з персоналу другої вікової групи (3 рангове місце), наступними йдуть менеджери з персоналу третьої вікової групи (7 рангове місце). Можливо, для молодих осіб у дорослому та професійному житті найбільш важливим є – повага оточуючих, колективу, колег по роботі, порівняно із зрілими особами, які мають досвід та становище у суспільстві, колективі, вміють якісніше вибудовувати стосунки у суспільстві.

Цінність «пізнання» – більш високо оцінюють менеджери з персоналу першої вікової групи (11 рангове місце). Особи більш молодого віку високо оцінюють цю цінність тому, що вона відображає можливість розширення освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуального розвитку.

Цінність «продуктивне життя» – більш високо оцінюють менеджери з персоналу першої і третьої вікових груп (8 рангове місце). Це свідчить про те, що для них важливо максимально повно використовувати власні можливості, сили та здібності.

Цінність «розвиток» – більш високо оцінюють менеджери з персоналу другої вікової групи (10 рангове місце), далі йдуть менеджери першої вікової групи (12 рангове місце) та менеджери з персоналу третьої вікової групи (13 рангове місце). Таким чином, менеджери з персоналу другої вікової групи більш високо цінують роботу над собою, постійне фізичне та духовне самовдосконалення.

Цінність «розваги» – низько оцінюють представники усіх вікових груп менеджерів з персоналу. Однак, більш високі показники спостерігаються у молодих людей, а саме – у менеджерів з персоналу першої вікової групи (17 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (18 рангове місце) та менеджери з персоналу третьої вікової групи (18 рангове місце). Такі показники свідчать про те, що менеджери з персоналу, які приймали участь у дослідженні, не акцентують увагу на відпочинку та розвагах.

Цінність «свобода» – більш високо оцінюють менеджери з персоналу другої вікової групи (9 рангове місце). Для них найбільш значущим є – прояв самостійності та незалежності в судженнях та вчинках.

Цінність «щасливе сімейне життя» – високо оцінюють менеджери з персоналу усіх вікових груп, але найбільш високі показники спостерігаються у менеджерів з персоналу третьої вікової групи (6 рангове місце). Можливо, це пов'язано з тим, що представники першої вікової групи більше думають про успішну кар'єру, професійну діяльність, ніж про створення щасливої родини.

Цінність «щастя інших» – низько оцінюють менеджери з персоналу усіх вікових груп. Найнижче цю цінності оцінили менеджери з персоналу першої вікової групи (15 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (14 рангове місце) та третьої вікової групи (11 рангове місце). Такі результати свідчать про те, що менеджери з персоналу третьої вікової групи у більшій мірі думають про розвиток та благополуччя інших людей. Можливо, з віком людина починає думати переважно не тільки про самого себе, але й про інших людей.

Цінність «творчість» – досить низько оцінили менеджери з персоналу усіх вікових груп: перша вікова група (14 рангове місце), друга вікова група (13 рангове місце), третя вікова група (14 рангове місце). Можливо, це пов'язано з тим, що люди більше думають про те, щоб матеріально себе забезпечити, тому у них немає можливості та не вистачає часу займатися творчістю.

Цінність «впевненість у собі» – більш високо оцінює перша вікова група менеджерів з персоналу (9 рангове місце), порівняно з менеджерами з персоналу другої вікової групи (17 рангове місце) та третьої вікової групи (17 рангове місце). Це свідчить про те, що більш молоді менеджери з персоналу недостатньо впевнені у собі, відчувають внутрішні протиріччя, на відміну від більш зрілих менеджерів з персоналу.

А тепер розглянемо ієрархію термінальних цінностей в групах менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю, яку визначили за методикою «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» (А. Батаршев). Результати аналізу наведено у таблиці 2.9.

Розглянемо показники термінальних цінностей в групі менеджерів з персоналу з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю. Важливими цінностями для цієї групи менеджерів з персоналу є цінності: «цікава робота» (1 рангове місце), «матеріально забезпечене життя» (2 рангове місце), «здоров'я» (3 рангове місце), «продуктивне життя» (4 рангове місце), «любов» (5 рангове місце), «активне життя» (6 рангове місце), «свобода» (7 рангове місце). Неактуальними цінностями для цієї групи менеджерів з персоналу є цінності – «творчість» (14 рангове місце), «суспільне визнання» (15 рангове місце), «щастя інших» (16 рангове місце), «краса природи і мистецтва» (17 рангове місце), «розваги» (18 рангове місце). Одержані результати свідчать про те, що для менеджерів з персоналу, які демонструють середній рівень задоволеності власною професійною діяльністю насамперед важливою цінністю є – активне, емоційно-насичене, діяльне життя з

відсутністю матеріальних труднощів, яке може забезпечити цікава робота з максимально повним використанням можливостей, сил та здібностей, а також здоров'я та любов.

Таблиця 2.9

Ранги значущості термінальних цінностей в групах менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (у порядку зменшення значущості)

Термінальні цінності	Ранги значущості цінностей	
	Група з середнім рівнем задоволеності	Група з високим рівнем задоволеності
Активне діяльне життя	6	3
Життєва мудрість	8	9
Здоров'я	3	11
Цікава робота	1	4
Краса природи і мистецтва	17	17
Любов	5	10
Матеріально забезпечене життя	2	6
Наявність вірних друзі	13	15
Суспільне визнання	15	2
Пізнання	11	13
Продуктивне життя	4	7
Розвиток	12	8
Розваги	18	16
Свобода	7	5
Щасливе сімейне життя	9	12
Щастя інших	16	18
Творчість	14	14
Впевненість у собі	10	1

Джерело: складено автором.

Для групи менеджерів з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю важливими цінностями є цінності – «впевненість у собі» (1 рангове місце), «суспільне визнання» (2 рангове місце), «активне життя» (3 рангове місце), «цікава робота» (4 рангове місце), «свобода»

(5 рангове місце), «матеріально забезпечене життя» (6 рангове місце), «продуктивне життя» (7 рангове місце). Неактуальними цінностями для цієї групи менеджерів з персоналу є цінності – «творчість» (14 рангове місце), «наявність друзів» (15 рангове місце), «розваги» (16 рангове місце), «краса природи і мистецтва» (17 рангове місце), «щастя інших» (18 рангове місце).

Одержані результати свідчать про те, що для менеджерів з персоналу, які демонструють високий рівень задоволеності власною професійною діяльністю важливою цінністю є – свобода від внутрішніх протиріч, яка відображається у впевненості у собі, не менш важливим для них є незалежність та самостійність, повага оточуючих та трудового колективу, і лише потім цікава робота та матеріально забезпечене життя.

Перейдемо до розгляду ієрархії інструментальних цінностей у менеджерів з персоналу різних вікових груп. Результати порівняльного аналізу значущості інструментальних цінностей занесені у таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Ранги значущості інструментальних цінностей у менеджерів з персоналу різних вікових груп (у порядку зменшення значущості)

Інструментальні цінності	Ранги значущості цінностей		
	1 група (від 26 до 32 років)	2 група (від 33 до 38 років)	3 група (від 39 до 44 років)
Акуратність	14	12	5
Вихованість	11	11	2
Високі запити	3	9	17
Життєрадісність	4	7	12
Старанність	17	15	4
Незалежність	1	10	15
Непримиренність до недоліків у собі та інших	15	16	18
Освіченість	2	2	1
Відповідальність	10	3	2
Раціоналізм	6	8	10
Самоконтроль	5	6	3

Продовження таблиці 2.10

Сміливість у відстоюванні власної думки, поглядів	9	14	16
Тверда воля	12	13	14
Терпимість	16	17	11
Широта поглядів	7	5	7
Чесність	13	13	7
Ефективність у справах	8	1	13
Чуйність	18	18	9

Джерело: складено автором.

У менеджерів з персоналу першої вікової групи (від 26 до 32 років) провідними цінностями є – «незалежність» (1 рангове місце), «освіченість» (2 рангове місце), «високі запити» (3 рангове місце), «життєрадісність» (4 рангове місце), «самоконтроль» (5 рангове місце), «раціоналізм» (6 рангове місце), «широта поглядів» (7 рангове місце). Не значними цінностями є – «терпимість» (16 рангове місце), «старанність» (17 рангове місце), «чуйність» (18 рангове місце).

Одержані результати свідчать про те, що у молоді, спостерігаються високі вимоги до життя та високі домагання, вони прагнуть діяти самостійно та рішуче. Також для більшості з них не характерно демонструвати чуйність та дбайливість у ставленні до інших людей, вони недостатньо дисципліновані і терпимі до поглядів та думок інших, не завжди можуть пробачати власні помилки.

Розглянемо ієрархію інструментальних цінностей менеджерів з персоналу другої вікової групи (від 33 до 38 років). Важливими цінностями для них є – «ефективність у справах» (1 рангове місце), «освіченість» (2 рангове місце), «відповідальність» (3 рангове місце), «широта поглядів» (4 рангове місце), «самоконтроль» (5 рангове місце), «життєрадісність» (6 рангове місце). Незначними цінностями є – «старанність» (16 рангове місце), «непримиренність до недоліків» (17 рангове місце), «терпимість» (18 рангове місце). Одержані результати свідчать про те, що для менеджерів з персоналу другої вікової групи притаманні такі якості, як працьовитість,

продуктивність у роботі, почуття обов'язку, вміння дотримуватися власного слова, високий рівень відповідальності, почуття гумору.

Розглянемо значимість інструментальних цінностей для менеджерів з персоналу третьої вікової групи (від 39 до 44 років). Актуальними цінностями для них є – «освіченість» (1 рангове місце), «вихованість» (2 рангове місце), «відповідальність» (3 рангове місце), «самоконтроль» (4 рангове місце), «старанність» (5 рангове місце), «акуратність» (6 рангове місце), «чесність» (7 рангове місце). Неактуальними цінностями є – «незалежність» (17 рангове місце), «високі запити» (18 рангове місце). Одержані результати свідчать про те, що менеджери з персоналу третьої вікової групи, перш за все, цінують високу загальну культуру, широту знань, хороші манери. Для них дуже важливим є – почуття обов'язку, вміння дотримувати слово, вміння утримувати порядок у справах. Вони орієнтовані на чесні та щирі стосунки, демонструють дбайливість, можуть зрозуміти іншу точку зору, здатні поважати смаки та звичаї інших людей.

Розглянемо рівень значущості кожної інструментальної цінності в групах менеджерів з персоналу різного віку.

Цінність «акуратність» – найвище оцінюють менеджери з персоналу третьої вікової групи (6 рангове місце). Для менеджерів з персоналу першої вікової групи (14 рангове місце) та другої вікової групи (12 рангове місце) це не така значуща інструментальна цінність. Можливо тому, що для більш зрілих людей, на відміну від молоді, важливі такі якості як – охайність, вміння тримати в порядку речі, порядок у справах.

Цінність «вихованість» – високо оцінюють менеджери з персоналу третьої вікової групи (3 рангове місце) у той час, коли для менеджерів з персоналу першої вікової групи (11 рангове місце) та другої вікової групи (11 рангове місце) це не така значуща цінність. Таким чином, люди зрілого віку більш цінують вихованість та гарні манери ніж молодь.

Цінність «високі запити» – високо оцінюють менеджери з персоналу першої вікової групи (3 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу

другої вікової групи (9 рангове місце) та менеджери з персоналу третьої вікової групи (17 рангове місце). Такі результати свідчать про те, що у людей молодого віку є більш високі вимоги до життя та високий рівень домагання на відміну від людей зрілого віку.

Цінність «життєрадісність» – найбільш значуща для менеджерів з персоналу першої вікової групи (4 рангове місце) та менеджерів з персоналу другої вікової групи (7 рангове місце). Для менеджерів з персоналу третьої вікової групи (11 рангове місце) ця цінність не така значуща. Це може означати те, що для людей більш молодого віку є важливим почуття гумору, позитивні емоції, емоційно насичене життя.

Цінність «старанність» – найбільш притаманна для менеджерів з персоналу третьої вікової групи (5 рангове місце). Для менеджерів з персоналу першої вікової групи (17 рангове місце) та другої вікової групи (15 рангове місце) навпаки – це не значна цінність. Можливо тому, що у людей більш зрілого віку краще сформовані такі риси характеру, як відповідальність та дисциплінованість.

Цінність «незалежність» – високо оцінюють менеджери з персоналу першої вікової групи (1 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (10 рангове місце) та третьої вікової групи (15 рангове місце). Це свідчить про те, що чим більший вік, тим ця цінність стає менш значущою, для людей стає менш важливою можливість діяти самостійно та рішуче.

Цінність «непримиренність до недоліків у собі та інших» – є незначною цінністю для менеджерів з персоналу усіх вікових груп. Але потрібно зазначити, що менеджери з персоналу третьої вікової групи віднесли цю цінність на останні місця в списку (18 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (16 рангове місце) та менеджери з персоналу першої вікової групи (15 рангове місце). Таким чином, молоді особи, на відміну від більш зрілих людей, у більшій мірі непримиренні до недоліків у собі та інших.

Цінність «освіченість» – цінують менеджери з персоналу усіх вікових груп. Але найвище значення за цією цінністю демонструють менеджери з персоналу третьої вікової групи (1 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу першої вікової групи (2 рангове місце) та другої вікової групи (2 рангове місце). Це означає, що більш зрілі люди цінують у собі та інших широту знань та високу загальну культуру.

Цінність «відповідальність» – найвище оцінили менеджери з персоналу третьої вікової групи (2 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (3 рангове місце) та першої вікової групи (10 рангове місце). На основі одержаних результатів за цією цінністю, можна говорити про те, що особи більш молодого віку можуть бути менш відповідальними.

Цінність «раціоналізм» – найвище оцінюють менеджери з персоналу першої вікової групи (6 рангове місце), далі йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (8 рангове місце) та третьої вікової групи (10 рангове місце). Таким чином, для менеджерів з персоналу більш молодшої вікової групи важливо вміти тверезо та послідовно мислити, приймати обґрунтовані, раціональні рішення.

Цінність «самоконтроль» – яка відображається у стриманості та самодисципліні практично однаково високо оцінили представники усіх вікових груп: перша вікова група (5 рангове місце), друга вікова група (6 рангове місце), третя вікова група (4 рангове місце). Але найвище значення демонструють менеджери з персоналу третьої вікової групи.

Цінність «сміливість у відстоюванні власної думки, поглядів» – найбільш високо оцінили менеджери з персоналу першої вікової групи (9 рангове місце), наступними йдуть менеджери з персоналу другої вікової групи (14 рангове місце) та третьої вікової групи (16 рангове місце). Швидше за все, молоді люди можуть більш активно відстоювати власну точку зору у порівнянні із особами більш зрілого віку.

Цінність «тверда воля» – менше за всіх оцінили менеджери з персоналу третьої вікової групи (14 рангове місце), менеджери з персоналу першої

вікової групи (12 рангове місце) та другої вікової групи (13 рангове місце) оцінили майже однаково. Можливо більш зрілі люди здатні відступити при виникненні труднощів, не завжди можуть наполягти на своєму на відміну від більш молодих осіб.

Цінність «терпимість» – високо оцінюють менеджери з персоналу третьої вікової групи (12 рангове місце). Менеджери з персоналу першої вікової групи (16 рангове місце) та другої вікової групи (17 рангове місце) оцінюють цю цінність на низькому рівні. Такі результати свідчать про те, що менеджери з персоналу більш зрілого віку з повагою ставляться до поглядів і думок інших людей, вміють пробачати іншим їхні помилки – на відміну від молоді.

Цінність «широта поглядів» – є досить значущою для усіх вікових груп: перша вікова група (7 рангове місце), друга вікова група (5 рангове місце), третя вікова група (8 рангове місце). Але зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї та звички краще за всіх вдається менеджерам з персоналу другої вікової групи.

Цінність «чесність» – більшою мірою характерна для менеджерів з персоналу третьої вікової групи (7 рангове місце). Для більш молодих менеджерів з персоналу ця цінність не така значуща: перша вікова група (13 рангове місце), друга вікова група (13 рангове місце).

Цінність «ефективність у справах» – найвище оцінили менеджери з персоналу другої вікової групи (1 рангове місце). Вони у більшій мірі працелюбні та продуктивні у професійній діяльності порівняно з менеджерами з персоналу першої вікової групи (8 рангове місце) та третьої вікової групи (13 рангове місце).

Цінність «чуйність» – досить високо оцінюють менеджери з персоналу третьої вікової групи (8 рангове місце), вони у більшій мірі здатні дбати про інших. Для менеджерів з персоналу молодого віку ця цінність не є значущою у списку інструментальних цінностей: перша вікова група (18 рангове місце), друга вікова група (18 рангове місце).

Далі розглянемо ієрархію інструментальних цінностей в групах менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю, яку визначили за методикою «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» (А. Батаршев) (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Ранги значущості інструментальних цінностей в групах менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (у порядку зменшення значущості)

Інструментальні цінності	Ранги значущості цінностей	
	Група з середнім рівнем задоволеності	Група з високим рівнем задоволеності
Акуратність	2	14
Вихованість	8	13
Високі запити	5	7
Життєрадісність	9	12
Старанність	1	18
Незалежність	14	1
Непримиренність до недоліків у собі та інших	15	10
Освіченість	3	8
Відповідальність	6	5
Раціоналізм	4	2
Самоконтроль	12	6
Сміливість у відстоюванні власної думки, поглядів	17	3
Тверда воля	16	4
Терпимість	18	16
Широта поглядів	10	11
Чесність	13	15
Ефективність у справах	7	9
Чуйність	11	17

Джерело: складено автором.

Розглянемо показники інструментальних цінностей менеджерів з персоналу, які демонструють середній рівень задоволеності професійною діяльністю. Актуальними цінностями для цієї групи менеджерів з персоналу є: «старанність» (1 рангове місце), «аккуратність» (2 рангове місце), «освіченість» (3 рангове місце), «раціоналізм» (4 рангове місце), «високі запити» (5 рангове

місце), «відповідальність» (6 рангове місце). Неактуальними цінностями для цієї групи менеджерів з персоналу є – «непримиренність до недоліків у собі та інших» (15 рангове місце), «тверда воля» (16 рангове місце), «сміливість у відстоюванні власної думки» (17 рангове місце), «терпимість» (18 рангове місце). Одержані результати свідчать про те, що для менеджерів з персоналу з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю насамперед важливою цінністю є – дисциплінованість, вміння утримувати порядок в справах, широта знань, висока загальна культура, вміння послідовно мислити, приймати обмірковані та раціональні рішення, а також високі вимоги до життя та високі домагання.

Для групи менеджерів з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю актуальними цінностями є – «незалежність» (1 рангове місце), «раціоналізм» (2 рангове місце), «сміливість у поглядах» (3 рангове місце), «тверда воля» (4 рангове місце), «відповідальність» (5 рангове місце), «самоконтроль» (6 рангове місце). Неактуальними цінностями для менеджерів з персоналу цієї групи є цінності – «чесність» (15 рангове місце), «терпимість» (16 рангове місце), «чуйність» (17 рангове місце), «старанність» (18 рангове місце). Одержані результати свідчать про те, що для менеджерів з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю важливими цінностями є – здатність діяти самостійно та рішуче, вміння послідовно мислити, приймати обмірковані та раціональні рішення, сміливість у відстоюванні власної думки і поглядів, вміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами, почуття обов'язку, вміння тримати своє слово, стриманість та самодисципліна.

Для вивчення цінностей у професійній діяльності менеджерів з персоналу ми використали методику «Діагностика ціннісних орієнтацій у кар'єрі» (Е. Шейн). Під час порівняльного аналізу були підраховані значення ціннісних орієнтацій у групах менеджерів з персоналу кожної вікової групи та з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (табл. 2.12; додаток Б.4).

Значущість кар'єрних орієнтації менеджерів з персоналу різних вікових груп (в балах)

Кар'єрні орієнтації	1 група (від 26 до 32 років)	2 група (від 33 до 38 років)	3 група (від 39 до 44 років)
Професійна компетентність	4	7,7	7
Менеджмент	4	7,1	5,3
Автономія (незалежність)	3,4	2,2	2,7
Стабільність місця роботи	1,9	2,8	7,6
Стабільність місця проживання	2,3	5,7	8,2
Служіння	1,4	1,6	6,4
Виклик	8,4	6,8	4,3
Інтеграція стилів життя	2,5	6,2	6,7
Підприємництво	4,3	8	4,6

Джерело: складено автором.

У менеджерів з персоналу першої вікової групи (від 26 до 32 років) провідною кар'єрною орієнтацією є – «виклик» 8,4 (44,3% опитаних), не важливими є наступні кар'єрні орієнтації: «служіння» 1,4 (16,3% опитаних), «стабільність місця роботи» 1,9 (23,3% опитаних), «стабільність місця проживання» 2,3 (18,6% опитаних), «інтеграція стилів життя» 2,5 (16,3% опитаних). Одержані результати свідчать про те, що менеджери з персоналу першої вікової групи у власній професійній діяльності орієнтуються на конкуренцію, перемогу над іншими, подолання перешкод та вирішення важких завдань. Для молодих людей процеси боротьби та перемоги важливіші, ніж певна сфера діяльності або кваліфікація. Вони не орієнтуються на такі цінності як – «служіння» або «стабільність місця роботи», вони не прагнуть до стабільного місця проживання та легко можуть змінити його з метою побудови та реалізації успішної кар'єри. Вони не орієнтуються на інтеграцію та баланс різних сторін способу життя – сім'ї та кар'єри. Можливо, це пов'язано з тим, що більшість менеджерів з персоналу першої вікової групи

ще не мають сім'ї та усі їх життєві плани пов'язані переважно з побудовою кар'єри.

У менеджерів з персоналу другої вікової групи (від 33 до 38 років) провідними кар'єрними орієнтаціями є – «підприємництво» 8 (48,2% опитаних), «професійна компетентність» 7,7 (21,4% опитаних), «менеджмент» 7,1(21,4% опитаних), «виклик» 6,8(12,1% опитаних) та не важливими кар'єрними орієнтаціями є – «служіння» 1,6 (15,5% опитаних), «автономія» 2,2 (12,1% опитаних), «стабільність місця роботи» 2,8 (19,3% опитаних). Одержані результати свідчать про те, що менеджери з персоналу другої вікової групи прагнуть створити власну справу, досягати успіху у професійній діяльності та при цьому постійно розвивати власні здібності. Більшість з них прагне управляти різними напрямками діяльності підприємства, тобто бути компетентними у професійній сфері. Менеджери з персоналу другої вікової групи орієнтуються на конкуренцію, перемогу над іншими, подолання перешкод, вирішення важких завдань. Вони також, як і менеджери з персоналу першої вікової групи, не орієнтуються на таку цінність, як – «служіння» та готові змінити місце роботи для побудови більш успішної кар'єри. Але вони не готові відмовитися від кар'єрного росту та від інших можливостей заради збереження власної незалежності.

У групі менеджерів з персоналу третьої вікової групи (від 39 до 44 років) провідними кар'єрними орієнтаціями є – «стабільність місця проживання» 8,2 (37,2% опитаних), «стабільність місця роботи» 7,6 (17,6% опитаних), «професійна компетентність» 7 (17,2% опитаних), «інтеграція стилів життя» 6,7 (21,7% опитаних), «служіння» 6,4 (17,2% опитаних) та не значні кар'єрні орієнтації для цієї вікової групи це: «автономія» 2,7 (10,7% опитаних), «виклик» 4,3 (10,3% опитаних), «підприємництво» 4,6 (11,3% опитаних). Одержані результати свідчать про те, що менеджери з персоналу третьої вікової групи на відміну від більш молодих менеджерів з персоналу прагнуть знайти роботу в такій організації, яка забезпечує певний термін зайнятості, має хорошу репутацію, піклується про працівників, виглядає більш надійною

серед конкурентів. Вони не готові змінювати місце проживання у будь-якому випадку, прагнуть до стабільності. Також менеджери з персоналу цієї вікової групи прагнуть бути майстрами власної справи, досягати успіху у професійній сфері та при цьому постійно розвивати власні здібності. На відміну від більш молодих менеджерів з персоналу, вони орієнтуються на інтеграцію і баланс різних боків способу життя – сім'ї, кар'єри, саморозвитку. Можливо тому основними цінностями для менеджерів з персоналу третьої вікової групи є – «робота з людьми», «служіння людству», «допомога людям» (рис. 2.9).

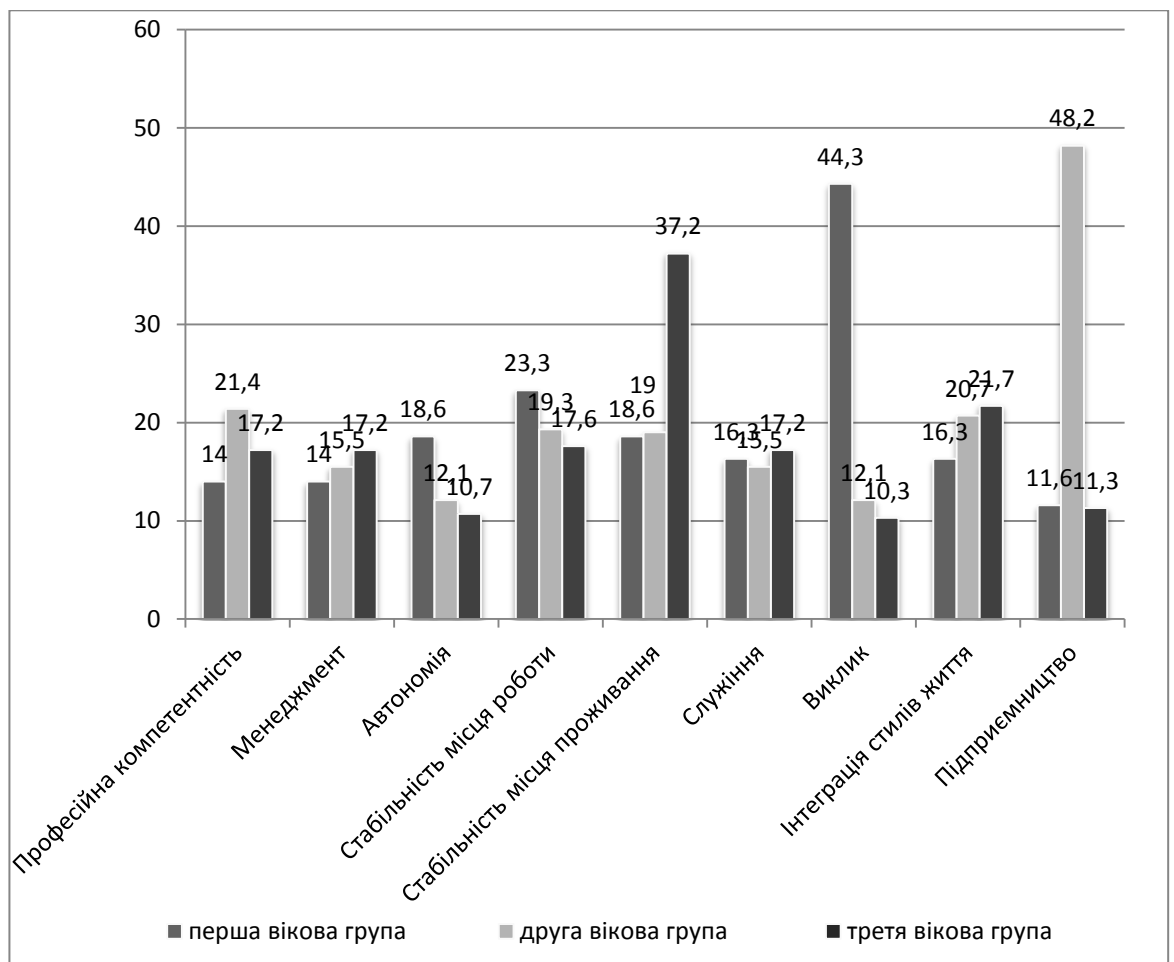


Рис. 2.9 Значущість кар'єрних орієнтацій для менеджерів з персоналу різних вікових груп (у% від кількості опитуваних)

За шкалою «професійна компетентність» найбільше значення демонструють менеджери з персоналу другої вікової групи (7,7). Для цих менеджерів з персоналу важливо бути професіоналом. Така орієнтація пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній галузі. Вони прагнуть бути майстрами своєї справи, бувають особливо щасливі, коли досягають

успіху у професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати власні здібності. Навряд чи цих менеджерів з персоналу зацікавить навіть значно більш висока посада, якщо вона не пов'язана з їх професійними компетенціями. Вони шукають визнання власних талантів, що має відобразитися у професійному статусі, який відповідає їх майстерності.

За шкалою «менеджмент» найбільше значення демонструють також менеджери з персоналу другої вікової групи (7,1). Ці респонденти прагнуть управляти людьми, проектами, бізнес-процесами тощо. Для них першочергове значення має орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат та об'єднання різних функцій організації. Можливості лідерства, високого доходу, підвищений рівнів відповідальності та внесок в успіх своєї організації – є ключовими цінностями та мотивами. Головне поняття їх професійного розвитку – влада, усвідомлення того, що вони мають можливість впливати на ключові рішення.

За шкалою «автономія (незалежність)» найбільше значення демонструють менеджери з персоналу першої вікової групи (3,4). Для них головними у робочому процесі є – свобода та незалежність. Для менеджерів з персоналу цієї вікової групи важливо бути вільними від організаційних правил, приписів та обмежень. Вони відчувають труднощі, пов'язані із встановленими в організації правилами, процедурами, графіком робочого дня, дисципліною, певною формою одягу тощо. Також, вони прагнуть виконувати роботу власним способом, у зручному темпі та за власними стандартами. Вони не люблять, коли робота втручається у їхнє приватне життя, тому воліють робити незалежну кар'єру власним шляхом. Для них першочергове завдання розвитку кар'єри – мати можливість працювати самостійно, самому вирішувати, як, коли і що робити для досягнення професійних цілей. Кар'єра для менеджерів з персоналу цієї вікової групи – це, насамперед, спосіб реалізації власної свободи, тому будь-які обмеження та суворе підпорядкування їх змусить відмовитися навіть від зовні привабливої вакансії.

Такі люди зможуть якісно працювати тільки у тій організації, яка здатна забезпечити працівникові достатній ступінь свободи.

За шкалою «стабільність місця роботи» найбільше значення демонструють менеджери з персоналу третьої вікової групи (7,6). Вони прагнуть отримати роботу стабільну, надійну на тривалий час. Ці люди відчують потребу у безпеці, захисті та можливості прогнозування, тому шукають постійну роботу з мінімальною ймовірністю звільнення. Менеджери з персоналу цієї вікової групи ототожнюють власну діяльність з кар'єрою. Їх потреба у безпеці та стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Авантюрні або короткострокові проекти та стартап-компанії їх, швидше за все, не зацікавлять. Такі менеджери з персоналу дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець та, як правило, їх вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом та стабільним становищем компанії на ринку.

За шкалою «стабільність місця проживання» також найбільше значення демонструють менеджери з персоналу третьої вікової групи (8,2). Головне для них мати постійне місце проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу у іншому місці. Переїзд для таких людей неприйнятний, і навіть відрядження для них можуть бути зоною дискомфорту.

За шкалою «служіння» також найбільше значення демонструють менеджери з персоналу третьої вікової групи (6,4). Вони прагнуть втілювати у роботу власні ідеали та цінності. Така ціннісна орієнтація притаманна людям, що займаються справою через бажання реалізувати у власній роботі головні цінності. Менеджери з персоналу цієї вікової групи прагнуть приносити користь людям та суспільству, для них дуже важливо бачити певні плоди власної роботи, навіть якщо вони і не мають матеріального еквіваленту. Основна теза побудови кар'єри для таких людей – отримати можливість максимально ефективно використовувати власні таланти та досвід для реалізації суспільно важливої мети.

За шкалою «виклик» найбільше значення демонструють менеджери з персоналу першої вікової групи (8,4). Менеджери з персоналу більш молодого віку бажають зробити неможливе – можливим, вирішувати унікальні завдання. Такі люди вважають успіхом для себе долати нездоланні перешкоди, вирішувати складні завдання. Орієнтовані на те, щоб «кидати виклик». Для одних людей виклик – це більш складні завдання, для інших це – конкуренція та міжособистісні стосунки. Кар'єра для них – це постійний виклик їх професіоналізму, і вони завжди готові його прийняти. Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції «виграшу – програшу». Процес боротьби та перемога важливіші, ніж конкретна сфера діяльності або кваліфікація. Новизна та різноманітність мають для менеджерів з персоналу першої вікової групи значну цінність, якщо у професійній діяльності все виходить дуже легко та просто, то вони швидко втрачають інтерес до такої діяльності.

За шкалою «інтеграція стилів життя» найбільше значення демонструють менеджери з персоналу третьої вікової групи (6,7). Для менеджерів з персоналу цієї вікової групи головним є – збереження гармонії між сформованим особистим життям та кар'єрою. Для них кар'єра має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри. Вони прагнуть, щоб організаційні стосунки відображали повагу до їх особистих та сімейних проблем. Обирати та підтримувати певний спосіб життя для таких людей важливіше, ніж прагнути досягти успіху у кар'єрі. Розвиток кар'єри їх приваблює лише у тому випадку, якщо вона не порушує звичний стиль життя та оточення. Важливо, щоб усе було в рівновазі – кар'єра, сім'я, особисті інтереси тощо. Відмовитися від одного заради іншого їм не властиво. Такі люди зазвичай у власній поведінці демонструють конформність (тенденція змінювати власну поведінку залежно від впливу інших людей, з тим, щоб вона відповідала думці оточуючих).

За шкалою «підприємництво» найбільше значення демонструють менеджери з персоналу другої вікової групи (8). Вони прагнуть створювати нові організації, товари, послуги. Метою їх кар'єри є – створити щось нове,

організувати власну справу, втілити у життя нову ідею. Вершиною кар'єри, у їхньому розумінні, є – власний бізнес.

Також розглянемо кар'єрні орієнтації менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю, яку визначили за методикою «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» (А. Батаршев). Результати порівняльного аналізу наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Значущість кар'єрних орієнтацій в групах менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (в балах)

Кар'єрні орієнтації	Група з середнім рівнем задоволеності	Група з високим рівнем задоволеності
Професійна компетентність	3,7	8,6
Менеджмент	4,8	9,4
Автономія (незалежність)	3,7	6,8
Стабільність місця роботи	3,5	1,6
Стабільність місця проживання	4,6	1,8
Служіння	2,4	1,9
Виклик	2,8	9,6
Інтеграція стилів життя	4,7	2,4
Підприємництво	4,8	6,4

Джерело: складено автором.

У групі менеджерів з персоналу з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю не виявлено провідної кар'єрної орієнтації, усі значення за кар'єрними орієнтаціями знаходяться на середньому або низькому рівні. Спостерігається низьке значення за наступним орієнтаціям: «служіння» 2,4 (13,7% опитаних), «виклик» 2,8 (15,1% опитаних). Таким чином, можна сказати, що для менеджерів з персоналу з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю не характерна орієнтація на такі цінності, як – «служіння людству», «допомога людям». Також вони не орієнтовані на те, щоб «кидати виклик». Подолання перешкод заради перемоги та досягнення певних кар'єрних вершин – не для них. Відсутність провідної кар'єрної

орієнтації у цієї групи менеджерів з персоналу свідчить також про те, що кар'єра не є головною у їхньому житті.

У групі менеджерів з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю провідними кар'єрними орієнтаціями є – «виклик» 9,6 (28,8% опитаних), «менеджмент» 9,4 (12,3% опитаних), «професійна компетентність» 8,6 (15,6% опитаних), «автономія» 6,8 (13,3% опитаних), «підприємництво» 6,4 (10,5% опитаних); не значні орієнтації, це – «стабільність місця роботи» 1,6 (22,8% опитаних), «стабільність місця проживання» 1,8 (21,1% опитаних), «служіння» 1,9 (10,5% опитанх), «інтеграція стилів життя» 2,4 (12,3% опитаних) (рис. 2.10).

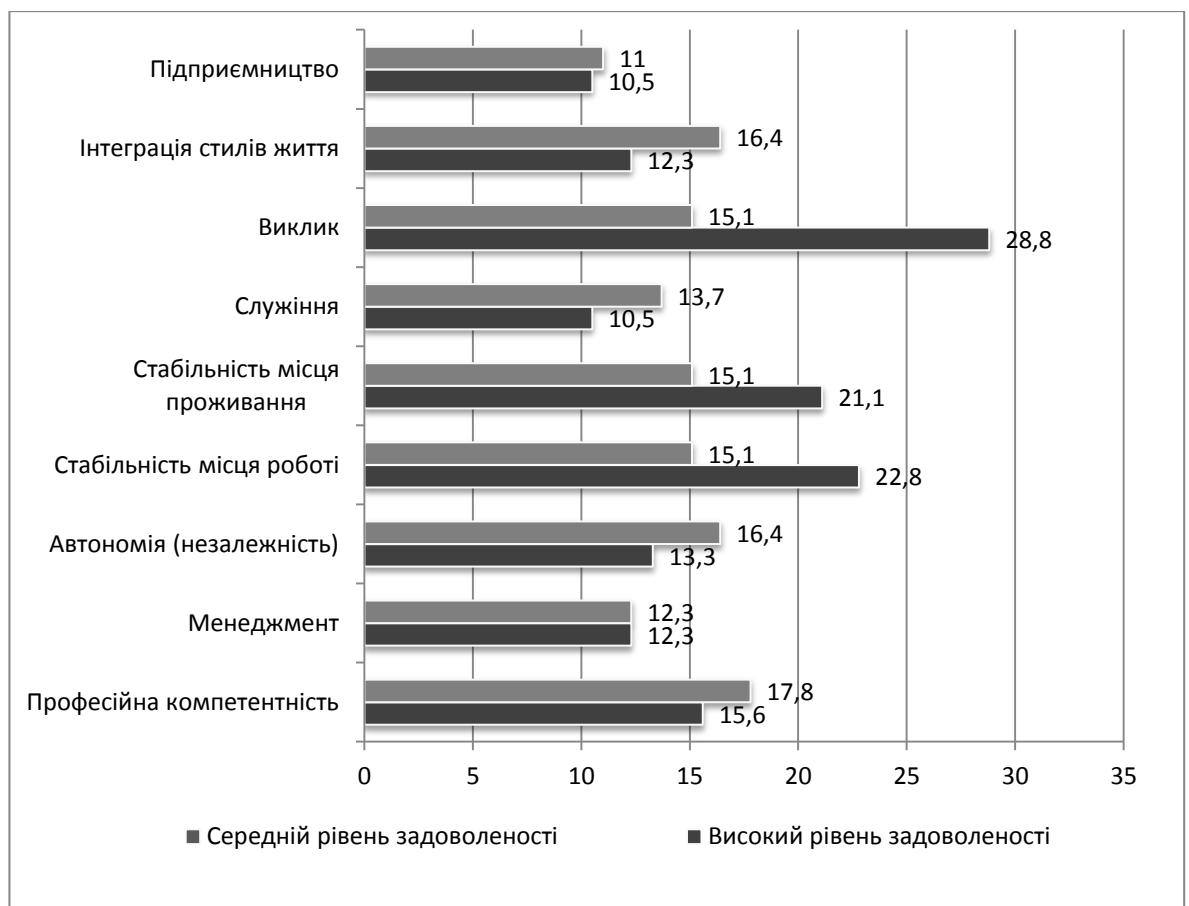


Рис. 2.10 Значущість кар'єрних орієнтацій для менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (у% від кількості опитуваних)

Одержані результати свідчать про те, що менеджери з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю насамперед орієнтовані на конкуренцію та боротьбу, перемогу над іншими, подолання

перешкод, вирішення складних завдань. Для них першочерговим є – орієнтація на інтеграцію зусиль інших людей, високий рівень відповідальності за кінцевий результат та поєднання різних посадових функцій; прагнення керувати різними напрямками діяльності персоналу, а саме – підбором персоналу, адаптацією, мотиваційними програмами, навчанням, оцінкою ефективності робочого процесу. Такі менеджери з персоналу швидко та легко погоджуються на переїзди та відрядження, вони не перекладають відповідальність за управління власною кар'єрою на роботодавця. На самперед, для них важливим є – успіх у кар'єрі, також, вони готові пожертвувати сім'єю або ще чимось заради кар'єри та успіху у професійній діяльності.

Таким чином, ми визначили ціннісні орієнтації менеджерів з персоналу різних вікових груп та з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю. На основі одержаних результатів ми зробили висновок, що для кожної вікової групи менеджерів з персоналу притаманна власна система цінностей, яка впливає на рівень задоволеності професійною діяльністю.

Розглянемо результати дослідження, одержані за методикою «Мотивація професійної діяльності». мотиваційний комплекс може являти собою тип співвідношення трьох видів мотивації: ВМ (внутрішня мотивація), ЗПМ (зовнішня позитивна мотивація) та ЗНМ (зовнішня негативна мотивація). До оптимальних мотиваційних комплексів належать два наступні типи поєднання: $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ та $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$. Неоптимальним мотиваційним комплексом є тип – $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$. За результатами дослідження мотивації професійної діяльності менеджерів з персоналу ми можемо зробити такі висновки: менеджери з персоналу, які прийняли участь у дослідженні продемонстрували наступні результати: оптимальний мотиваційний комплекс, а саме: $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ – 73,1% (95 респондентів) та $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$ – 8,5% (11 респондентів), неоптимальним мотиваційним комплексом – 18,4% (24 респонденти). Результати за методикою занесено у таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Мотивації професійної діяльності менеджерів з персоналу

Мотиваційний комплекс	Кількість респондентів	Відсоткове співвідношення
ВМ>ЗПМ>ЗНМ	95	73,1%
ВМ=ЗПМ>ЗНМ	11	8,5%
ЗНМ>ЗПМ>ВМ	24	18,4%

Джерело: складено автором.

Аналіз одержаних результатів довів, що менеджери з персоналу у більшій мірі задоволені власною професійною діяльністю. Такий розподіл за даними мотиваційних комплексів, свідчать про те, що менеджери з персоналу займаються управлінською діяльністю заради неї самої, а не заради досягнення будь-яких зовнішніх нагород. Управлінська діяльність є самоціллю, а не засобом для досягнення іншої мети. Для менеджерів з персоналу, насамперед, важливим є інтерес до самого процесу роботи, вони схильні вирішувати більш складні завдання та самостійно нести відповідальність за власні професійні результати.

З метою перевірки наявності взаємозв'язку між задоволеністю професійною діяльністю та професійною мотивацією нами було обчислено коефіцієнт кореляції та встановлено, що задоволеність професійною діяльністю значною мірою корелює із оптимальним мотиваційним комплексом. Результати встановлених зв'язків представлено у таблиці 2.15.

Зв'язки між внутрішньою мотивацією та інтересом до роботи (0,675; $p < 0,05$) та зворотній зв'язок між зовнішньою негативною мотивацією та інтересом до роботи (-0,585; $p < 0,05$) свідчать про те, що менеджери з персоналу внутрішньо відчують інтерес до власної діяльності. Інтерес до роботи визначається не тільки її змістом, але й організацією праці, системою мотивації персоналу, методами управління та ступенем впливу менеджерів з персоналу в організації, можливістю приймати рішення. До зовнішніх негативних стимулів менеджери з персоналу ставляться негативно та прагнуть

їх уникати, зі збільшенням зовнішньої негативної мотивації в організації інтерес до роботи може знижуватися.

Таблиця 2.15

Зв'язки між задоволеністю професійною діяльністю та професійною мотивацією менеджерів з персоналу

Складові задоволеності професійною діяльністю	ВМ	ЗПМ	ЗНМ
Інтерес до роботи	0,675*	–	-0,585*
Задоволеність досягненнями у роботі	0,608*	0,606*	–
Задоволеність стосунками із співробітниками	0,627*	0,681*	-0,692*
Задоволеність стосунками із керівництвом	0,512*	0,597	–
Рівень домагань у професійній діяльності	0,703	–	–
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	–	–	–
Професійна відповідальність	0,562*	0,661*	–

Примітка: * - $p < 0,05$

Джерело: складено автором.

Зв'язки між внутрішньою мотивацією та задоволеністю досягненнями у роботі ($0,608$; $p < 0,05$) та зовнішньою позитивною мотивацією та задоволеністю досягненнями у роботі ($0,606$; $p < 0,05$) вказують на те, що прагнення до успіху менеджерів з персоналу впливає на їх досягнення у роботі. Менеджери з персоналу прагнуть досягти успіху, високих результатів у професійній діяльності, мають мотивацію досягнення. Успіх у професійній діяльності залежить не тільки від здібностей, але й від їх прагнення досягти результату, від цілеспрямованої й наполегливої праці заради досягнення успіху та задоволеності від досягнень у роботі. Менеджери з персоналу, які спрямовані на успіх, демонструють саме таку професійну поведінку, яка допомагає його досягти. Вони знаходяться в пошуку діяльності, достатньо швидко включаються у процес діяльності та впевнені в тому, що обов'язково

досягнуть успіху. Такі менеджери з персоналу налаштовані на позитивний результат, тому професійна діяльність у них викликає тільки позитивні емоції.

Взаємозв'язки між внутрішньою мотивацією та задоволеністю стосунками із співробітниками ($0,627$; $p < 0,05$) та зовнішньою позитивною мотивацією та задоволеністю стосунками із співробітниками ($0,681$; $p < 0,05$) означає, що високий рівень внутрішньої мотивації та зовнішньої позитивної мотивації впливає на задоволеність взаємовідносинами з колегами. У таких менеджерів з персоналу добре складаються стосунки з колегами, їм подобається психологічний клімат у колективі та організації в цілому. Це сприяє встановленню позитивних особистих емоційних контактів між працівниками та сприяє обміну досвідом. Але також виявлено зворотній зв'язок між зовнішньою негативною мотивацією та задоволеністю стосунками із співробітниками ($-0,692$; $p < 0,05$), такий показник свідчить про те, що менеджери з персоналу негативно ставляться до різних видів покарань, які можуть бути наслідком внутрішньої конкуренції у колективі.

Зв'язки між внутрішньою мотивацією та задоволеністю стосунками із керівництвом ($0,512$; $p < 0,05$) та зовнішньою позитивною мотивацією та задоволеністю стосунками із керівництвом ($0,597$; $p < 0,05$) свідчать про те, що задоволеність професійною діяльністю буде вищою, якщо у менеджерів з персоналу будуть позитивні стосунки з колегами та керівництвом. Для них важливо відчувати, що керівник цікавиться роботою та відзначає результати професійних досягнень. Недоступність керівника, байдужість до ідей або непорозуміння може призвести до погіршення ефективності трудової діяльності та, як наслідок, зниження рівня задоволеності професійною діяльністю.

Зв'язок між внутрішньою мотивацією та задоволеністю рівнем домагань у професійній діяльності: коефіцієнт кореляції дорівнює ($0,703$; $p < 0,05$). Це означає, що внутрішня мотивація впливає на задоволеність від досягнень у роботі. Така мотивація починається з внутрішнього спонукання досягати цілей. Мотивуючи менеджерів з персоналу та викликаючи у них інтерес до

роботи, мотивація призведе до досягнень у професійній діяльності. Вони будуть відчувати, що діяльність, якою вони займаються є важливою та будуть впевненими у тому, що несуть особисту відповідальність за результати власної діяльності. Будуть мати змогу оцінити результати власної роботи.

Проаналізувавши одержані результати дослідження за методикою «Структура мотивації трудової діяльності» можна зробити висновок про те, що задоволеність професійною діяльністю у значній мірі корелює з оптимальним мотиваційним комплексом. Одержані результати свідчать про те, що задоволеність професійною діяльністю в першу чергу, визначається ставленням до професії, а вже потім ставленням до виконуваної роботи, як до можливості реалізувати професійні обов'язки в конкретних умовах. В цілому ця особливість не є унікальною тому, що ставлення до професії може бути організуючим чинником професійної діяльності. Позитивне ставлення до професії та задоволеність складовими діяльності викликають відчуття задоволеності у менеджерів з персоналу та стимулюють їх до подальшого професійного розвитку.

Далі проаналізуємо результати за методикою «Діагностика соціально-психологічних установок особистості у мотиваційно-потребовій сфері». Для проведення аналізу ми розраховали ступінь значущості соціально-психологічних установок менеджерів з персоналу. Максимальне значення за шкалами – 10 балів. Результати аналізу представлені у таблиці 2.16 (додаток Б. 5).

За методикою діагностики соціально-психологічних установок ми визначили, що найвище значення спостерігається за шкалою «орієнтація на результат» (8 балів з 10 можливих). Такі результати свідчать про те, що 35,4% опитаних менеджерів з персоналу прагнуть досягати результату у власній діяльності всупереч усьому – метушні, перешкодам, невдачам. Вони можуть належати до переліку самих надійних співробітників. Але за прагненням досягти результату вони можуть забути про все інше, наприклад –

комусь ненавмисно нашкодити, або просто зробити справу швидко і некоректно.

Таблиця 2.16

**Ступінь значущості соціально-психологічних установок менеджерів
з персоналу**

Найменування шкали	Ступінь значущості (в балах)	Кількість опитаних у %
Орієнтація на процес	4	33,8
Орієнтація на результат	8	35,4
Орієнтація на альтруїзм	5	43,1
Орієнтація на егоїзм	3	30,8
Орієнтація на роботу	6	36,2
Орієнтація на свободу	7	45,4
Орієнтація на владу	5	56,2
Орієнтація на гроші	6	41,5

Джерело: складено автором.

Наступне значення спостерігається за шкалою «орієнтація на свободу» (7 балів з 10 можливих). Свобода для 45,4% опитаних менеджерів з персоналу – головна цінність. Вони не сприймають ніяких обмежень та готові йти на жертви заради того, щоб захистити власну незалежності (іноді навіть від уявної небезпеки).

Далі йде шкала «орієнтація на роботу» (6 балів з 10 можливих). Високий показник за цією шкалою свідчить про те, що для 36,2% опитаних менеджерів з персоналу весь час використовують для того, щоб щось зробити, не шкодуючи вихідних днів, відпустки тощо. Робота, сама по собі, може надати їм більше радості та задоволення, ніж інші заняття. Менеджерам з персоналу важливо відчувати, що вони не просто зайняті, а саме працюють. При цьому для них важливо, наскільки праця схвалена керівництвом або суспільством.

За шкалою «орієнтація на гроші» спостерігається не високе середнє групове значення (6 бала з 10 можливих). Можна зробити висновок, що для 41,5% опитаних менеджерів з персоналу, прагнення до збільшення власного добробуту, не є провідною цінністю. Гроші для них не мають цінності самі по собі, а тільки як засіб придбання чого-небудь.

Наступне значення спостерігається за шкалою «орієнтація на альтруїзм» (5 балів з 10 можливих). Одержані результати вказують на те, що 43,1% опитаних менеджерів з персоналу мають установку на те, щоб діяти, насамперед, на користь іншим, інколи навіть на шкоду собі (справі). Альтруїзм – найцінніша громадська мотивація, наявність якої відрізняє зрілу людину. Традиційно цю установку вважають цінною і людина, яка володіє нею заслуговує на повагу.

За шкалою «орієнтація на владу» (5 балів з 10 можливих) спостерігається середнє значення. Це свідчить про те, що 56,2% опитаних менеджерів з персоналу прагнуть відчувати контроль над іншими людьми. Вони можуть бути тиранами, але й можуть бути досить ефективними керівниками. Для них важливо впливати на процеси, які відбуваються в організації, впливати на інших працівників та на власну професійну діяльність.

Низьке значення спостерігається за шкалою «орієнтація на процес» (4 бала з 10 можливих). Такий показник за шкалою свідчить про те, що для 33,8% опитаних менеджерів з персоналу не цікавий сам процес роботи, який не приносить згодом результату. Але якщо досягнення результату вимагає певного процесу, тоді вони будуть якісно виконувати такі види функцій.

Також низьке значення спостерігається за шкалою «орієнтація на егоїзм» (3 бала з 10 можливих). Це свідчить про те, що 30,8% опитаних менеджерів з персоналу не надто зосереджені на власних інтересах. Їх більше цікавлять інтереси організації та колективу. Вони значною мірою віддані тій організації у якій працюють (рис. 2.11).

За результатами методики ми бачимо, що менеджери з персоналу орієнтовані на результат у професійній діяльності, прагнуть мати достатній рівень свободи у робочому процесі для того, щоб самостійно приймати рішення. Здатні демонструвати альтруїзм, їм подобаються управлінські функції, матеріальна винагорода є важливим, але не головним чинником

професійної діяльності. Професійна діяльність, яка спрямована на процес їх не приваблює.

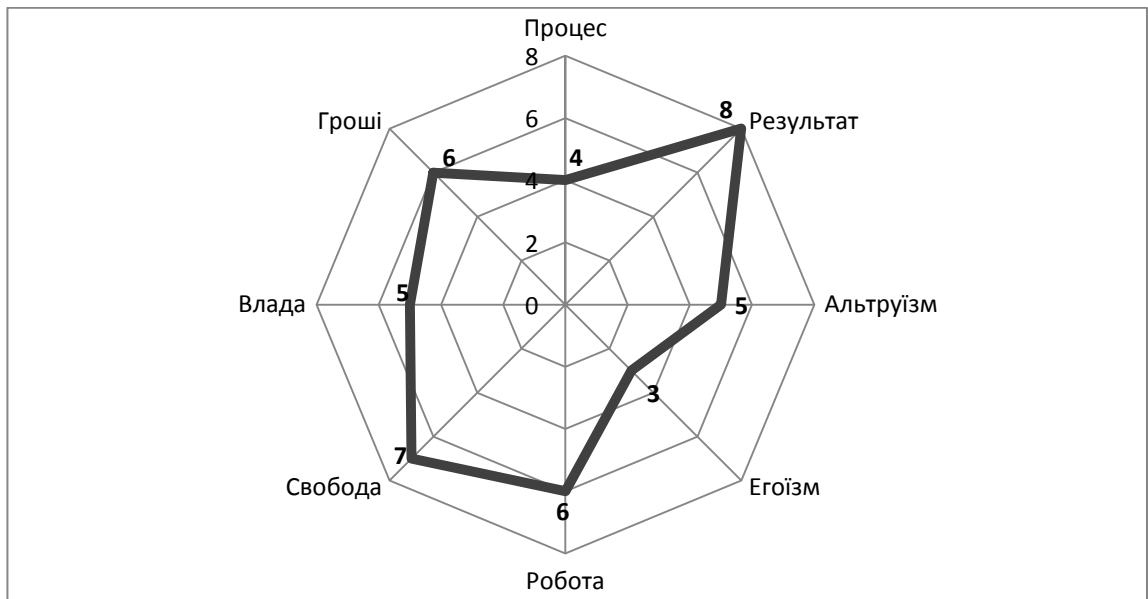


Рис. 2. 11 Ступінь значущості соціально-психологічних установок менеджерів з персоналу

Також проаналізуємо ступінь значущості соціально-психологічних установок у менеджерів з персоналу різних вікових груп (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Значущості соціально-психологічних установок менеджерів з персоналу різних вікових груп

Найменування шкали	1 група (від 26 до 32 років)	2 група (від 33 до 38 років)	3 група (від 39 до 44 років)
	Ступінь значущості (в балах)		
Орієнтація на процес	3	4	7
Орієнтація на результат	7*	8*	6*
Орієнтація на альтруїзм	3	4	6
Орієнтація на егоїзм	6	5	3
Орієнтація на роботу	6	8	9
Орієнтація на свободу	8*	7*	6*
Орієнтація на владу	6	7	4
Орієнтація на гроші	9	7	7

Примітка: * - $p < 0,05$

Джерело: складено автором.

У менеджерів з персоналу першої вікової групи (від 26 до 32 років) спостерігаються високі значення за шкалами: «орієнтація на гроші» (9 балів

39,5% опитаних), «орієнтація на свободу» (8 балів – 53,5% опитаних) та «орієнтація на результат» (7 балів – 30,2% опитаних). Низькі значення спостерігаються за шкалами: «орієнтація на альтруїзм» (3 бала – 41,9% опитаних) та «орієнтація на процес» (3 бала – 25,6% опитаних). Такі показники свідчать про те, що для менеджерів з персоналу першої вікової групи важливо постійно покращувати власний добробут. Гроші та свобода мають для них велику цінність. Вони не здатні миритися з обмеженнями. В робочому процесі здатні піти на ризик задля досягнення бажаного результату. Менеджери з персоналу цієї вікової групи не здатні діяти на шкоду собі за ради користі для інших працівників, не мають установки на процес. Під час виконання професійних обов'язків більш налаштовані на досягнення результату (рис. 2.12).

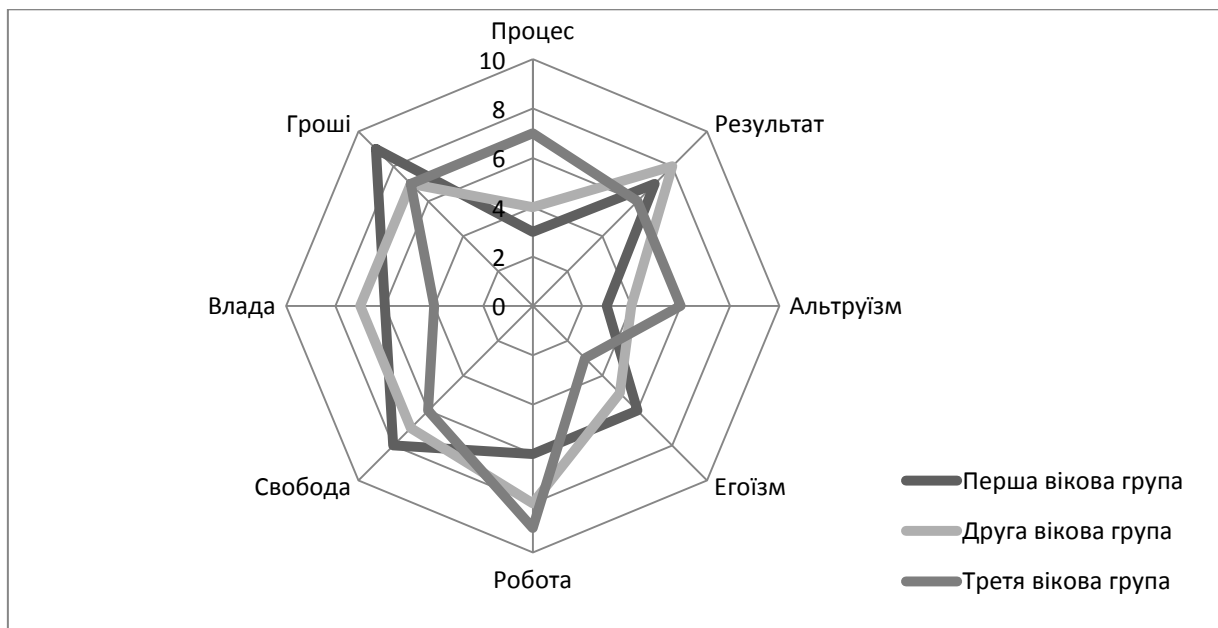


Рис. 2.12 Ступінь значущості соціально-психологічних установок менеджерів з персоналу різних вікових груп

У менеджерів з персоналу другої вікової групи (від 33 до 38 років) високі значення спостерігаються за шкалами: «орієнтація на роботу» (8 балів – 36,2% опитаних), «орієнтація на результат» (8 балів – 36,2% опитаних), «орієнтація на свободу» (7 балів – 39,7% опитаних) та «орієнтація на владу» (7 балів – 55,2% опитаних). Низькі значення спостерігаються за шкалами: «орієнтація на процес» (4 бала – 36,2% опитаних) і «орієнтація на альтруїзм»

(4 бала – 43,1% опитаних). На основі отриманих результатів можна говорити про те, що менеджери з персоналу другої вікової групи налаштовані на роботу, вони весь свій час використовують для того, щоб щось зробити, робота сама по собі надає їм задоволення. Також вони мають установку на досягнення результату у роботі та установку на свободу. Менеджери з персоналу другої вікової групи не згодні миритися з обмеженнями у роботі та здатні відстоювати власну незалежність. Для них важливою є можливість впливати на інших людей.

У менеджерів з персоналу третьої вікової групи (від 39 до 44 років) високі значення спостерігаються за шкалами: «орієнтація на роботу» (9 балів – 41,4% опитаних), «орієнтація на процес» (7 балів – 41,4% опитаних), «орієнтація на гроші» (7 балів – 44,8% опитаних). Низькі значення спостерігаються за шкалами: «орієнтація на егоїзм» (3 бала – 34,5% опитаних), «орієнтація на владу» (4 бала – 65,5% опитаних). Це свідчить про те, що менеджери з персоналу третьої вікової групи також, як і менеджери з персоналу другої вікової групи, мають установку на роботу, вони отримують задоволення саме від процесу роботи. Також вони мають установку на гроші та прагнуть збільшити рівень власного благополуччя. Поважають інтереси інших людей. Їх не цікавить влада над іншими людьми.

Далі розглянемо показники значущості соціально-психологічних установок менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю. Результати представлено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Соціально-психологічні установки менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю

Найменування шкали	Група з середнім рівнем задоволеності	Група з високим рівнем задоволеності
	Рівні значущості (в балах)	
Орієнтація на процес	7	4
Орієнтація на результат	5*	8*
Орієнтація на альтруїзм	4	3
Орієнтація на егоїзм	6	4

Продовження таблиці 2.18

Орієнтація на роботу	5	7
Орієнтація на свободу	5*	8*
Орієнтація на владу	3	6
Орієнтація на гроші	8	7

Примітка: * - $p < 0,05$

Джерело: складено автором.

У менеджерів з персоналу з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю високі значення спостерігаються за шкалами: «орієнтація на гроші» (8 балів – 41,1% опитаних), «орієнтація на процес» (7 балів – 30,1% опитаних), «орієнтація на егоїзм» (6 балів – 32,9% опитаних). У групі менеджерів з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю високі значення спостерігаються за шкалами: «орієнтація на свободу» (8 балів – 49,1% опитаних), «орієнтація на результат» (8 балів – 36,8% опитаних), «орієнтація на гроші» (7 балів – 42,1% опитаних), «орієнтація на роботу» (7 балів – 31,6% опитаних), «орієнтація на владу» (6 балів – 56,1% опитаних) (рис. 2.13).

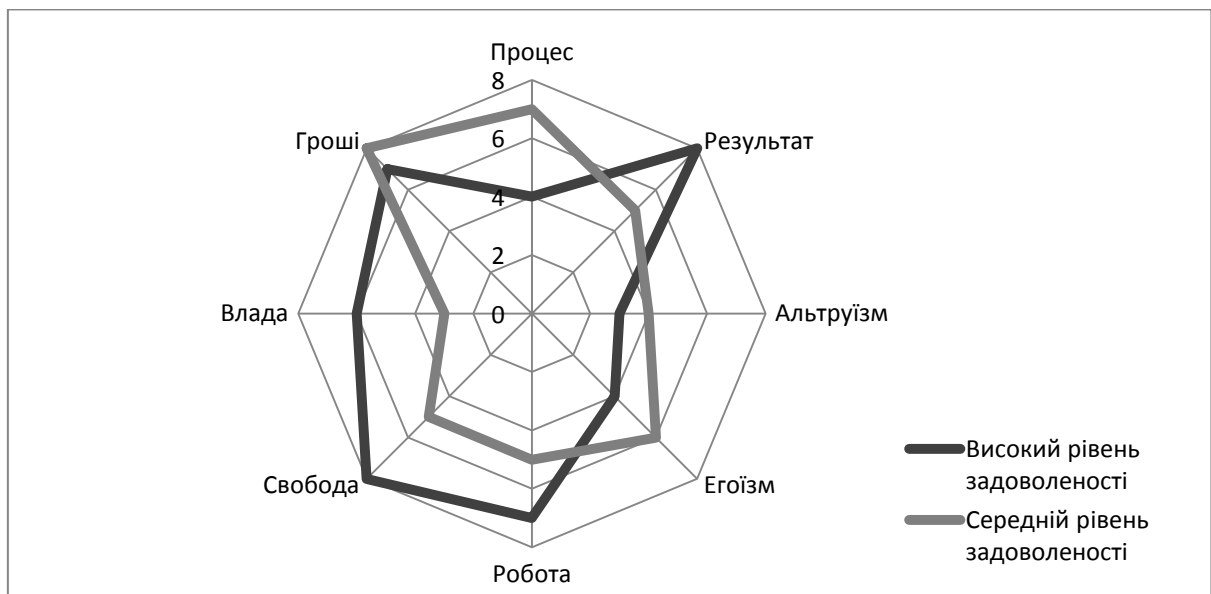


Рис. 2.14 Ступінь значущості соціально-психологічних установок менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю

Такі показники свідчать про те, що менеджери з персоналу з високим рівнем задоволеності власною професійною діяльністю орієнтовані на свободу

у професійній діяльності, спрямовані на досягнення результатів у роботі, прагнуть приймати участь у бізнес-процесах та впливати на інших працівників. Менеджери з персоналу з середнім рівнем задоволеності власною професійною діяльністю прагнуть покращити матеріальне становище, займатися функціями, які спрямовані на процес та можуть демонструвати егоїзм у стосунках з іншими працівниками.

Далі розглянемо результати за методикою «Рівень суб'єктивного контролю» Дж. Роттера (табл. 2.19, додаток Б. 6).

Таблиця 2.19

**Рівень суб'єктивного контролю менеджерів з персоналу
(у % від кількості опитаних)**

Найменування шкали	Рівні суб'єктивного контролю		
	Низький	Середній	Високий
Загальна інтернальність (Zi)	23,8	30	46,2
Інтернальність у сфері досягнень (Id)	26,2	43,8	30
Інтернальність у сфері невдач (In)	36,9	13,1	50
Інтернальність у сімейних стосунках (Ic)	46,9	13,1	40
Інтернальність у виробничих стосунках (Iv)	40,8	30	29,2
Інтернальність у міжособистісних стосунках (Im)	6,9	36,2	56,9
Інтернальність у сфері здоров'я і хвороби (Iz)	20,7	26,2	53,1

Джерело: складено автором.

Отже, розглянувши результат за методикою ми встановили, що за шкалою загальної інтернальності – менеджери з персоналу продемонстрували наступні результати: низький рівень продемонстрували – 23,8% опитаних (31 респондент), середній рівень продемонстрували – 30% опитаних (39 респондентів) і високий рівень продемонстрували – 46,2% опитаних (60 респондентів). Такий показник свідчить про те, що у менеджерів з персоналу переважає інтернальний тип. Інтернальність характеризує значущі

події як результат своєї власної діяльності. Менеджери з персоналу, які продемонстрували інтернальний тип знають причини власних перемог та невдач. Вони пов'язують це з рівнем компетентності, цілеспрямованістю та здібностями. В наслідок великої когнітивної активності інтернали мають більші перспективи, як в теперішній час так і на майбутнє. При цьому їх поведінка спрямована на досягання успіху шляхом розвитку нових навичок, більш детальної обробки інформації та вирішення більш складних завдань для себе. Під час зовнішнього спостереження інтернали складають враження впевнених у собі людей. У роботі демонструють наполегливість, спрямованість на результат, вміють планувати власний час та роботу, відповідальні та акуратні. Для успішної професійної діяльності для організації перевагою є саме інтернальна спрямованість менеджерів з персоналу. Вони здатні до самостійного планування і здійснення професійної діяльності та готові нести за це відповідальність. Менеджери з персоналу, які продемонстрували екстернальний тип, мають зовнішню направлену захисту поведінку. В якості атрибуції ситуації вони намагаються мати шанс на успіх. Це вказує на те, що будь-яка ситуація для екстернала може бути як зовнішнє стимулювання. Такі менеджери з персоналу впевнені, що їх невдачі – є результатом невезіння, або негативного впливу інших людей. Вони потребують підтримки з боку колег та схвальної оцінки з боку керівництва, інакше продуктивність праці у них буде зменшуватися. Однак, особливої подяки за підтримку від екстерналів годі й чекати. Менеджери з персоналу з екстернальним типом не вважають себе причиною власних досягнень та не вірять у те, що здатні досягти успіху у професійній діяльності та у житті, схильні до самокритики. У професійній діяльності не здатні брати на себе відповідальність, не здатні самостійно планувати та якісно виконувати роботу. Також розглянемо значення за іншими шкалами методики (рис. 2.15).

За шкалою «інтернальність у сфері досягнень» – менеджери з персоналу продемонстрували такі результати: низький рівень продемонстрували – 26,2% опитаних (34 респондента), середній рівень продемонстрували –

43,8% опитаних (57 респондентів) і високий рівень продемонстрували – 30% опитаних (39 респондентів). Показник свідчить про середній рівень суб'єктивного контролю менеджерів з персоналу над емоційно позитивними подіями та ситуаціями. Такі менеджери з персоналу вважають, що вони самі досягли усього позитивного у своєму житті а не завдяки зовнішнім обставинам.

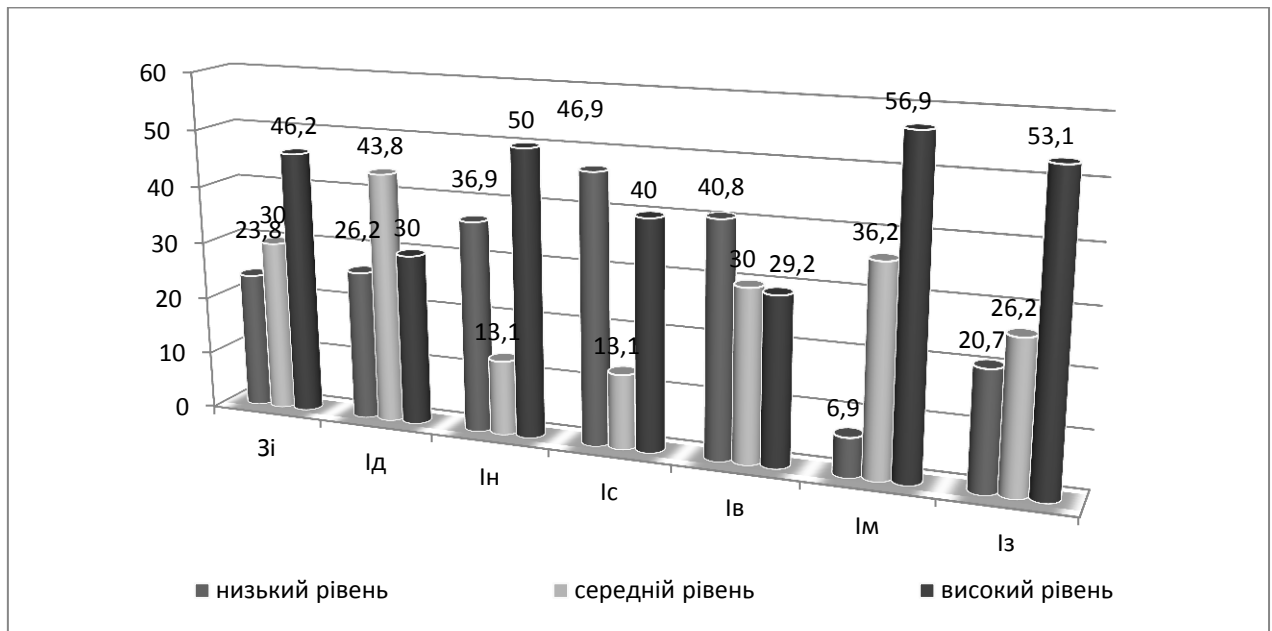


Рис. 2.15 Рівні суб'єктивного контролю менеджерів з персоналу (у% від кількості опитаних)

За шкалою «інтернальність у сфері невдач» – менеджери з персоналу продемонстрували такі результати: низький рівень продемонстрували – 36,9% опитаних (48 респондентів), середній рівень продемонстрували – 13,1% опитаних (17 респондентів) і високий рівень продемонстрували – 50% опитаних (65 респондентів). Такий показник свідчить про те, що у менеджерів з персоналу рівень суб'єктивного контролю у сфері невдач знаходиться на високому рівні. А саме: дуже сильно розвинене почуття суб'єктивного контролю до негативних подій і ситуацій, що може спостерігатися у схильності звинувачувати самого себе в різноманітних негараздах та невдачах.

За шкалою «інтернальність у сімейних стосунках» – менеджери з персоналу продемонстрували такі результати: низький рівень

продемонстрували – 46,9% опитаних (61 респондент), середній рівень продемонстрували – 13,1% опитаних (17 респондентів) і високий рівень продемонстрували – 40% опитаних (52 респондента). Показник знаходиться на середньому рівні та свідчить про те, що менеджери з персоналу здатні покладати на себе відповідальність за події, що відбуваються у їх сімейному житті та водночас також вважають своїх партнерів у рівній мірі відповідальними за значущі ситуації, що виникають у їх родині.

За шкалою «інтернальність у виробничих стосунках» – менеджери з персоналу продемонстрували такі результати: низький рівень продемонстрували – 40,8% опитаних (56 респондентів), середній рівень продемонстрували – 30% опитаних (39 респондентів) і високий рівень продемонстрували – 29,2% опитаних (38 респондентів). Показник за шкалою знаходиться на низькому рівні, це свідчить про те, що менеджери з персоналу вважають власні дії досить важливим, але не визначальним чинником організації власної виробничої діяльності.

За шкалою «інтернальність у міжособистісних стосунках» – менеджери з персоналу продемонстрували такі результати: низький рівень продемонстрували – 6,9% опитаних (9 респондентів), середній рівень продемонстрували – 36,2% опитаних (46 респондентів) і високий рівень продемонстрували – 56,9% опитаних (74 респондента). Високий показник свідчить про те, що менеджери з персоналу вважають себе в силах контролювати власні формальні та неформальні стосунки з іншими людьми, викликати до себе повагу та симпатію.

За шкалою «інтернальність у сфері здоров'я і хвороби» – менеджери з персоналу продемонстрували такі результати: низький рівень продемонстрували – 20,7% опитаних (27 респондентів), середній рівень продемонстрували – 26,2% опитаних (34 респондента) і високий рівень продемонстрували – 53,1% опитаних (69 респондентів). Цей, досить високий показник за шкалою, свідчить про те, що менеджери з персоналу вважають себе багато у чому відповідальними за власне здоров'я, звинувачують себе у

виникненні хвороби та вважають, що одужання багато у чому залежить від них самих

Наступними розглянемо рівні суб'єктивного контролю у менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Рівні суб'єктивного контролю менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (у % від кількості опитаних)

Найменування шкали	Рівні задоволеності	Рівні суб'єктивного контролю		
		Низький	Середній	Високий
Загальна інтернальність (Зі)	середній	31,5	21,8	46,7
	високий	29,9	24,6	45,5
Інтернальність у сфері досягнень (Ід)	середній	27,4	20,5	52,1
	високий	24,6	28,1	47,3
Інтернальність у сфері невдач (Ін)	середній	39,7	0,0	60,3
	високий	33,4	0,0	66,6
Інтернальність у сімейних стосунках (Іс)	середній	28,7	9,6	61,7
	високий	38,6	17,5	43,9
Інтернальність у виробничих стосунках (Ів)	середній	23,3	32,9	43,8
	високий	24,5	26,3	49,2
Інтернальність у міжособистісних стосунках (Ім)	середній	17,8	37	45,2
	високий	29,9	18,8	50,9
Інтернальність у сфері здоров'я і хвороби (Із)	середній	26	19,2	54,8
	високий	26,3	22,8	50,9

Джерело: складено автором.

Менеджери з персоналу з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю демонструють змішаний тип суб'єктивного контролю. Низькі та середні показники за шкалами свідчить про те, що менеджери з персоналу цієї групи пов'язують власні успіхи та досягнення, як із власними зусиллями, так і з зовнішніми обставинами – везінням, щасливою долею або допомогою інших людей. Також вони здатні обвинувачувати інших людей у власних невдачах. У сімейних стосунках переважно покладають відповідальність на партнера. Вважають, що від них мало що залежить у професійній діяльності та кар'єрному зростанні. Не завжди схильні покладати на себе відповідальність

за стосунки з оточуючими їх людьми. Хвороби вважають результатом випадку та сподівається на те, що одужання прийде в результаті дій інших людей.

Менеджери з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю демонструють переважно інтернальний тип суб'єктивного контролю. Високі показники за шкалами свідчать про те, що вони вважають, що більшість важливих подій у їхньому житті – це результат їх власних зусиль, також вони здатні самотійно нести відповідальність за власне життя. Менеджери з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю вважають, що всього що мають у своєму житті досягли самотійно та що здатні з успіхом йти до власної мети і в майбутньому. У випадку невдач звинувачують переважно самих себе. У сімейних стосунках вважають себе відповідальними за ті події, які відбуваються, але також частково покладають відповідальність і на свого партнера. У виробничій діяльності вважають, що не завжди мають змогу впливати на власну професійну діяльність та кар'єрне зростання. У міжособистісних стосунках здатні викликати повагу та симпатію інших людей. Також менеджери з персоналу цієї групи відповідально ставляться до власного здоров'я.

Розглянемо результати аналізу за методикою комунікативних і організаторських здібностей, які наведені у таблиці 2. 21 (додаток Б.7).

За результатами методики середній рівень прояву комунікативних здібностей продемонстрували 45 менеджерів з персоналу – 34,6% від загальної кількості опитаних, середній рівень прояву організаторських здібностей продемонстрували 31 менеджер з персоналу – 23,8% від загальної кількості опитаних. Такі результати свідчать про те, що менеджери з персоналу, які продемонстрували середній рівень комунікативних та організаторських здібностей прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло знайомств, здатні відстоювати власну думку та самотійно планувати роботу, але потенціал їх якостей не має високої стійкості. Ця група менеджерів з персоналу потребує подальшої роботи по формуванню та розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

Таблиця 2.21

Розподіл менеджерів з персоналу за рівнями розвитку комунікативних та організаторських здібностей

Здібності Рівні	Комунікативні здібності		Організаційні здібності	
	Кількість опитаних	у %	Кількість опитаних	у %
Низький	0	0,0	0	0,0
Нижче середнього	0	0,0	0	0,0
Середній	45	34,6%	31	23,8%
Високий	68	52,3%	93	71,6%
Дуже високий	17	13,1%	6	4,6%

Джерело: складено автором.

Високий рівень розвитку комунікативних здібностей продемонстрували 68 менеджерів з персоналу – 52,3% від загальної кількості опитаних, високий рівень розвитку організаційних здібностей продемонстрували 93 менеджера з персоналу – 71,6% від загальної кількості опитаних. Одержані результати свідчать про те, що вони не губляться у новому середовищі, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, демонструють ініціативу у спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації; все це вони роблять згідно внутрішнім прагненням.

Дуже високий рівень розвитку комунікативних здібностей продемонстрували 17 менеджерів з персоналу – 13,1% від загальної кількості опитаних, дуже високий рівень розвитку організаційних здібностей продемонстрували 6 менеджерів з персоналу – 4,6% від загальної кількості опитаних. Дуже високий рівень розвитку комунікативних та організаційних здібностей у менеджерів з персоналу свідчить про те, що вони відчувають потребу у комунікативній та організаторській діяльності й активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе в

новому колективі. Ініціативні, здатні у важливих справах або в складних ситуаціях приймати самостійні рішення, відстоювати власну думку та домагатися, щоб її сприйняли колеги. Здатні поживавити незнайомий колектив, люблять організовувати різні заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Такі менеджери з персоналу самостійно шукають справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації та організаторській діяльності.

Слід зазначити те, що низький рівень комунікативних та організаторських здібностей та рівень нижче середнього не продемонстрував жоден із менеджерів з персоналу, які приймали участь у опитуванні. Такий результат можна вважати позитивним тому, що насичена та відповідальна професійна діяльність менеджерів з персоналу вимагає від них значних комунікативних та організаторських здібностей. Загалом, менеджери з персоналу, які приймали участь у дослідженні, комунікативно розвинені, вони із легкістю встановлюють та підтримують контакти із оточуючими людьми, вміють донести та відстояти власну думку, також прагнуть зрозуміти думку інших людей. Також у них розвинені організаторські здібності, вони можуть організовувати власну роботу та роботу інших працівників, що робить їх людьми підприємливими та мобільними (рис. 2.16).

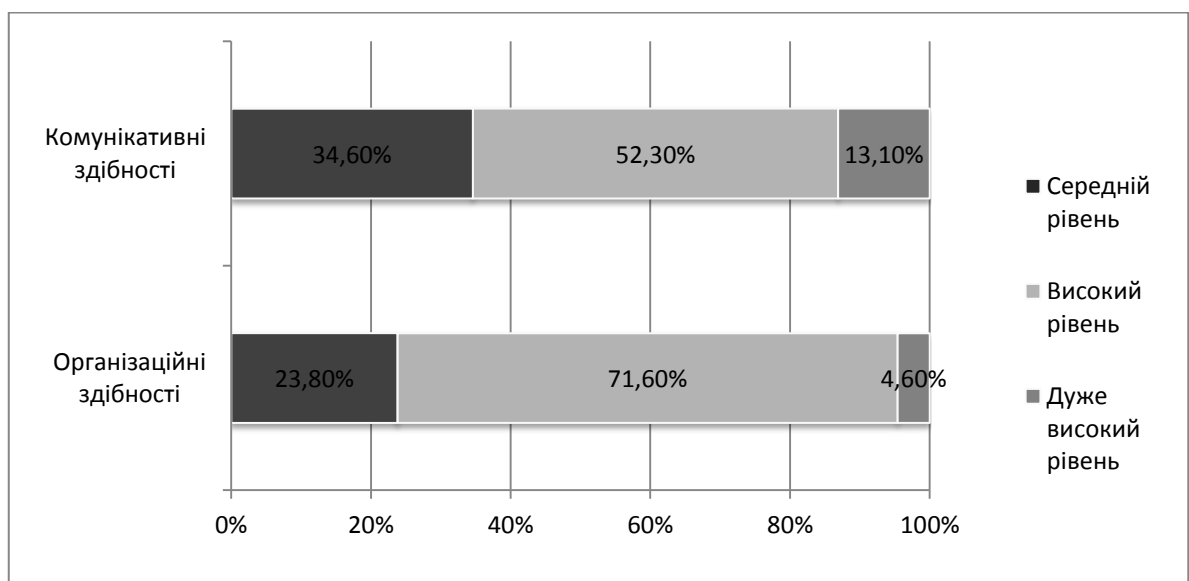


Рис. 2.16 Розподіл менеджерів з персоналу за рівнями розвитку комунікативних та організаторських здібностей (у % від загальної кількості опитаних)

Також ми проаналізували співвідношення рівнів розвитку комунікативних та організаторських здібностей у групах менеджерів з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю та результати представили у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Розподіл менеджерів з персоналу за рівнями розвитку комунікативних та організаторських здібностей

Найменування шкали	Рівні	Група з середнім рівнем задоволеності		Група з високим рівнем задоволеності	
		кількість опитаних	%	кількість опитаних	%
Комунікативні здібності	середній	45	78,9	0	0,0
	високий	12	21,1	56	76,7
	дуже високий	0	0,0	17	23,3
Організаційні здібності	середній	31	54,4	0	0,0
	високий	26	45,6	67	91,8
	дуже високий	0	0,0	6	8,2

Джерело: складено автором.

Менеджери з персоналу, які мають середній рівень задоволеності професійною діяльністю за шкалою комунікативних здібностей продемонстрували переважно середній рівень – 78,9% від загальної кількості менеджерів з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю (45 опитаних) та високий рівень – 21,1% відповідно (12 опитаних). За шкалою організаційних здібностей спостерігається аналогічна ситуація, а саме – 54,4% менеджерів продемонстрували середній рівень розвитку (31 опитаний) та 45,6% відповідно високий рівень розвитку (26 опитаних). У групі менеджерів з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю дуже високий рівень комунікативних та організаторських здібностей не продемонстрував жоден менеджер з персоналу

За результатами порівняльного аналізу менеджери з персоналу, які мають високий рівень задоволеності власною професійною діяльністю продемонстрували переважно високий рівень розвитку комунікативних

здібностей – 76,7% від загальної кількості менеджерів з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю (56 опитаних), а також – дуже високий рівень розвитку комунікативних здібностей – 23,3% відповідно (17 опитаних). За шкалою організаторських здібностей спостерігається аналогічна ситуація, а саме – 91,8% від загальної кількості менеджерів з персоналу з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю продемонстрували високий рівень (67 опитаних) та 8,2% відповідно дуже високий рівень розвитку організаторських здібностей (6 опитаних). У групі менеджерів з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю середній рівень комунікативних та організаторських здібностей не продемонстрував жоден менеджер з персоналу (рис. 2. 17).

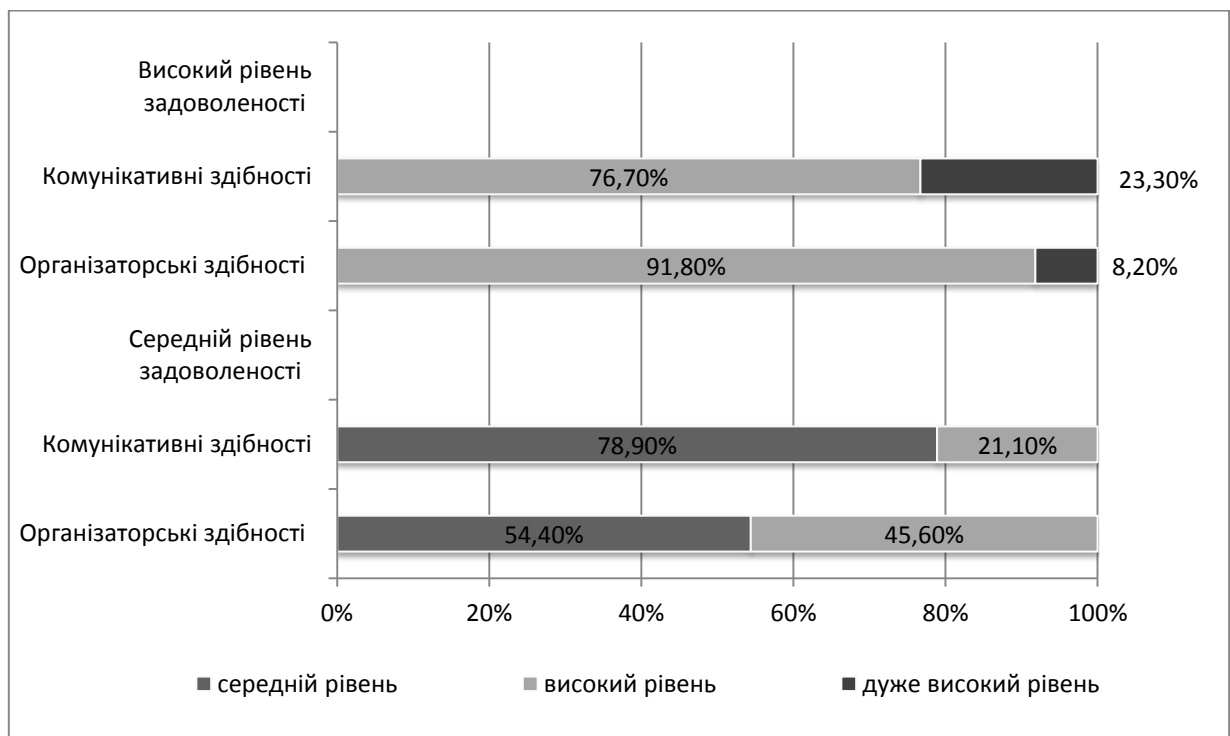


Рис. 2. 17 Розподіл менеджерів з персоналу з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю за рівнями розвитку комунікативних та організаторських здібностей (у % від загальної кількості опитаних)

Таким чином, ми зробили висновок про те, що високий рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу з високою часткою ймовірності поєднується з високим рівнем розвитку комунікативних та організаторських здібностей. У групі менеджерів з середнім рівнем

задоволеності професійною діяльністю домінує середній рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

За методикою Г. Айзенка «Особистісний опитувальник ЕРІ» ми одержали наступні результати: 70,7% менеджерів з персоналу – екстраверти, тобто вони товариські, імпульсивні, чуйні, мають багато друзів, у них недостатній самоконтроль, хороша пристосовність до середовища, вони відкриті у почуттях, нестримані. І 29,3% менеджерів з персоналу – інтроверти: вони спокійні, урівноважені, миролюбиві, їх дії продумані та раціональні. Також за методикою було визначено типи темпераменту менеджерів з персоналу (табл. 2. 23; додаток Б.8).

Таблиця 2.23

Розподіл менеджерів з персоналу за типами темпераменту

Тип темпераменту	Кількість опитаних	%
Холерики	38	29,2
Сангвініки	63	48,5
Флегматики	29	22,3
Меланхоліки	0	0,0

Джерело: складено автором.

За методикою ми визначили, що 29,2% менеджерів з персоналу (38 опитаних) – холерики, вони відрізняються підвищеною збудливістю, діють переривчасто. Їм властиві – різкість та стрімкість рухів, сила, імпульсивність, яскрава виразність емоційних переживань. Внаслідок неврівноваженості, захопившись справою вони схильні діяти у повну силу та виснажуватися більше, ніж слід. Наступні 48,5% менеджерів з персоналу (63 опитаних) – сангвініки: вони швидко пристосовується до нових умов, швидко знаходять спільну мову з людьми, товариські. Такі менеджери з персоналу потребують нових вражень, недостатньо регулюють власні імпульси, не вміють дотримуватися чіткого розпорядку та системи в роботі. У зв'язку з цим майже не здатні успішно виконувати завдання, яке вимагає рівномірної витрати сил, тривалої та методичної напруги, посидючості, стійкості уваги, терпіння. Ще

22,3% менеджерів з персоналу (29 опитаних) – флегматики: вони мають порівняно низький рівень активності поведінки, наполегливі, розраховували власні сили, здатні довести справу до завершення, стабільні у стосунках, в міру товариські. Меланхоліків серед менеджерів з персоналу, які приймали участь у дослідженні нема.

Також, ми здійснили аналіз зв'язку між типами темпераменту і рівнем задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу та одержали наступні результати, які навели у таблиці 2. 24.

Таблиця 2.24

Зв'язок між рівнем задоволеності професійною діяльністю та типами темпераменту менеджерів з персоналу (у % від кількості опитаних)

Найменування шкали	Рівні задоволеності	Холерик	Сангвінік	Флегматик
Інтерес до роботи	середній	68,4	50,8	58,6
	високий	31,6	49,2	41,4
Задоволеність досягненнями у роботі	середній	26,3	27,0	31,0
	високий	73,7	73,0	69,0
Задоволеність стосунками із співробітниками	середній	13,2	15,9	17,2
	високий	86,8	84,1	82,8
Задоволеність стосунками з керівництвом	середній	86,8	85,7	86,2
	високий	13,2	14,3	13,8
Рівень домагань у професійній діяльності	середній	60,5	50,8	48,3
	високий	39,5	49,2	51,7
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	середній	78,9*	79,4*	79,3*
	високий	21,1*	20,6*	20,7*
Задоволеність умовами праці	середній	55,3	57,1	62,1
	високий	44,7	42,9	37,9
Професійна відповідальність	середній	84,2*	77,8*	89,7*
	високий	15,8*	22,2*	10,3*
Загальна задоволеність працею	середній	60,5	58,7	55,2
	високий	39,5	41,3	44,8

Примітка: * - $p < 0,05$

Джерело: складено автором.

За шкалою «інтерес до роботи» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 68,4% (26 опитаних), високий рівень –

31,6% (12 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 50,8% (32 опитаних), високий рівень – 49,2% (31 опитаний). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 58,6% (17 опитаних), високий рівень – 41,4% (12 опитаних). Результати свідчать про те, що менеджери з персоналу – сангвініки з найбільшим інтересом ставляться до власних професійних обов'язків.

За шкалою «задоволеність досягненнями у роботі» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 26,3% (10 опитаних), високий рівень – 73,7% (28 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 27,0% (17 опитаних), високий рівень – 73% (46 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 31,0% (9 опитаних), високий рівень – 69% (20 опитаних). Отже, менеджери з персоналу усіх типів темпераменту демонструють досить високий рівень задоволеності досягненнями у роботі, але холерики продемонстрували найвищий рівень задоволеності за цією шкалою.

За шкалою «задоволеність стосунками із співробітниками» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 13,2% (5 опитаних), високий рівень – 86,8% (33 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 15,9% (10 опитаних), високий рівень – 84,1% (53 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 17,2% (5 опитаних), високий рівень – 82,8% (24 опитаних). Отже, менеджери з персоналу усіх типів темпераменту також демонструють досить високий рівень задоволеності стосунками із співробітниками.

За шкалою «задоволеність стосунками з керівництвом» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 86,8% (33 опитаних), високий рівень – 13,2% (5 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 85,7% (54 опитаних), високий рівень – 14,3% (9 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 86,2% (25 опитаних), високий рівень – 13,8% (4 опитаних). Отже, менеджери з персоналу усіх типів темпераменту продемонстрували переважно

низький та середній рівень задоволеності стосунками з керівництвом, але флегматики продемонстрували найнищий рівень задоволеності за цією шкалою, це свідчить про те, що флегматикам найскладніше знайти спільну мову з керівництвом та побудувати якісні комунікації.

За шкалою «рівень домагань у професійній діяльності» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 60,5% (23 опитаних), високий рівень – 39,5% (15 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 50,8% (32 опитаних), високий рівень – 49,2 (31 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 48,3% (14 опитаних), високий рівень – 51,7% (15 опитаних).

За шкалою «перевага виконуваної роботи над високим заробітком» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 78,9% (30 опитаних), високий рівень – 21,1% (8 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 79,4% (50 опитаних), високий рівень – 20,6% (13 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 79,3% (23 опитаних), високий рівень – 20,7% (6 опитаних). Отже, менеджери з персоналу усіх типів темпераменту демонструють переважно низький і середній рівні задоволеності за цією шкалою, це означає, що вони прагнуть отримувати гідну матеріальну винагороду за свою роботу.

За шкалою «задоволеність умовами праці» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 55,3% (21 опитаний), високий рівень – 44,7% (17 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 57,1% (36 опитаних), високий рівень – 42,9% (27 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 62,1% (18 опитаних), високий рівень – 37,9% (11 опитаних). Отже, менеджери з персоналу усіх типів темпераменту демонструють переважно високий рівень задоволеності умовами праці, але холерики продемонстрували найвищий рівень задоволеності за цією шкалою.

За шкалою «професійна відповідальність» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 84,2% (32 опитаних), високий рівень – 15,8% (6 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 77,8% (49 опитаних), високий рівень – 22,2% (14 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 89,7% (26 опитаних), високий рівень – 10,3% (3 опитаних). Менедери з персоналу усіх типів темпераменту демонструють переважно середній рівні задоволеності за цією шкалою.

За шкалою «загальна задоволеність працею» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень задоволеності – 60,5% (23 опитаних), високий рівень задоволеності – 39,5% (15 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень задоволеності – 58,7% (37 опитаних), високий рівень задоволеності – 41,3% (26 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень задоволеності – 55,2% (16 опитаних), високий рівень задоволеності – 44,8% (13 опитаних). Отже, менеджери з персоналу усіх типів темпераменту демонструють переважно середній рівень загальної задоволеності працею.

За результатами порівняльного аналізу ми визначили, що найвищий рівень задоволеності професійною діяльністю продемонстрували менеджери з персоналу – флегматики, далі йдуть менеджери з персоналу – сангвініки та менеджери з персоналу – холерики. Також, серед менеджерів з персоналу, які узяли участь у дослідженні «сангвініків» майже половина – 48,5%. Такі менеджери з персоналу стійкі до різних професійних навантажень. Навіть в складній ситуації вони можуть зберігати емоції в рівновазі та діяти спокійно. Легко пристосовуються до обставин. Сангвініки володіють високою соціальною адаптивністю їх поведінка дуже гнучке.

Для подальшого вирішення завдань дослідження та для визначення зв'язків між рівнем загальної задоволеності професійною діяльністю та індивідуально-психологічними особливостями менеджерів з персоналу ми вирішили використати кореляційний та факторний аналізи. Для здійснення

аналізу потрібно перевірити результати нашої вибірки на рівномірність розподілу. Для цього ми застосували критерій Колмагорова-Смірнова. В результаті перевірки розподілу на рівномірність ми бачимо, що присутні шкали, розподіл в яких має відхилення від нормального, тому для кореляційного аналізу ми застосували критерій Спірмана [180].

У результаті застосування критерію Спірмана ми одержали перелік значущих кореляційних зв'язків між задоволеністю професійною діяльністю та індивідуально-психологічними особливостями менеджерів з персоналу (табл.25; додаток В).

Таблиця 2.25

Зведена таблиця значущих кореляційних зв'язків між задоволеністю професійною діяльністю та індивідуально-психологічними особливостями менеджерів з персоналу

Індивідуально-психологічні особливості	Задоволеність професійною діяльністю	
	r	p
Творчість	0,835	p<0,05
Вихованість	0,763	p<0,05
Чуйність	0,624	p<0,05
Підприємництво	0,575	p<0,05
Внутрішня мотивація	0,673	p<0,05
Комунікативні здібності	0,798	p<0,05
Організаторські здібності	0,862	p<0,05
Орієнтація на результат	0,681	p<0,05
Орієнтація на гроші	0,749	p<0,05
Життєрадісність	0,812	p<0,05
Прагнення до розвитку	0,725	p<0,05
Тверда воля	0,765	p<0,05
Життєва мудрість	0,589	p<0,05
Виклик	0,670	p<0,05
Орієнтація на владу	0,618	p<0,05
Інтернальність у виробничих стосунках	0,741	p<0,05

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши значущі кореляційні зв'язки ми побачили, що загальний рівень задоволеності професійною діяльністю корелює зі значною кількістю індивідуально-психологічних особливостей менеджерів з персоналу, а саме: творчістю (0,835), вихованістю (0,763), чуйністю (0,624), підприємництвом (0,575), внутрішньою мотивацією (0,673), комунікативними здібностями (0,798), організаторськими здібностями (0,862), орієнтацією на результат (0,681), орієнтацією на гроші (0,749), життєрадісністю (0,812), прагненням до розвитку (0,725), твердою волею (0,765), життєвою мудрістю (0,589), здатністю до виклику (0,670), орієнтацією на владу (0,618), інтернальність у виробничих стосунках (0,741). Одержані результати свідчать про те, що менеджери з персоналу, які взяли участь у опитуванні творчо підходять до виконання посадових обов'язків, виховані та чуйні у стосунках з іншими людьми. Життєрадісті, прагнуть до постійного розвитку. Їм подобається виконувати надскладні, інколи навіть «не виконувані» завдання, які потребують використання усіх зовнішніх та внутрішніх ресурсів. Мають здібності та бажання займатися підприємництвом. Також, мають дуже високий рівень внутрішньої мотивації. Вони прагнуть до влади, професійна діяльність, яка може забезпечити таку потребу викликає у них особливу зацікавленість. У значній мірі здатні нести відповідальність за те, що відбувається з ними та іншими працівниками у робочому процесі а не перекладають відповідальність на керівництво чи зовнішні обставини. Прагнуть самостійно виконувати професійні обов'язки та використовувати власні ідеї та підходи у роботі. Також, менеджери з персоналу володіють добре розвиненими комунікативними та організаторськими здібностями.

Отже, ми отримали перелік соціально-психологічних чинників, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. Такий перелік визначив завдання переходу від сукупності отриманих чинників до узагальнення чинників, які формують задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу.

2.3 Соціально-психологічні чинники, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу

Детальний аналіз соціально-демографічних чинників, які корелюють із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу довів, що жінки у більшій мірі задоволені власною професійною діяльністю, ніж чоловіки. Менеджери з персоналу більш молодого віку (від 26 до 32 років) мають вищий рівень задоволеності професійною діяльністю на відміну від менеджерів з персоналу середньої (від 33 до 38 років) та старшої (від 39 до 44 років) вікових груп. Також вищий рівень загальної задоволеності професійною діяльністю демонструють менеджери з персоналу, які мають одну вищу освіту та загальний стаж роботи на посаді від 6 до 10 років.

Також виявлено значущі кореляційні в'язки між загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю та чинниками, які його формують. Загальна задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу корелює з інтересом до роботи (0,596; $p < 0,01$); задоволеністю досягненнями у роботі (0,509; $p < 0,01$); задоволеністю стосунками із співробітниками (0,706; $p < 0,01$); задоволеністю стосунками з керівництвом (0,577; $p < 0,01$); рівнем домагань у професійній діяльності (0,756; $p < 0,01$); та з професійною відповідальністю (0,613; $p < 0,01$).

Результати кореляційного аналізу дозволили визначити індивідуально-психологічні особливості, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю, а саме: творчість (0,835; $p < 0,05$); вихованість (0,763; $p < 0,05$); чуйність (0,624; $p < 0,05$); підприємництво (0,575; $p < 0,05$); внутрішня мотивація (0,673; $p < 0,05$); комунікативні здібності (0,798; $p < 0,05$); організаторські здібності (0,862; $p < 0,05$); орієнтація на результат (0,681; $p < 0,05$); орієнтація на гроші (0,749; $p < 0,05$); життєрадісність (0,812; $p < 0,05$); прагнення до розвитку (0,725; $p < 0,05$); тверда воля (0,765; $p < 0,05$); життєва мудрість (0,589; $p < 0,05$); виклик (0,670; $p < 0,05$); орієнтація на владу (0,618; $p < 0,05$); інтернальність у виробничих стосунках (0,741; $p < 0,05$).

Для того, щоб узагальнити індивідуально-психологічні особливості, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу, ми використали факторний аналіз методом головних компонентів з подальшим Варімакс-обертанням та подальшим виділенням факторів. Для здійснення факторного аналізу ми використали ті чинники, які продемонстрували кореляційні зв'язки із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю. Результати факторного аналізу представлено у таблиці 2. 26 (додаток Д).

Таблиця 2.26

Результати факторного аналізу

Індивідуально-психологічні особливості	Факторні навантаження			
	1	2	3	4
Творчість	–	–	–	0,835
Вихованість	–	0,763	–	–
Чуйність	–	–	0,624	–
Підприємництво	–	0,575	–	–
Внутрішня мотивація	0,673	–	–	–
Комунікативні здібності	0,798	–	–	–
Організаторські здібності	0,862	–	–	–
Орієнтація на результат	–	0,681	–	–
Орієнтація на гроші	–	–	–	0,749
Життєрадісність	–	–	0,812	–
Прагнення до розвитку	–	–	0,725	–
Тверда воля	–	–	–	0,765
Життєва мудрість	–	–	0,589	–
Виклик	0,670	–	–	–
Орієнтація на владу	–	0,618	–	–
Інтернальність у виробничих стосунках	–	–	0,741	–

Джерело: складено автором.

У результаті факторного аналізу чітко визначилися чотири фактора. До першого фактора увійшли: внутрішня мотивація (0,673), комунікативні здібності (0,798), організаційні здібності (0,862), виклик (0,670). Такий фактор ми назвали «спрямованість на професійну діяльність».

До другого фактора увійшли: вихованість (0,763), підприємництво (0,575), орієнтація на результат (0,681), орієнтація на владу (0,618). На основі одержаних результатів другий фактор ми назвали «управлінська компетентність».

До третього фактора увійшли: чуйність (0,624), життєрадісність (0,812), прагнення до розвитку (0,725), життєва мудрість (0,589), інтернальність у виробничих стосунках (0,741). У третій фактор увійшла найбільша кількість складових, тому ми його назвали «особистісна зрілість».

До четвертого фактора увійшли: творчість (0,835), орієнтація на гроші (0,749), тверда воля (0,765). Четвертий фактор ми назвали «спрямованість на професійний розвиток».

Таким чином, результати факторного аналізу дозволили узагальнити індивідуально-психологічні особливості, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу і які об'єднані внутрішніми зв'язками у такі блоки: «спрямованість на професійну діяльність», «управлінська компетентність», «особистісна зрілість», «спрямованість на професійний розвиток».

Далі за допомогою розрахунку t-критерію Стьюдента для незалежних вибірок ми здійснили перевірку значущості відмінностей значень індивідуально-психологічних особливостей, які впливають на задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу. Результатом аналізу одержаних результатів стали «психологічні портрети», типові для менеджерів з персоналу з високим та середнім рівнем задоволеності професійно діяльності. Перша група має високий рівень задоволеності, друга – середній рівень задоволеності. Результати розрахунків занесено у таблицю 2.27.

Результати свідчать про те, що менеджери з персоналу, які демонструють середній рівень задоволеності власною професійною діяльністю мають низький рівень загальної інтернальності, у них переважає зовнішній локус контролю. Вони не вважають себе причиною власних досягнень і не вірять у те, що здатні вплинути на успішність власного життя та професійної

діяльності. Для них притаманний негативний погляд на можливість досягнення успіху у професійній діяльності. насамперед важливими цінностями є активне, емоційно насичене життя з відсутністю матеріальних труднощів. Вони дисципліновані, вміють дотримуватися порядку у справах, уміють послідовно мислити, приймати обмірковані та раціональні рішення, у них високі вимоги до життя і високий рівень домагань. Прагнуть виконувати функції, які спрямовані на процес та можуть демонструвати егоїзм у стосунках з іншими працівниками. Домінує середній рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей. Усі зазначені вище індивідуально-психологічні особливості вказують на те, що менеджери з персоналу, які на середньому рівні задоволені власною професійною діяльністю, обрали професійну діяльність, яка недостатньою мірою відповідає їх намірам, поглядам і цінностям.

Таблиця 2.27

Значущості індивідуально-психологічних особливостей, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу (в балах)

Психологічні чинники	Перша група	Друга група	Різниця показників
Творчість	11	11,8	-0,8
Вихованість	12,1	7	5,1
Чуйність	16,2	9,8	6,4
Підприємництво	6,4	4,8	1,6
Внутрішня мотивація	4,2	3,9	0,3
Комунікативні здібності	0,79	0,65	0,14
Організаторські здібності	0,84	0,69	0,15
Орієнтація на результат	9,4	4,8	4,6
Орієнтація на гроші	7,6	8,4	-0,8
Життєрадісність	11	7,2	3,8
Прагнення до розвитку	6,8	10	-3,2
Тверда воля	3	13,7	-10,7
Життєва мудрість	7,1	7	0,1
Виклик	9,6	2,8	6,8
Орієнтація на владу	6,8	3,4	3,4
Інтернальність у виробничих стосунках	5,8	3,6	2,2

Менеджери з персоналу, які демонструють високий рівень задоволеності власною професійною діяльністю, цінують свободу від внутрішніх протиріч, яка відображається у впевненості у собі, не менш важливими для них є незалежність та самостійність, повага оточуючих і трудового колективу, цікава робота й матеріально забезпечене життя. Вони здатні діяти самостійно та рішуче, вміють послідовно мислити, приймати обмірковані й раціональні рішення, впевнено відстоюють власну думку і погляди, вміють наполягти на своєму, не відступають перед труднощами, відчують почуття обов'язку, стримані та дисципліновані. Сприймають професійну діяльність як цікавий і наповнений змістом процес. Вони впевнені у здатності здійснювати контроль над власною професійною діяльністю. Їх відрізняє високий рівень інтернальності у сфері досягнень і професійній діяльності. Здатні до самостійного планування та реалізації професійної діяльності й готові самостійно нести відповідальність за її результати. Мають високий рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Висновки до розділу 2

За результатами емпіричного дослідження виявлено дві групи менеджерів з персоналу: перша група – 56,2% (73 респондента), яка продемонструвала середній рівень задоволеності професійною діяльністю, друга група – 43,8% (57 респондентів), яка продемонструвала високий рівень задоволеності професійною діяльністю. Низького рівня задоволеності (незадоволеності) професійною діяльністю не продемонстрував жоден менеджер з персоналу серед тих, які приймали участь у опитуванні.

Результати емпіричної частини дослідження дозволяють зробити наступні висновки: соціально-психологічні чинники, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу поділяються на соціально-демографічні чинники, а саме: вік, стать, стаж роботи на посаді менеджера з персоналу, рівень освіти. Професійні чинники: зміст роботи,

досягнення у роботі, стосунки із співробітниками, стосунки з керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, умови праці, професійна відповідальність. Індивідуально-психологічні особливості: творчість, вихованість, чуйність, підприємництво, внутрішня мотивація, комунікативні здібності, організаторські здібності, орієнтація на результат, орієнтація на гроші, життєрадісність, прагнення до розвитку, тверда воля, життєва мудрість, виклик, орієнтація на владу, інтернальність у виробничих стосунках. Також задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу пов'язана із можливістю самовдосконалення, перспективами кар'єрного зростання та матеріального забезпечення.

Отримані дані довели, що рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу обумовлений певним переліком соціально-психологічних чинників, сукупність яких об'єктивно являє собою результат власної самореалізації. На основі одержаних результатів емпіричного дослідження можна говорити про те, що рівень задоволеності професійною діяльністю у менеджерів з персоналу знаходиться на різному рівні. Він залежить від соціально-демографічних чинників, професійних чинників та індивідуально-психологічних особливостей і впливає на рівень самореалізації менеджерів з персоналу. Задоволеність професійною діяльністю можна розглядати як психологічний критерій особистісно-професійного розвитку, та використовувати його для побудови програми розвитку працівників.

Задоволеність менеджерів з персоналу власною професійною діяльністю у цілому пов'язана із задоволеністю її змістом, можливістю досягти певних результатів, позитивними стосунками з керівництвом та колегами. Також, задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу, пов'язана із можливістю самовдосконалення, творчістю, перспективами кар'єрного зростання та матеріального забезпечення.

На основі одержаних результатів емпіричного дослідження ми можемо говорити про те, що менеджери з персоналу схильні до «завищення» рівня задоволеності власною професійною діяльністю. Задоволеність професійною

діяльністю у них носить переважно захисний оптимістичний характер, який спирається на досить високий рівень внутрішньої мотивації та на кризову економічну ситуацію.

Основні результати емпіричного дослідження задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу опубліковано в таких працях автора:

1. Петрова Л. Г. Організаційні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу / Л. Г. Петрова // Правничий вісник Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 18. – К., 2014. – С. 159 - 164.
2. Петрова Л. Г. Ціннісні орієнтації та соціально-психологічні установки менеджерів з персоналу / Л. Г. Петрова // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка: Психологія особистості. Психологічна допомога особистості. – Київ, 2014. – Том. 11. – Вип. 11. – Ч. 2 – С. 246 - 253.
3. Петрова Л. Г. Рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу / Л. Г. Петрова // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку: тези X Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (24 – 25 квітня 2014 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, М. С. Корольчука. – К.: Київ. Нац. торг. - екон. ун-т, 2014. – С. 69 - 70.
4. Петрова Л. Г. Результати дослідження задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу / Л. Г. Петрова // Актуальні проблеми сучасної наукової думки: матеріали Науково-практичної конференції молодих учених (Київ, 14 листопада 2014 року) / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – С. 366 - 367.

5. Петрова Л. Г. Проблема удовлетворенности профессиональной деятельностью менеджера по персоналу / Л. Г. Петрова // Развитие высшего образования, демократического общества и рыночной экономики в Европейском контексте: материалы Международной научно-практической конференции (Кишинев, Молдова, 16 - 17 апреля, 2014). *Perspectiva academica/Univ. "Perspectiva-INT"* – Chisinau: Universitatea "Perspectiva-INT", Vol.IV. – 2014 – С.163 - 170.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПЕРСОНАЛУ

3.1 Теоретичне обґрунтування тренінгу особистісно-професійного розвитку

В сучасних умовах пріоритетними для менеджера з персоналу, як суб'єкта діяльності з орієнтиром на результат, є соціально-культурні та морально-духовні якості особистості, раціональні, інтелектуальні та волеві якості керівника, але їх роль у діяльності менеджера з персоналу підпорядкована головному принципу – гуманізму. Гуманізм визначається як якісна категорія культури, критерій її істинності, що передбачає існування людини високої духовності. У ньому гармонійно поєднані істини добра і краси, що є відображенням ідеальних особистісних культурних цінностей [155; 157; 158].

Особистість лідера нового типу зорієнтована на вищі загальнолюдські цінності, його духовну природу, його життя, волю, свободу, формальну рівність, справедливість. У своїй єдності вони є морально-етичними, незаперечними, необхідними кожному індивіду, щоб самоактуалізуватися, знайти власне призначення та сенс свого життя [43; 89].

О. Леонт'єв зазначає, що основа особистості утворюється в процесі активної діяльності. Діяльність визначається у якості основного зовнішнього чинника формування особистості. Головна ідея такого підходу полягає у залученні особистості до активних творчих взаємозв'язки та взаємодії у якості суб'єкта діяльності та спілкування. За допомогою таких контактів особистість формується у діяльності і спілкуванні, визначаючи їх характер, досягаючи найвищої ефективності, власного саморозвитку та самореалізації у процесі праці найкращим чином [116].

Варто зазначити, що особистісно-професійний розвиток добре вивчався у психології праці, однак переважно у двох напрямках: перший напрямок – професійно-кваліфікаційний розвиток, він в основному пов'язаний з навчанням та самоосвітою, а саме придбання нових знань та нового досвіду, тобто це не що інше, як підвищення професійної кваліфікації. Другий напрямок – професійно-посадовий розвиток, що полягає у кадровому русі, розвитку професійної кар'єри та визначає зростання професіоналізму суб'єкта праці [65; 71; 92; 103; 143].

Поняття «діяльність» корелює з поняттями «професіоналізм», «активність», «розвиток», «життєдіяльність». Діяльність формує вимоги до особистості, є стимулом її розвитку та є умовою формування її якостей, які відповідають певним формам поведінки. Ефективність діяльності залежить від конструктів «активність-пасивність» та «усвідомленість-неусвідомленість», у зв'язку з цим відокремлюють наступні типи діяльності [106]:

- свідомо-активна діяльність: спостерігається активний розвиток професійної позиції працівника;
- свідомо-пасивна діяльність: працівники не прагнуть до розвитку професійної позиції;
- неусвідомлено-пасивна діяльність: працівники не усвідомлюють власної професійної позиції;
- неусвідомлено-активна діяльність: працівники у сьогоденні не усвідомлюють власної професійної позиції, але прагнуть її усвідомити.

Найбільш важливими для особистісно-професійного розвитку менеджерів з персоналу, на наш погляд, є наступні якості: комунікативні, вольові, творчі.

1. Комунікативні: товариськість, відкритість, толерантність, вміння вислуховувати точку зору іншої людини. Ці якості дозволяють успішно управляти колективом, встановлювати та підтримувати контакти, знаходити однодумців, обмінюватися досвідом, спільно вирішувати професійні завдання.

2. Вольові: активність, ініціативність, самостійність, впевненість у собі, рішучість, вміння самостійно вирішувати професійні завдання, відстоювати свою точку зору.
3. Творчі: креативність, оригінальність, винахідливість, які сприяють пошуку шляхів вирішення професійних проблем, виходу з будь-якої ситуації, розмаїття в своїй діяльності, що робить її більш цікавою та привабливою як для самого менеджера з персоналу, так і для інших працівників.

Також важлива характеристика менеджера з персоналу – це вміння зацікавити, мотивувати себе. Мотивація самого себе – це визначення спонукальних моментів, які керують нашими вчинками. Особисті спонукальні мотиви властиві кожному. Для підвищення ефективності роботи менеджер повинен розуміти та свідомо посилювати мотиви. Розрізняють два види мотивації: внутрішня, що виходить від нас самих і що спонукає до певних дій та зовнішня, яку формують зовнішні стимули та винагороди. Задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу можна охарактеризувати як ступінь реалізації установок та вимог, які людина свідомо чи несвідомо пред'являє до своєї роботи, як підсумковий показник суб'єктивного ставлення до праці. Задоволеність професійною діяльністю розглядається як психічний стан менеджера з персоналу, що відображає його трудову мотивацію, потреби та очікування щодо роботи. Ступінь задоволеності працею визначається як результат порівняння менеджером власних інтересів, пов'язаних з трудовою діяльністю, з можливостями їх реалізації в конкретних умовах.

На процес формування задоволеності професійною діяльністю також впливає самовизначення менеджерів з персоналу. Вибір професії і оволодіння нею починаються з професійного самовизначення. Самовизначення – це процес, який починається з усвідомлення менеджером себе як особистості та проходить практично через все свідоме життя. Професійне самовизначення поєднує розвиток самосвідомості, формування системи ціннісних орієнтацій, моделювання свого майбутнього, побудова еталонів у вигляді ідеального образу професіонала. Особистісне самовизначення менеджера з персоналу

відбувається на основі освоєння суспільно вироблених уявлень про ідеали, норми поведінки і діяльності. Основою професійного самовизначення є усвідомлений вибір професії з урахуванням своїх особливостей і можливостей, вимог професійної діяльності і соціально-економічних умов [24; 29; 33; 36; 37; 38; 108].

Теоретичну основу побудови програми психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку менеджера з персоналу склали ідеї гуманістичної психології (А. Маслоу, К. Роджерс) [125; 126; 169; 170]; акмеології (Н. Кузьміна, О. Бодалев, А. Деркач, В. Зазикін) [22; 53; 54; 55; 68; 105]; положення суб'єктного підходу (С. Рубінштейн, К. Абульханова, А. Брушлинский) [1; 2; 31; 32; 33; 175].

Акмеологія визначається як наука, що виникла на перетині природничих, суспільних та гуманітарних дисциплін та вивчає закономірності і феномени розвитку людини на ступені її зрілості і, особливо, при досягненні нею найбільш високого рівня у цьому розвитку. Метою акмеології є – вдосконалення людини, допомога в досягненні нею вершин у фізичному, духовному, моральному та професійному розвитку, гуманізації такого розвитку [93].

Професіоналізм як системна якість, складається з двох взаємопов'язаних підсистем – професіоналізму діяльності та професіоналізму особистості. Професіоналізм діяльності – це якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високу професійну кваліфікацію і компетентність, різноманітність ефективних професійних навичок та вмінь, у тому числі, заснованих на творчих рішеннях, володінні сучасними алгоритмами і методами вирішення професійних завдань, що дозволяють здійснювати діяльність з високою та стабільною продуктивністю. Професіоналізм діяльності – характеристика, що підлягає подальшому розвитку [8; 58; 151].

Професіоналізм особистості – якісна характеристика суб'єкта праці, яка відображає високий рівень професійно важливих та особистісно-ділових якостей, а саме – креативності, адекватного рівня домагань, мотиваційної

сфери та ціннісних орієнтацій, спрямованих на прогресивний розвиток. [8]. Професіоналізм особистості та професіоналізм діяльності – це категорії, які відображають властивості, що знаходяться у діалектичній єдності.

Особистісно-професійний розвиток розглядається, як процес розвитку особистості, орієнтований на високий рівень професіоналізму та професійних досягнень, які можливо досягти за допомогою навчання та саморозвитку у процесі професійної діяльності та у результаті професійної взаємодії [147]. Робота менеджера по персоналу здійснюється безпосередньо у взаємодії з людьми і пов'язана з обставинами, які швидко змінюються. Тому, для того щоб бути професіоналом, потрібно постійно вдосконалювати власні професійні і особистісні компетенції.

Особистісно-професійний розвиток повинен мати прогресивний характер, який відображається у наступному [8; 47; 52; 53; 161; 164]:

- у зміні мотиваційної сфери особистості, в якій більшою мірою починають знаходити відображення загальноприйняті цінності;
- у зростанні вмінь на рівні планування, а згодом і у втіленні на практиці саме тих дій, які відповідають цінностям особистості;
- у тому, що з'являються здібності мобілізувати себе на подолання труднощів, які заважають демонструвати самостійність та виконувати роботу;
- у більш об'єктивній оцінці власних сильних та слабких сторін, у ступені готовності до нових, більш складних, дій та відповідальних вчинків.

У акмеології категорія «професіоналізм» тісно пов'язана з іншою категорією – «професіонал», яка визначається як суб'єкт діяльності, що володіє такими психологічними властивостями, які представляють стійку структуру і дозволяють на високому рівні якісно виконувати ту діяльність, у якій він зарекомендував себе як гарний фахівець [8]. При цьому у дослідженнях увага більшою мірою сконцентрована на індивідуально-психологічних особливостях професіонала і, насамперед, на спрямованості особистості.

У першу чергу, на думку деяких дослідників, «професіонала» від «рядового представника професії» відрізняють характеристики його ціннісної сфери. Саме ціннісно-сміслова сфера професіонала та можливість реалізувати власну професійну діяльність у відповідності із життєвими цінностями – є тією потужною силою, яка, або сприяє розквіту творчості та професіоналізму, або руйнує їх, а разом з цим і особистість професіонала в цілому [23]. Ми також поділяємо таку думку. Саме тому, перед тим, як запропонувати програму особистісно-професійного розвитку, ми звернулися до акмеології, яка обумовлена гуманістичною спрямованістю та відображає її суто особистісну спрямованість. Як пишуть А. Деркач та В. Зазикін: все, що вивчається та розробляється акмеологією, спрямоване, у першу чергу, на користь конкретної особистості, на гармонізацію її розвитку та відносин [54; 55; 68].

На жаль, нам потрібно визнати те, що у теперішній час, в умовах значної економічної кризи, в сучасних організаціях проблеми особистісно-професійного розвитку менеджерів з персоналу практично не вирішуються, тому, що найчастіше в організаціях взагалі відсутні фахівці із організаційної психології. Це суттєвий недолік системи управління в цілому, потрібно розуміти, що своєчасне надання психологічної підтримки та допомоги працівникам організації допомагає їм відбутися у житті та професії, оцінити та усвідомити результати власної праці та насолодитися радістю та користю від них.

При розробці програми психологічного тренінгу ми також спиралися на ідеї суб'єктного підходу, який є рушійною силою особистості до вдосконалення. Аналізуючи категорію суб'єкта, А. Брушлинський підкреслює, що саме сприйняття людини, як суб'єкта, допомагає цілісно та системно розкрити його специфічну активність в усіх видах взаємодії зі світом. По мірі того, як людина дорослішає, у її житті усе більшого значення набуває саморозвиток [31].

Показники суб'єктності різні автори називають по різному: розвиток (С. Рубінштейн) [175]; цілісність, активність, соціальність (А. Брушлинский) [31;32]; цілісність, активність, ініціативність, відповідальність (К. Абульханова-Славська) [4]; цілісність, розвиток, свободу, цілеспрямованість (Л. Петровська) [148; 149]; розвиток, усвідомленість, готовність до самостійності та спонтанності (М. Пряжніков) [155; 156].

На нашу думку, розуміння суб'єкта найбільш повно розкрито у роботах К. Абульханової-Славської, сутність якого полягає в тому, що, знаючи власні особливості, переваги та недоліки, можливості та обмеження – кожна людина на основі власної свідомості, аналізу та довільної регуляції здатна вирішувати проблеми та протиріччя, які виникають у її відносинах із навколишнім світом [1; 2; 3; 4].

Теоретичну основу програми також склали ідеї гуманістичної психології А. Маслоу та К. Роджерса [125; 126; 169; 170]. Як відомо, гуманістична психологія будувалася виходячи із принципово нового погляду на людину та її поведінку. Основні засади гуманістичної психології полягають у наступному: 1) значення ролі свідомого досвіду; 2) переконання у цілісному характері природи людини; 3) акцент на свободі волі, спонтанності та творчій силі індивіда; 4) вивчення усіх чинників та обставин життя людини [144].

У теорії А. Маслоу особливе значення надається властивій кожній людині вродженій потребі у самоактуалізації. Самоактуалізацію А. Маслоу визначає, як повне використання талантів, здібностей, можливостей тощо, та як процес самореалізації людського потенціалу [125; 126].

Передумовою теоретичних уявлень К. Роджерса є припущення, що у самовизначенні люди спираються на власний досвід. На думку К. Роджера, кожна людина має унікальне поле досвіду або «феноменальне поле», яке містить усе, що відбувається в будь-який момент усередині організму і потенційно може бути усвідомленим. Поле містить події, сприйняття, відчуття, вплив яких людина, можливо, не усвідомлює, але могла б усвідомлювати, якби зосередилася на них. Це приватний особистий світ, який

може відповідати, а може й не відповідати об'єктивній реальності [169; 170]. У полі досвіду знаходиться «самість», або «Я-реальне», використовуваним ним, як взаємозамінні терміни і визначаються як організований, послідовний, концептуальний, складений із властивостей «Я», або «мене» і сприймань взаємовідносин «Я», або «мене» з іншими людьми і різними аспектами життя, а також цінностями, пов'язаними із цими сприйняттями [169; 170].

Ідеальна «самість», або «Я-ідеальне» – це таке уявлення про себе, яким людина більш за все хотіла б володіти, якому вона надає найбільшу цінність для себе. Це рухлива структура, яка може змінюватися та постійно підвладна перевизначенню. Те, якою мірою «Я-реальне» відрізняється від «Я-ідеального» – один з показників дискомфорту, незадоволеності й невротичних труднощів. Образ ідеального «Я», у тій мірі, в якій він відрізняється від реальної поведінки та цінностей людини – одна з перешкод для розвитку особистості [169].

Наступним важливим поняттям теоретичних побудов К. Роджерса є – конгруентність, обумовлена як ступінь відповідності між тим, що людина говорить, і тим, що вона переживає. Конгруентність визначає відмінності між досвідом та усвідомленням. Високий ступінь конгруентності означає, що повідомлення (те, про що людина говорить), досвід (те, що відбувається у діяльності людини) та усвідомлення (те, що людина помічає) – однакові. Відмінності між усвідомленням, досвідом та повідомленням можна вважати неконгруентністю. Неконгруентність – це нездатність не тільки точно сприймати, але й точно відобразити власний досвід. Неконгруентність між усвідомленням та досвідом називається витісненням, відмінності між усвідомленням та комунікацією означає, що людина не відображає те, що вона насправді відчуває, думає або переживає. Розбіжність між зовнішньою реальністю та тим, що людина переживає суб'єктивно, може бути настільки значною, що здатна пригнічувати активність [170].

Важливу роль у процесі розвитку людини К. Роджерс надає міжособистісним відносинам, які мають бути побудовані, як відносини

безумовного позитивного прийняття, емпатичного розуміння та конгруентного самовизначення, які розглядаються як фасилітуючі установки [169; 170]. Незважаючи на відсутність достеменних наукових доказів теоретичних концепцій гуманістичної психології, практично всі сучасні психологи у своїх дослідженнях особистості схилиються до переконання того, що кожна людина унікальна та має потенціал для саморегуляції та ефективного функціонування.

Якщо представлені вище теоретичні положення зумовили змістовне спрямування програми тренінгу, то ідеї рефлексивно-гуманістичної психології визначили інструментальний компонент програми [23; 106; 129; 131]. Вивчення та розвиток творчого потенціалу особистості та її рефлексивної культури являє собою сучасний напрямок психологічних досліджень професіоналізму та творчої самореалізації особистості. У рефлексивно-гуманістичній психології особливе значення набуває вивчення процесу розвитку творчої унікальності людини.

Така творча реалізація життєвого шляху має являти собою єдність творчого ставлення людини: 1) до власних життєвих цінностей; 2) до власного життєвого потенціалу; 3) до практичної реалізації власних цінностей. При цьому, науковці підкреслюють, що практична реалізація власних цінностей залежить від співвідношення двох попередніх процесів – еволюції цінностей та еволюції життєвого потенціалу. Творча унікальність визначається як, якості індивідуальності людини, яка формується саме у процесі і результаті його власних творчих зусиль [38; 184]. Становлення творчої унікальності людини представлено як взаємна еволюція цінностей і потенціалу людини.

Умовно можна визначити дві життєві позиції, протилежні одна одній. Перша – це ставлення до життя, як до завдання, яке запропонував хтось інший та рішення якого з часом знайдеться. Інша життєва позиція полягає у ставленні до життя, як до творчого завдання, коли необхідно вийти за межі власної визначеності, коли людина повинна самостійно усвідомлено реалізувати власні цінності та цілі, накопичувати життєвий потенціал [45]. На

думку С. Степанова та Є. Варламової, цілісний життєвий шлях може стати для людини єдиним творчим актом виявлення та реалізації власної місії у світі, еволюції власних цінностей та життєвого потенціалу [39; 40; 182].

У даний час розроблено наступні методичні засоби, що сприяють розвитку творчої унікальності особистості [23; 38; 106; 129; 131]. Метод рефлексивних контрастів – як форма самодослідження особистості, полягає у тому, що респонденту пропонується самому сформулювати, по-перше, власні уявлення, як про реальний феномен, так і про його можливі варіанти: максимально позитивні та максимально негативні, по-друге, визначити основні якості усіх цих трьох варіантів. Таким чином, метод надає можливість людині зайняти максимально активну позицію самопізнання, яка активізує процес осмислення та переосмислення досліджуваних феноменів [38; 179].

Метод рефлексивних інверсій – є засобом, що дозволяє організувати особливий психологічний простір, який за змістом максимально віддалений від досліджуваної реальності і, таким чином, є найбільш невизначеним та водночас вільним для професійного та особистісного саморозвитку особистості. Зміст методу полягає у тому, що за допомогою спеціальних психологічних інструментів респонденти потрапляють у психологічно новий вимір умовного існування на тлі вже існуючого у їхньому житті нормального, звичного світу та буденного способу життя. Використання рефлексивних інверсій дає значні можливості для самодіагностики актуальних та потенційних особистісних і професійних ресурсів. Як елементи нового виміру можуть бути застосовані казкові персонажі, загадки, ігрові ситуації, вправи тощо [40].

Метод концептуалізації являє собою теоретичне узагальнення соціально-психологічного змісту, що визначається під час осмислення досліджуваних феноменів. Концептуалізація може проводитися у формі типологізації, моделювання, схематизації, теоретичних доповідей тощо. Її метою на рівні особистості є розвиток рефлексивних здібностей, як важливого засобу саморозвитку, усвідомлення власних професійних та особистісних

можливостей. На рівні групи концептуалізація дозволяє усім учасникам порівнювати індивідуальні особливості, їх обговорювати, спільно розвивати та відпрацьовувати загально групові професійні, особистісні поняття та значення; вступити у відносини професійного та особистісного спільного розвитку та спільної творчості [39].

Метод рефлексивної діагностики, основною формою і методом якого є рефлексивний практикум. Як зазначалося вище, рефлексивний практикум являє собою метод, що має багатокomпонентний характер. Методи, використовувані у процесі практикуму, одночасно можуть бути і засобами процесуально-орієнтованої діагностики. Усі використані в межах рефлексивного практикуму діагностичні та самодіагностичні процедури є разом з тим і «відправними точками» процесу розвитку та саморозвитку особистості [40].

На основі теоритичного підґрунтя ми розробили програму тренінгу особистісно-професійного розвитку для менеджерів з персоналу, які продемонструвала під час дослідження середній рівень задоволеності власною професійною діяльністю з метою підвищення у них рівня задоволеності професійною діяльністю.

3.2 Програма тренінгу та аналіз результатів формувального експерименту

У результаті емпіричного дослідження нами було визначено індивідуально-психологічні особливості, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю. Вони об'єднані внутрішніми взаємозв'язками у блоки: «спрямованість на професійну діяльність», «управлінська компетентність», «особистісна зрілість», «спрямованість на професійний розвиток». Особливості таких взаємозв'язків стали основою для побудови програми тренінгу.

Мета тренінгу особистісно-професійного розвитку: сприяти процесу розвитку менеджерів з персоналу, які продемонстрували середній рівень

задоволеності професійною діяльністю, а саме – стимулювати у них переосмислення та усвідомлення власної унікальності, розвиток творчого потенціалу та підвищити рівень задоволеності професійною діяльністю.

Завдання тренінгу:

- виявити психологічні проблеми, які турбують учасників тренінгу та допомогти у їх вирішенні;
- розвинути готовність до самопізнання та саморозвитку;
- допомогти учасникам тренінгу осмислити власні обмеження та проблеми минулого життєвого досвіду;
- визначити потенціал життєвого досвіду учасників, та проаналізувати можливі перспективи майбутнього;
- допомогти учасникам пізнати, зрозуміти та прийняти себе;
- навчитися усвідомлювати власні почуття та управляти ними;
- практикувати успішне мислення та поведінку;
- розвивати потенціал особистості та навчитися досягати своєї мети.

Тренінг особистісно-професійного розвитку менеджерів з персоналу складається зі вступу, 6 тематичних та заключної частин і розрахований на 32 години (16 зустрічей по 2 години один раз на тиждень). Кожна тематична частина має мету, конкретні завдання складається з теоретичної міні-лекції та практичних вправ задля формування певних компетенцій (додаток Ж). Програма тренінгу була реалізована у роботі з групою менеджерів з персоналу, які продемонстрували середній рівень задоволеності професійною діяльністю, у кількості 24 особи (дві групи по 12 осіб). Реалізація тренінгу здійснювалася у логічній послідовності, яка передбачала переосмислення менеджерами з персоналу власного внутрішнього досвіду шляхом активізації наступних процесів: актуалізації, відокремлення, примноження та інтеграції. Актуалізація являє собою процес прояву інтересу учасників тренінгу до можливостей їх власного професійного та особистісного саморозвитку. Відокремлення відображає процес відходу учасників тренінгу від однозначності власних стереотипних форм мислення, почуттів та поведінки.

Примноження – це емоційно та інтелектуально відкритий процес розвитку можливостей та ресурсів учасників тренінгу в умовах розширення різноманітності змістовного поля, способів мислення, переживання та поведінки. Це процес опанування учасниками тренінгу нового сенсу, апробації нових психологічних ресурсів та можливостей.

Структура тренінгу особистісно-професійного розвитку.

1. Вступна частина: «Знайомство» – 1 год.

Мета: познайомитися з учасниками тренінгу; ввести їх в проблематику особистісно-професійного розвитку менеджера з персоналу; виявити очікування учасників.

2. Тематична частина №1: «Самопізнання» – 6 год.

Мета: сформувати впевненість учасників тренінгу у значущості власної особистості у своєму житті та створити психологічні умови для саморозкриття.

3. Тематична частина №2: «Я і моя професійна діяльність» – 4 год.

Мета: допомогти учасникам тренінгу переосмислити ставлення до праці та професійної діяльності, визначити цінність власної трудової активності, актуалізувати уявлення про працю, професію і професійну діяльність, створити нові цінності власної професійної діяльності.

4. Тематична частина №3: «Життєва позиція, впевненість у собі» – 6 год.

Мета: актуалізувати та трансформувати різні уявлення про життєву стратегію, сформувати навички самосприйняття, самохвалення, позитивного мислення, проаналізувати ставлення учасників тренінгу до власних перемог та невдач.

5. Тематична частина №4: «Горизонти майбутнього, життя за власним вибором» – 4 год.

Мета: усвідомити свій життєвий досвід та спробувати планувати і прогнозувати власне майбутнє. Навчитися розвивати особисту

відповідальність за власні думки, відчуття й дії як умову повноцінного усвідомленого життя.

6. Тематична частина № 5: «Життєві цінності» – 4 год.

Мета: переосмислення учасниками тренінгу свого унікального життєвого шляху, актуалізація цінностей та життєвого потенціалу.

7. Тематична частина № 6: «Мотивація професійної діяльності» – 6 год.

Мета: пояснити учасникам тренінгу особливості різних способів мотивації працівників в організації та розвинути здатність до самомотивації професійної діяльності.

8. Заключна частина тренінгу: «Зворотний зв'язок» – 1 год.

Мета: забезпечити зворотний зв'язок усіх учасників тренінгу, актуалізувати уявлення учасників про їх власну унікальність, проаналізувати відгуки від учасників тренінгу про ефективність нового досвіду для забезпечення конструктивних змін у їх реальному житті та професійній діяльності.

Результат, який ми очікуємо після проведення тренінгу: в учасників тренінгу може змінитися ставлення до себе та обставин, які їх оточують, з'являться нові життєві цілі та впевненість у тому, що їх можливо досягти, відбудеться переосмислення життєвих цінностей, власної професійної діяльності та з'явиться ставлення до неї як до можливості розвитку та самореалізації особистості.

Для перевірки ефективності реалізованої нами програми психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку менеджерів з персоналу було проведено підсумкову психологічну діагностику з використанням спеціально розробленого нами діагностичного блоку, описаного у другому розділі дослідження. Ми визначили індивідуально-психологічні особливості менеджерів з персоналу, які продемонстрували кореляційні зв'язки із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу, а саме: творчість, вихованість, чуйність, підприємництво, внутрішня мотивація, комунікативні здібності, організаторські здібності,

орієнтація на результат, орієнтація на гроші, життєрадісність, прагнення до розвитку, тверда воля, життєва мудрість, виклик, орієнтація на владу, інтернальність у виробничих стосунках.

Результати було оброблено за допомогою методів математичної статистики. На даному етапі дослідження використовувався параметричний критерій t-Стюдента для залежних вибірок. До формувального експерименту нами було залучено дві групи менеджерів з персоналу по 24 учасника у кожній групі. Результати ми порівнювали у експериментальній групі, яка взяла участь у тренінгу з показниками учасників контрольної групи, які не були залучені до тренінгу. Результати аналізу наведено у таблиці 3.1(додаток 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз значень індивідуально-психологічних особливостей, які корелюють із задоволеністю професійною діяльністю менеджерів з персоналу до формувального експерименту та після нього (в балах)

Психологічні чинники	Експериментальна група		Контрольна група	
	До експерименту	Після експерименту	До експерименту	Після експерименту
Творчість	10,75	12,33	10,48	9,64
Вихованість	7	8,30	7,41	7,50
Чуйність	7,75	8,65	7,98	7,1
Підприємництво	5,95	7,21	5,58	6,33
Внутрішня мотивація	3,94	5,25	3,18	3,82
Комунікативні здібності	0,68	0,87	0,73	0,70
Організаторські здібності	0,65	0,87	0,74	0,71
Орієнтація на результат	0,64	0,87	0,78	0,65
Орієнтація на гроші	0,66	0,77	0,68	0,65
Життєрадісність	0,69	0,78	0,67	0,66
Прагнення до розвитку	8,75	3,75	10,1	10,8
Тверда воля	12,2	9,9	11,5	10,7
Життєва мудрість	8,75	7,16	10,58	8,25
Виклик	7,10	6,60	6,45	6,71

Продовження таблиці 3.1

Орієнтація на владу	3,13	2,58	2,86	3,03
Інтернальність у виробничих стосунках	3,50	5,91	4,13	3,80

Джерело: складено автором.

Ми бачимо, що після тренінгу у експериментальної групи суттєво змінилися показники за такими показниками: «творчість» (до тренінгу – 10,75; після тренінгу – 12,33); «вихованість» (до тренінгу – 7; після тренінгу – 8,30); «підприємництво» (до тренінгу – 5,95; після тренінгу – 7,21); «внутрішня мотивація» (до тренінгу – 3,94; після тренінгу – 5,25), «комунікативні здібності» (до тренінгу – 0,68; після тренінгу – 0,87); «організаторські здібності» (до тренінгу – 0,65; після тренінгу – 0,87); «життєрадісність» (до тренінгу – 0,69; після тренінгу – 0,78); «прагнення до розвитку» (до тренінгу – 8,75; після тренінгу – 3,73); «інтернальність у виробничих стосунках» (до тренінгу – 3,50; після тренінгу – 5,91);

Одержані результати свідчать про те, що в результаті тренінгу у учасників відбулися значні зміни у поглядах на себе, світ та людей, а також в усвідомленні власної особистості, життєвого шляху та його можливих перспектив, ролі власної творчої активності у конструктивному перетворенні життя.

Також ми порівняли результати за методикою інтегральної задоволеності професійною діяльністю у експериментальній групі, яка взяла участь у тренінгу з показниками учасників контрольної групи, які не приймали участі у тренінгу. Результати аналізу наведено у таблиці 3.2 (додаток 3. 2).

Після порівняльного аналізу ми побачили, що в експериментальній групі менеджерів з персоналу, які взяли участь у тренінгу, зафіксовано статистично значущі відмінності між результатами першого і другого зрізів, а саме: зросла загальна задоволеність професійною діяльністю: до тренінгу – 2,0; після тренінгу – 2,9.

У контрольній групі менеджерів з персоналу, у якій не було впроваджено тренінг, не встановлено статистично значущих відмінностей у загальному рівні задоволеності професійною діяльністю.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу до формувального експерименту та після нього (в балах)

Найменування шкали	Експериментальна група		Контрольна група	
	До експерименту	Після експерименту	До експерименту	Після експерименту
Інтерес до роботи	2,1	2,8*	2,1	2,2
Задоволеність досягненнями у роботі	1,9	2,7*	2,0	2,0
Задоволеність стосунками із співробітниками	2,2	2,9*	2,2	2,3
Задоволеність стосунками з керівництвом	1,9	2,6*	2,0	1,9
Рівень домагань у професійній діяльності	2,1	2,5*	2,0	2,0
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	1,8	2,4*	1,7	1,6
Задоволеність умовами праці	2,1	2,7*	2,0	2,0
Професійна відповідальність	1,9	2,7*	1,9	2,0
Загальна задоволеність працею	2,0	2,9*	2,1	2,2

Примітка: * - $p < 0,05$

Джерело: складено автором.

Також зафіксовано статистично значущі відмінності між результатами першого і другого зрізів а саме: зросла задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу, які приймали участь у тренінгу за усіма шкалами.

За шкалою «інтерес до роботи»: до тренінгу – 2,1; після тренінгу – 2,8. За шкалою «задоволеність досягненнями у роботі»: до тренінгу – 1,9; після тренінгу – 2,7. За шкалою «задоволеність стосунками із співробітниками» до тренінгу – 2,2; після тренінгу – 2,9. За шкалою «задоволеність стосунками з керівництвом»: до тренінгу – 1,9; після тренінгу – 2,6. За шкалою «рівень домагань у професійній діяльності» до тренінгу – 2,1; після тренінгу – 2,5. За

шкалою «перевага виконуваної роботи над високим заробітком»: до тренінгу – 1,8; після тренінгу – 2,4. За шкалою «задоволеність умовами праці»: до тренінгу – 2,1; після тренінгу – 2,7. За шкалою «професійна відповідальність»: до тренінгу – 1,9; після тренінгу – 2,7. У контрольній групі менеджерів з персоналу, в які не було впроваджено тренінг, не встановлено статистично значущих відмінностей у рівні задоволеності професійною діяльністю за вище перерахованими шкалами.

Такі результату відповідають меті тренінгу та вказують на те, що у менеджерів з персоналу після тренінгу відбулася переоцінка рівня задоволеності професійною діяльністю. Відбулося усвідомлення значущості професійної діяльності у їхньому житті. У контрольній групі, у якій не було впроваджено тренінг, не встановлено статистично значущих відмінностей у задоволеності професійною діяльністю.

3.3 Рекомендації з оптимізації задоволеності менеджерів з персоналу власною професійною діяльністю

У дослідженні ми вивчали соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. Виходячи з одержаних результатів можна зробити висновок, що на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу впливають три групи чинників, а саме: соціально-демографічні, професійні та індивідуально-психологічні. Тому, ми вважаємо, що практичні рекомендації з оптимізації задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу потрібно надати і для самих менеджерів і для керівників організацій, у яких вони працюють.

Основна рекомендація для керівників організацій полягає у тому, що необхідно створити такі умови для професійної діяльності менеджерів з персоналу, за яких вони були б задоволені власною професійною діяльністю.

Також під час проведення емпіричного дослідження значний вплив на рівень задоволеності професійною діяльністю продемонструвала внутрішня мотивація та орієнтацію на гроші, тому необхідно керівникам вдосконалювати системи мотивації та стимулювання в організаціях.

На сучасному етапі розвитку України, в умовах ринкової економіки та високої конкуренції на ринку праці, для ефективної діяльності організаціям потрібні відповідальні та ініціативні менеджери з персоналу, з високим рівнем внутрішньої організації та які прагнуть до професійної самореалізації особистості. Забезпечити ці якості лише за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати та покарань неможливо. Тільки менеджери з персоналу, які усвідомлюють сенс власної професійної діяльності та прагнуть до досягнення цілей організації, можуть забезпечити, як власні високі результати професійної діяльності, так і успіх організації в цілому. Формування таких якостей можливе лише за умови вивчення з боку керівників мотиваційних основ трудової поведінки менеджерів з персоналу.

Мотивовані менеджери з персоналу демонструють кращі результати при виконанні професійних обов'язків. Організація, менеджери якої добре працюють, в цілому здатна досягти високих економічних показників. Високий рівень мотивації до роботи також впливає та збільшує рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. Задоволеність професійною діяльністю – це психічний стан працівника, що відбиває його трудову установку, ставлення до життя, його трудову мотивацію, його потреби та очікування щодо роботи. Задоволеність професійною діяльністю – є проявом психічної врівноваженості, результатом наявності таких обставин у трудовому процесі, які узгоджуються з потребами й очікуваннями або результатом відсутності таких потреб і очікувань, які в даній трудовій системі залишалися б незадоволеними.

Характер мотивів, їх спрямованість та інтенсивність, стійкість, широта, дієвість – визначають успішність освоєння професійної діяльності,

ефективність її практичної реалізації, задоволеність професійною діяльністю та прагнення людини до самовдосконалення та професійного розвитку. Вивчення стану мотиваційної сфери є неодмінною умовою визначення рівня професійної придатності та задоволеності професійною діяльністю.

Ефективне керівництво організацією та робота менеджерів з персоналу неможлива без розуміння мотивів і потреб співробітників та правильного використання стимулів до праці. Тому на основі результатів дослідження розроблено рекомендації керівникам організацій для підвищення рівня мотивації професійної діяльності менеджерів з персоналу.

Методи мотивації поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх методів належать механізми внутрішньої мотивації: прагнення до досягнення результату, цікавий зміст праці, значимість діяльності для суспільства, спілкування з колегами. Зовнішні методи діють з боку організації та впливають на заробітну плату, кар'єра, статус, визнання, пільги та компенсації. Стимулювання праці – це, насамперед, зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку працівника у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно стимулювання праці несе в собі і нематеріальну складову, яка дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість. Стимулювання виконує економічну, соціальну та моральну функцію.

Також потрібно визнати, що менеджери з персоналу можуть бути мотивовані чимось, що не пов'язане з їх роботою. Активні та динамічні працівники, які володіють значним потенціалом до розвитку, як правило захоплюються спортом, або мають хобі, яке не пов'язане з роботою. Такі захоплення не повинні заважати роботі. Можна використовувати прагнення працівників та давати їм можливість досягати високих результатів у тій діяльності, якою вони захоплюються, і таким чином стимулювати на досягнення результатів у роботі. Для реалізації такого виду мотивації потрібно з'ясувати сферу інтересів менеджерів з персоналу, та підтримувати їх у цьому. Позитивне ставлення керівника до особистих інтересів менеджерів з

персоналу обов'язково позначиться на їх роботі. Чим більше успіхів менеджер буде досягати у житті, тим вищу продуктивність та результативність він буде демонструвати в робочому процесі. Водночас рівень задоволеності професійною діяльністю буде збільшуватися.

Також потрібно навчити менеджерів з персоналу оцінювати успішність власної роботи. Працівники, які постійно відслідковують результати власної роботи, здатні помічати та фіксувати рівень власного професіоналізму. Працівники мають можливість відзначити та оцінити власні досягнення та помилки. Для такої оцінки потрібно створити шкалу, за якою можна було б оцінювати власні результати роботи, а департамент з персоналу зможе, на основі такої оцінки, стимулювати роботу менеджерів за їх результативністю. Наприклад такою шкалою оцінки може бути розроблена та запроваджена в організації система ключових показників ефективності (KPIs).

KPIs (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності це система показників, за допомогою яких організація може оцінити результативність працівників. Показники ефективності кожного працівника направлені на формування результатів роботи підрозділів, та організації в цілому. Таким чином, виконуючи свої показники ефективності працівник вносить суттєвий внесок у загальну справу та працює на досягнення мети, яку ставить перед собою організація в цілому. Мотивацією для працівника – є бонуси, які він отримує за виконання показників ефективності. Переваги KPIs:

- розмір бонусів працівника напряму залежить від виконання персональних показників;
- кожен працівник несе відповідальність за певну ділянку роботи;
- працівник бачить власний внесок у досягнення загальних цілей компанії.

Ми пропонуємо таку модель ключових показників ефективності діяльності для менеджерів з персоналу:

- забезпечення організації працівниками відповідної кваліфікації та по оптимальній ціні;

- швидкість закриття вакансій;
- адаптація нових працівників;
- організація процесу навчання персоналу;
- ротація працівників;
- розробка системи мотивації персоналу;
- оцінка персоналу;
- якість кадрового обліку;
- актуальність соціальних програм.

Система винагород, яка існує в організаціях, має бути прозорою та зрозумілою для всіх працівників. Несправедлива система винагород веде до конфліктів, а не до підвищення мотивації. Показники успішності потрібно формувати таким чином, щоб вони були простими, зрозумілими та досяжними для всіх менеджерів з персоналу. Завищені показники будуть досяжними тільки для найбільш кваліфікованих менеджерів. А це може призвести до того, що такі менеджери для того, щоб зміцнити своє положення в організації, не будуть ділитися досвідом з іншими менеджерами та новачками.

Стимулювання ґрунтується на наступних принципах:

- доступність: стимули та умови стимулювання мають бути доступними та зрозумілими для усіх працівників організації;
- відчутність: при визначенні нижньої межі стимулу необхідно враховувати межу дієвості стимулу, яка відрізняється у різних колективах;
- поступовість: матеріальні стимули мають бути схильні до постійної корекції у бік підвищення, однак різке завищення винагороди, згодом, може негативно позначитися на мотивації працівника у зв'язку з формуванням очікувань нового підвищення винагороди та формуванням нової нижньої межі стимулу, яка б влаштовувала працівника;
- поєднання матеріальних, нематеріальних та моральних стимулів: необхідно поєднувати ці види стимулів з урахуванням особистості

працівника, ситуації, у якій вони використовуються та цілеспрямованої дії кожного стимулу;

- поєднання позитивних і негативних стимулів: залежно від робочої ситуації має бути перехід від позитивних стимулів до негативних стимулів.

Одним з чинників мотивації менеджерів з персоналу є корпоративна культура, яка формує атмосферу, особливості взаємодії працівників, сукупності цінностей, цілей, правил та норм, які регулюють ділові та професійні відносини і відображають соціальну та економічну політику організації. Організаційні цінності визначають стиль поведінки та стиль спілкування, рівень задоволеності професійною діяльністю та професійну активність менеджерів з персоналу.

Корисним для менеджерів з персоналу може бути створення банку ідей. У менеджерів можуть виникати цікаві ідеї, але більшість працівників боїться демонструвати ініціативу. Разом з тим, керівники також бажають, щоб працівники ділилися з ним своїми ідеями та думками. Самий простий спосіб вирішити цю проблему – створити в організаціях електронну базу ідей. Таким чином менеджери з персоналу будуть висловлювати свої ідеї, а у керівництва буде можливість аналізувати інформацію та втілювати у життя самі цікаві пропозиції. Особливо корисно це впроваджувати на етапі стабілізації компанії, коли спостерігається дефіцит нових цікавих ідей.

Мотивувати менеджерів з персоналу також потрібно знаннями. Для того, щоб досягти успіху та підвищити рівень професіоналізму у будь якій діяльності потрібно вдосконалювати власні знання. Захоплений навчанням менеджер з персоналу розвиває додаткові навички. Тому керівництво організацій може використовувати навчання менеджерів з персоналу у якості додаткової винагороди та мотивуючого чинника. Щоб такий вид мотивації ефективно працював, потрібно спочатку визначитися з потребами у навчанні та темами, які б зацікавили працівників. Вивчити інтереси менеджерів з персоналу та відправляти на додаткове навчання, конференції та тренінги тих

працівників, які досягли значних результатів у роботі, чий досягнення можуть бути прикладом для усіх інших працівників в організації. Також, потрібно зробити додаткові знання перевагою, для того щоб був стимул їх здобувати. Знання – це потужний мотивуючий чинник, він коштує набагато дешевше у порівнянні з матеріальною мотивацією.

Однією з причин низької задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу на першому етапі їх роботи в організації може бути відсутність програми адаптації працівників. Тому в кожній організації має працювати система адаптації. Система адаптації корисна як для самого працівника так і для компанії.

Переваги для компанії:

- підвищення ефективності роботи працівників, прискорення процесу виходу працівника на потрібний рівень продуктивності;
- налагодження та підтримка позитивних відносин в колективі;
- запобігання суттєвих помилок, які можуть допустити нові працівники;
- скорочення витрат часу досвідчених працівників на надання допомоги новим працівникам в процесі виконання посадових обов'язків;
- мінімізація плинності кадрів.

Переваги для працівників:

- налагодження відносин в колективі;
- швидке входження в робочий процес, та отримання нових знань та навичок;
- зниження рівня тривожності та невпевненості перед зауваженнями керівника, які можуть бути пов'язані з тим, що новачок виконує поставлені перед ним завдання не так швидко, як інші працівники;
- зниження рівня страху працівника бути звільненим під час проходження випробувального терміну.

Програма адаптації представляє собою набір конкретних дій, які потрібно провести працівнику відповідальному за адаптацію. Кожен новий менеджер з персоналу в організації проходить чотири етапи адаптації:

психологічний, соціальний, професійний, та організаційний. Таким чином програма адаптації складається з трьох частин: введення в організацію, введення в підрозділ та введення в посаду.

Ми пропонуємо універсальну програму адаптації, яку можливо застосовувати в будь-якій організації та для будь-яких працівників.

Введення в організацію: на першому етапі новому працівнику надіється інформація про організацію.

1. Загальні відомості про організацію:

- цілі, пріоритети, проблеми;
- традиції, норми, стандарти;
- продукція та її споживачі;
- організаційна структура та керівництво.

2. Політика організації:

- принципи кадрової політики;
- напрямки професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
- правила корпоративної культури;
- правила захисту комерційної інформації та відповідальність за порушення;
- технічна документація.

3. Політика оплати праці:

- норми та форми оплати праці;
- оплата вихідних та святкових днів.

4. Додаткові пільги:

- медичне страхування;
- облік робочого стажу;
- підтримка при звільненні.

5. Охорона праці:

- місця надання першої медичної допомоги;
- правила безпеки в організації;
- правила протипожежної безпеки.

6. Служба побуту:

- організація харчування;
- умови для паркування автомобілів.

Введення в підрозділ: на другому етапі новому працівнику надається інформація про правила роботи підрозділу, в якому він буде працювати.

1. Функції підрозділу:

- організація та структура, напрямки діяльності;
- взаємозв'язки з іншими підрозділами;
- взаємовідносини всередині підрозділу.

2. Правила та процедури:

- правила даного підрозділу;
- правила поведінки на робочому місці;
- режим робочого дня, технічні перерви, обід;
- правила використання обладнання;
- контроль та оцінка виконання правил,
- взаємозв'язки з іншими підрозділами.

Введення в посаду: на третьому етапі працівнику пояснюють специфіку його професійних обов'язків та правила їх виконання.

1. Професійні обов'язки та відповідальність:

- детальне ознайомлення з посадовою інструкцією;
- очікування по результативності роботи;
- роз'яснення важливості даної роботи та як вона взаємодіє з іншими підрозділами;
- нормативи якості виконуваної роботи та основи оцінки результативності;
- принципи системи винагород за успішність виконання посадових обов'язків;
- правила подачі звітності;
- співпраця з контролюючими органами.

Запропонована програма адаптації нових працівників, яка складається з трьох етапів: введення в організацію, підрозділ, посаду, допоможе новому працівникові по черзі дізнатися інформацію про організаційну структуру, кадрову політику, корпоративні правила, режим роботи організації. Швидко познайомитися з працівниками підрозділу, отримати детальну інформація про посадові обов'язки, порядок їх виконання та правила оцінювання роботи. Така система адаптації дасть змогу новому працівнику за короткий термін стати членом колективу, швидко та якісно перейти до виконання професійних обов'язків.

Також ми рекомендуємо проводити профілактику виникнення у менеджерів з персоналу професійного та емоційного вигорання до якого може призвести стрес. Для того, щоб профілактика була ефективною потрібно проаналізувати ті чинники, які можуть викликати вигорання. Джерелом стресу працівників інтелектуальної праці мають бути: чинники професійного стресу, які пов'язані з трудовою діяльністю; чинники стресу, які пов'язані з роллю працівника в організації; чинники стресу, які пов'язані із взаємовідносинами в організації; чинники, які пов'язані з діловою кар'єрою; чинники, які пов'язані з організаційною структурою, корпоративною культурою та зовнішні чинники стресу.

До чинників, які пов'язані з трудовою діяльністю належать: високий рівень завантаженості роботою, або низький рівень завантаженість роботою. Надмірна завантаженість роботою викликає у менеджера з персоналу сумнів у тому, чи здатен він впоратися із завданням. В такому випадки виникає занепокоєння, фрустрація, відчуття безнадійності та матеріальних втрат. Однак малий рівень завантаженості може викликати тіж самі почуття. Працівник, який не отримує завдання, яке б відповідало його можливостям, відчуває занепокоєння відносно своєї цінності та положення в соціальній структурі організації, та відчуває себе незатребуваним.

Чинники стресу, які пов'язані з роллю працівника в організації, це – рольова невизначеність, а саме недостатня кількість інформації про професійні

обов'язки та очікування з боку колег та керівництва. Менеджери з персоналу прагнуть мати інформацію про те, що від них очікує керівник, та що вони мають виконувати, яким чином має бути виконана робота та які параметри оцінювання виконаної роботи. Також можуть виникати рольові конфлікти, коли менеджер з персоналу вважає, що він робить те, чого не повинен робити, або чого не бажає робити. Стрес, також, може викликати надмірна відповідальність за інших працівників та за матеріально-технічну базу і бюджет. Відповідальність за людей найбільш стресова для менеджерів з персоналу. Але низький рівень відповідальності, який несе працівник, може негативно впливати на самооцінку та викликати халатне ставлення до своїх професійних обов'язків. Якщо нема можливості приймати участь у прийнятті рішень в організації, а для менеджера з персоналу це важливо, тоді це теж може стати причиною стресу.

Чинники, які пов'язані з діловою кар'єрою об'єднують у собі такі поняття, як «неуспішність» та страх втратити роботу, статус невідповідності – повільне або занадто швидке кар'єрне зростання. Відсутність гарантованої роботи, постійне очікування змін, нестабільність. Невідповідність рівня очікувань професійному статусу.

Чинники, які пов'язані з організаційною структурою та психологічним кліматом це – відсутність можливості отримати кваліфіковану допомогу при виконанні важливих завдань, обмеження у поведінці, соціально-психологічні конфлікти в колективі, конкуренція між працівниками.

Зовнішні чинники стресу пов'язані з проблемами менеджерів з персоналу у особистому житті, сімейні проблеми, проблеми розподілу часу, коли менеджер з персоналу розривається між сім'єю та роботою, а інколи навіть перед ним постає питання вибору – сім'я чи робота. Такий менеджер потребує підтримки, інакше можлива ситуація перенесення проблем із однієї сфери в іншу.

Керівники організацій може зі свого боку створити такі організаційні умови, при яких ризик виникнення стресових ситуацій буде мінімальним а саме:

- чітко організувати роз'яснювальну роботу, щоб кожен працівник знав своє місце в організаційній структурі, функції, права та посадові обов'язки;
- відслідковувати особливості відносин між працівниками та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, пріоритетом будуть доброзичливі ділові відносини між колегами;
- обговорювати з працівниками перспективи їх професійного зростання з чітким визначення критеріїв успішності, таким чином можливо попередити головну причину «вигорання» – відчуття відсутності сенсу в роботі;
- формувати корпоративні традиції наприклад, єдиний діловий стиль одягу, щотижневі загальні наради з колегами, спільний корпоративний відпочинок;
- структурувати роботу працівників, забезпечувати організацію робочого місця таким чином, щоб працівникам було комфортно та зручно виконувати свої професійні обов'язки;
- обговорювати та реалізовувати можливості ротації працівників у підрозділі, та перехід у суміжні підрозділи, таким чином працівники будуть мати можливість реалізувати себе на різних ділянках роботи та отримати новий досвід та знання;
- відзначати те, що вже знає та вміє працівник, та розкривати новий потенціал, показувати напрямки розвитку, тоді професійна діяльність буде інструментом для розвитку;
- надавати підтримку новим працівникам, адаптувати їх до своєї професійної діяльності;
- оптимізувати професійне навантаження, кожен працівник повинен мати посадову інструкцію, згідно якої буде виконувати свої професійні обов'язки;

- давати можливість працівникам приймати участь у плануванні мети організації в майбутньому, реалізувати власні ідеї та проекти;
- надавати можливість професійного навчання та обміну професійною інформацією з колегами та представниками інших структур, це можуть бути курси підвищення кваліфікації, стажування, конференції, тренінги;
- ініціювати підтримку гарної фізичної форми: надавати достатню перерву під час роботи на відпочинок та обід, нормувати робочий час, щоб у працівник була можливість відпочинку та відновлення після роботи, надавати фіксовані вихідні дні та щорічну відпустку у розмірі, який передбачений трудовим законодавством тому, що понаднормова робота, робота під час вихідних та відсутність відпусток збільшують ризик виникнення симптому «емоційного вигорання»;

Також для керівника важливо займатися особистим розвитком, інакше працівники будуть страждати від проявів психологічного напруження керівника а саме: нетерпимості до думок, які не співпадають з власною думкою, грубості у спілкуванні, прагнення збільшити свої повноваження. Отже, ми запропонували комплекс заходів, які здатні оптимізувати у менеджерів з персоналу рівень задоволеності власною професійною діяльністю.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі представлено результати реалізації третього етапу дослідження, під час якого нами була розроблена та реалізована програма психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку менеджера з персоналу. Змістовну основу тренінгу склали ідеї гуманістичної психології, акмеології та суб'єктного підходу. Організаційною формою став психологічний тренінг, метою якого було сприяння особистісному зростанню менеджерів з персоналу, розвиток їх творчої унікальності і досягнення ними оптимального рівня задоволеності професійною діяльністю.

Результати, представлені у цьому розділі дозволяють зробити висновок про доцільність та ефективність розробки програм особистісно-професійного розвитку менеджерів з персоналу на основі оцінки їх рівня задоволеності професійною діяльністю, оскільки такий підхід найбільшою мірою відповідає новому розумінню цілей та результатів професійного розвитку у нових управлінських та соціокультурних умовах, а також реалізації гуманістичного аспекту взаємодії людини і трудової діяльності.

Також у третьому розділі ми запропонували заходи, які зможуть підтримувати на оптимально високому рівні задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу в комерційних організаціях. До рекомендацій увійшли такі пропозиції:

1. Побудувати прозору та справедливую систему мотивації, яка буде відповідати ключовим показникам ефективності менеджерів з персоналу та враховувати їх особистісні цінності й потреби.
2. Створити сучасну програму адаптації новачків, які прийшли на посаду менеджера з персоналу. Вона допоможе їм за короткі терміни зрозуміти новачкам цілі й завдання компаніях, у яку вони прийшли працювати, швидше оволодіти особливостями професійної діяльності та, як наслідок швидше досягати потрібних результатів у роботі.
3. Проводити заходи щодо профілактики виникнення стресових ситуацій у роботі менеджерів з персоналу та профілактики професійного й емоційного вигорання.

Основний зміст розділу відображено у таких публікаціях автора:

1. Петрова Л. Г. Оптимізація рівня задоволеності професійною діяльністю за допомогою психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку / Л. Г. Петрова // «Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна серія «Психологія» – № 1121. – Харків, 2014р. – С.76 - 80.

2. Петрова Л. Г. Теоретична основа психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку менеджерів з персоналу / Л. Г. Петрова // - Еволюція наукової думки в контексті європейського вибору України: матеріали Науково-практичної конференції (Київ, 21 жовтня 2015 року) / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2015. – С.276 - 277.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено наукове завдання, яке полягало у дослідженні соціально-психологічних чинників задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. В сучасних умовах динамічних змін персонал є ключовим активом організації, що забезпечує її конкурентоспроможність та сталий розвиток. Розуміння і задоволення поточних та майбутніх очікувань і потреб працівників є запорукою довготривалого успіху й розвитку організації. Якісна оцінка задоволеності професійною діяльністю співробітників організації сприяє тому, що керівництво має змогу володіти необхідною достовірною, своєчасною та повною інформацією про стан трудових ресурсів у організації й приймати зважені та обгрунтовані рішення. Одержані результати дослідження дали підстави зробити такі висновки:

1. Теоретичний аналіз досліджень науковців довів, що задоволеність професійною діяльністю – це інтегральна психологічна характеристика ставлення особистості до різних аспектів професійної діяльності, а саме: до праці загалом, до професії та до роботи в конкретних умовах. Задоволеність виникає спершу як психологічний результат трудової активності, а в подальшому виступає як чинник, що стимулює розвиток особистості у професійній діяльності. Задоволеність професійною діяльністю пов'язана з трудовою поведінкою працівника. При визначенні соціально-психологічних чинників, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу, потрібно враховувати вплив мотивації до професійної діяльності на рівень задоволеності професійною діяльністю. Також задоволеність професійною діяльністю пов'язана із спрямованістю особистості на діяльність та ціннісними орієнтаціями, які пов'язані з професійною діяльністю.

2. Для реалізації завдань дослідження було розглянуто психологічні особливості професійної діяльності менеджера з персоналу. Це фахівець, який поєднує у собі професійні знання, вміння та навички у сфері підбору,

адаптації, оцінки, навчання, мотивації персоналу, що володіє усіма необхідними інструментами й технологіями ефективного управління персоналом. Менеджер з персоналу має бути конкурентоспроможним на ринку праці. До його основних функцій належать: формування кадрової політики компанії, профілізація посад, моніторинг ринку праці, пошук та підбір працівників, адаптація, розробка мотиваційних програм, професійний розвиток співробітників, оцінка ефективності роботи персоналу, кадровий облік. На думку науковців, задоволеність професійною діяльністю менеджера з персоналу може бути пов'язана з його ціннісними орієнтаціями, комунікативними та організаторськими здібностями, мотивацією до роботи, цінностями у професійній діяльності, соціально-психологічними установками і соціально-демографічними чинниками.

3. Результати емпіричного дослідження дозволяють зробити такі висновки: на рівень задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу впливає велика кількість соціально-психологічних чинників. Вони поділяються на соціально-демографічні чинники, а саме: вік, стать, стаж роботи на посаді менеджера з персоналу, рівень освіти. Професійні чинники: зміст роботи, досягнення у роботі, стосунки із співробітниками, стосунки з керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, професійна відповідальність. Індивідуально-психологічні особливості: творчість, вихованість, чуйність, підприємництво, внутрішня мотивація, комунікативні здібності, організаторські здібності, орієнтація на результат, орієнтація на гроші, життєрадісність, прагнення до розвитку, тверда воля, життєва мудрість, виклик, орієнтація на владу, інтернальність у виробничих стосунках. Також задоволеність професійною діяльністю менеджерів з персоналу пов'язана із можливістю самовдосконалення, перспективами кар'єрного зростання та матеріального забезпечення.

4. З урахуванням результатів дослідження розроблено програму психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку, який спрямований на підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю

менеджерів з персоналу. Практична апробація програми тренінгу довела, що він сприяє підвищенню рівня задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу та забезпечує ефективний розвиток індивідуально-психологічних особливостей і творчої самореалізації. Одержані результати дослідження свідчать про те, що необхідно враховувати вплив соціально-психологічних чинників професійної діяльності менеджерів з персоналу на рівень їх задоволеності професійною діяльністю. Час від часу варто здійснювати оцінку задоволеності професійною діяльністю й проводити заходи щодо її оптимізації та підвищення у менеджерів з персоналу.

Безумовно, наше дисертаційне дослідження не охоплює усіх аспектів поставленої проблеми, воно відкриває *перспективи* для подальшої розробки та вивчення проблеми задоволеності професійною діяльністю. Перспективними напрямками подальшого дослідження можуть стати питання взаємозв'язку особистісної успішності й задоволеності професійною діяльністю, їх ролі у процесі особистісно-професійного розвитку менеджера з персоналу, а також вивчення задоволеності професійною діяльністю як показника психологічного стану та психологічного здоров'я менеджера з персоналу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К. А. Социальное мышление личности: проблемы и стратегии / К. А. Абульханова-Славская // Психологический журнал. - 1994. - Т. 15, № 4 - С. 39 - 55.
2. Абульханова-Славская К. А. Психология и сознание личности (Проблемы методологии, теории и исследования реальной личности) / К. А. Абульханова-Славская Избранные психологические труды. - М.: Моск. психолого-социальный ин-т; Воронеж: МОДЭК, 1999. - 224 с.
3. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни / К. А. Абульханова-Славская // - М.: Мысль, 1991. - 299 с.
4. Абульханова-Славская К. А. Субъект — символ российского самосознания / К. А. Абульханова-Славская // Сознание личности в кризисном обществе. - М., 1995. - С. 10 - 28.
5. Аболин Л. М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека. / Л. М. Аболин // - Казань: Изд-во Казанского университета, 1987. - 262 с.
6. Агуреева Г. А. Особенности доверительных отношений и социально-психологические характеристики субъектов рекрутинговой деятельности: / Г. А. Агуреева // втореф. дис. канд. психол. наук. Ростов н/Д: РГУ, 2005. 22 с.
7. Акимова М. А. Психолого-акмеологические технологии индивидуальной работы с персоналом управления /М. А. Акимова // Акмеология: методология, методы и технологии. Материалы научной сессии под общ. ред. А. А. Деркача - М.: РАГС, 1998. - 232 с.
8. Акмеология: Учебное пособие / А. Деркач, В. Зазыкин. — СПб.: Питер, 2003. - 256 с.
9. Аксененко Ю. Н. Социология и психология управления. / Ю. Н. Аксененко, В. Н. Каспарян, С. И. Самыгин, И. О. Суханов // - Ростов н/Д: Феникс, 2001. - 512 с.

10. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев // СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
11. Аргайл М. Психология счастья / М. Аргайл // - М.: Прогресс, 1990. - 336 с.
12. Арефьев С. Л. Изучение процесса профессиональной адаптации психолога в промышленности / С. Л. Арефьев // Автореф. дисс. канд. психол. наук. - Л., 1978. - 17 с.
13. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирование личности / В. Г. Асеев // - М.: Мысль, 1976. - 158 с.
14. Асеев В. Г. Личность и значимость побуждений / В. Г. Асеев // - М.: Институт психологии РАН, 1993. - 223 с.
15. Бадоев Т. Л. Динамика структуры мотивов трудовой деятельности / Т. Л. Бадоев // Автореф. дисс. канд. психол. наук. - Ярославль, 1988. - 19 с.
16. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: / Т. Ю. Базаров // - Учебное пособие. М.:Профессия, 2002. 213 с.
17. Батаршев А. В. Диагностика профессионально важных качеств / А. В. Батаршев, И. Ю. Алексеева, Е. В. Майоров // – СПб.: Питер, 2007. – 192 с.
18. Батаршев А. В. Психология управления персоналом / А. В. Батаршев, А. О. Лукьянова // 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007. – 624 с.
19. Бессокирная Г. П. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью. / Г. П. Бессокирная, А. Л. Темницкий // – СПб.: Питер, 2004. 218 с.
20. Берестова Л. Н. Социально-психологическая компетентность как основа эффективности управленческой деятельности / Л. Н. Берестова // Автореф. дис. канд. психол. наук. М., 1994. 21 с.
21. Бодалев А. А. Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения / А. А. Бодалев // - М.: Флинта: Наука, 1998. - 168 с.

22. Бодалев А. А. Актуальные проблемы изучения взрослых / А. А. Бодалев // Мир психологии, - 1999, - № 2. - С. 6 - 11.
23. Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности. / В. А. Бодров // Учебное пособие для вузов. - М. ПЕР СЭ, 2001. - 511 с.
24. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. / В. В. Бойко // - М.: Наука, 1996. - 154 с.
25. Бойко В. В. Правила эмоционального поведения: Методическое пособие / В. В. Бойко // - СПб.: Питер, 1997. - 172 с. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков (ред.), В. П. Зинченко (ред.). - СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2005. - 666 с.
26. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : [монографія] / О. І. Бондарчук // - К. : Наук. Світ, 2008. - 318 с.
27. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова // СПб.: Питер, 2002. - 256 с.
28. Битянова Н. Р. Проблема саморазвития личности в психологии: Аналитический обзор / Н. Р. Битянова // - М.: Моск. психолого-социальный ин-т; Флинта, 1998. - 48 с.
29. Битянова Н. Р. Психология личностного роста. / Н. Р. Битянова // - М.: Междунар, пед. акад.,, 1995, - 64 с.
30. Брушлинский А. В. О критериях субъекта // Современная личность: социальные представления, мышление, развитие в норме и патологии / А. В. Брушлинский // Под ред. К.А, Абульхановой и др, - М, 2000, - С.3-7.
31. Брушлинский А. В. Психология субъекта в изменяющемся обществе / А. В. Брушлинский // Психологический журн, - 1996. - Т. 17, № 5, - С. 9 - 29.
32. Брушлинский А. В. Субъект: мышление, учение, воображение / А. В. Брушлинский // - М.: Изд-во Ин-т практ. психологии; Воронеж: МОДЭК, 1996,- 392 с.

33. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика. / Л. Ф. Бурлачук // СПб.: Питер, 2002. 352 с.
34. Бужас Т. М. Смыслы и ценности в деятельности психолога-профессионала / Т. М. Бужас // Акмеология. - 2001. - № 1. - С.26 - 34.
35. Бужас Т. М. Проблема и психотехника самоопределения личности / Т. М. Бужас // Вопр, психологии, - 2002, - № 2, - С. 28 - 39.
36. Васильева О. С. Изучение основных характеристик жизненных стратегий человека / О. С. Васильева, Е. А. Демченко // Вопр. психологии. – 2001. - № 2. - С. 74 - 85.
37. Варламова Е. П. Принцип рефлексивных контрастов в развитии творческой уникальности человека / Е. П. Варламова // Журн. практ. психолога - 1998. - №3. - С. 48 - 67.
38. Варламова Е. П. Психология судьбы, биографические методы / Е. П. Варламова // Журн. практ. психолога. - 2000. - № 5-6. - С. 187 - 202.
39. Варламова Е. П. Рефлексивно-инновационная методика «Контрасты вашей судьбы» / Е. П. Варламова // Журн. практ. психолога. — 1997. - № 3. - С.20 - 26.
40. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин // Юристь Москва, 2001. 496 с.
41. Гаврилова О. В. Взаимосвязь удовлетворенности и мотивации учебной деятельности студентов в системе многоуровневого образования / О. В. Гаврилова // Автореф. дисс. канд. психол. наук. - Казань, 2000. – 23 с.
42. Гаджиева Н. М. Основы самосовершенствования / Н. М. Гаджиева, Н. Н. Никитина, Н. В. Кислинская // Тренинг самопознания. – Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 144 с.
43. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани // М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 332 с.
44. Гинзбург М. Р. Психологическое содержание личностного самоопределения / М. Р. Гинзбург // Вопр. психологии. - 1994. - № 3. - С. 43 - 53.

45. Гладилина О. В. Подбор и мотивация персонала современной организации / О. В. Гладилина // Акмеология. М.: Изд-во МААН, 2006. №4.
46. Гричешко О. С. Психологическая компетентность как интегральное образование субъекта деятельности / О. С. Гричешко // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Ростов-на-Дону, 1999. С. 112 - 113.
47. Гроуз В. Высокоэффективный менеджмент / В. Гроуз, С. Эндрю // Информационно-издательский дом "Филинь", Москва 1996. — 280 с.
48. Грушевицкая Т. Г. Основы межкультурной коммуникации / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков // Учебник для вузов (Под ред. А. П. Садохина), – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.
49. Гуревич К. М. Профессиональная пригодность и основные свойства нервной системы / К. М. Гуревич // - М.: Паука. - 1970. - 278 с.
50. Денисов О. И. Проблема конфликтологической компетентности руководителя / О. И. Денисов // М.: МААН, 2000. 35 с.
51. Деркач А. Акмеология: Учебное пособие / А. Деркач, В. Зазыкин // -СПб.: Питер, 2003.-256 с.
52. Деркач А. А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / А. А. Деркач, Н. В. Кузьмина // - М.: РАУ, 1993. - 32 с.
53. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала / А. А. Деркач // М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2004. 752 с.
54. Деркач А. А. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: Социально психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А. А. Деркач, А. Л. Ситников // - Социально-психологический тренинги прикладные психотехнологии. Вып. 1-2. М.: Луч, 1993.-72 с.
55. Дерманова И. Б. Некоторые аспекты феномена самореализации / И. Б. Дерманова, Л. А. Коростылева // Психологические проблемы самореали-

зации личности / Под ред. А. А. Крылова, Л. А. Коростылевой. - СПб.: Изд-во С.-Петербур., 1997. - С. 20 - 37.

56. Дружилов С. А. Человек и труд. Основы психологии профессиональной деятельности / С. А. Дружилов // - Новокузнецк: ИПК, 1998. - 104 с.

57. Дружинин В. Н. Экспериментальная психология / В. Н. Дружинин // Изд. 2-е, доп. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 320 с.

58. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер - М.: Технол. школа бизнеса, 1994. 191 с.

59. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий / П. Ф. Друкер // М., 1994.

60. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл // Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. 720 с.

61. Дмитриева М. А. Психологические факторы профессиональной адаптации / Психологическое обеспечение профессиональной адаптации / М. А. Дмитриева // - СПб.: ЛГУ, 1991. - С. 43 - 61.

62. Дырин С. П. Базовая подготовка будущих специалистов по управлению персоналом / С. П. Бырин // Дис. канд. пед. наук. Казань, 1996.

63. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев //— СПб.: Питер, 2003. — 560 с.

64. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов // — Л. : ЛГУ, 2005. — 276 с.

65. Жуков Ю. М. Диагностика и развитие компетентности в общении / Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская, П. В. Растенников // — М. : Изд-во МГУ, 2000. — 104 с.

66. Зайцева Т. В. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие / Т. В. Зайцева // — СПб. : Речь; М.: Смысл, 2002. — 80 с.

67. Зазыкин В. Г. Менеджер: психологические секреты профессии / В. Г. Зазыкин, А. Г. Чернышов // М. Луч, 1992. 168 с.

68. Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов / А. Н. Занковский // М.: Флинта; МПСИ, 2000. 648с.
69. Замфир К. Удовлетворенность трудом: Мнение социолога / К. Замфир // - М.: Политиздат, 1983. - 142 с.
70. Заславская Т. И. Неправовые трудовые практики и социальные трансформации в России / Т. И. Заславская, М. А. Щибаева // СоцИс. – 2002. – № 6. – С. 3 – 17.
71. Захаров В. П. Удовлетворенность трудом / В. П. Захаров // Личность и деятельность. - Л.: ЛГУ, 1982. - С. 47 - 52.
72. Зеер Э. Ф. Кризисы профессионального становления личности / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк // Психологический журнал, 1997, № 6, С. 35 - 44.
73. Зеер Э. Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер // 2-е изд., перераб., доп. М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. 336 с.
74. Зеличенко А. И. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора / А. И. Зеличенко, А. Г. Шмелев // Вестн. МГУ. Сер 14, Психология. - 1987. - № 4. С.33 - 34.
75. Иванова Е. М. Психология профессиональной деятельности / Е. М. Иванова // М.: ПЕР СЭ, 2006. 382 с.
76. Иванова Е. М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности / Е. М. Иванова // М.: Изд-во Моск. ун-та, 1992. – 94 с.
77. Игельник М. С. Психологическая компетентность руководителя и эффективность антикризисного управления / М. С. Игельник // М.: МААН, 2002.
78. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2008. – 400 с.
79. Ильин Е. П. Удовлетворенность деятельностью как социально-психологический феномен / Психофизиологическое изучение учебной и

спортивной деятельности / Под ред. Б. А. Ашмарина, Е. П. Ильина, Б. А. Петрова. - Л.: ЛГПИ, 1981. - С. 4 - 13.

80. Ильин Е. П. Нейродинамические особенности личности и эффективность деятельности / Е. П. Ильин // Личность и деятельность. - Л.: ЛГУ, 1982.- С. 74 - 84.

81. Ильясов Ф. Н. Сравнительный анализ методик изучения удовлетворенности трудом // Методологические и методические проблемы сравнительного анализа в социологических исследованиях / Ф. Н. Ильясов // – М: Ин-т соц. ис- след. АН СССР, 1982. - С.105 - 121.

82. Ильясов Ф. Н. Удовлетворенность трудом / Ф. Н. Ильясов // - Ашхабад, 1988. - 100 с.

83. Ильясов Ф. П. Методологические и методические проблемы изучения удовлетворенности трудом: / Ф. П. Ильясов // Автореф. дис. канд. философ, наук. - М., 1985.-28 с.

84. Ишков А. Д. Учебная деятельность студента: психологические факторы успешности / А. Д. Ишков – М.: Издательство АСВ, 2004. С. 164 - 167.

85. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: / Т. С. Кабаченко // Учебное пособие. СПб.: Питер, 2003. 400 с.

86. Карамушка Л. М. Психологія управління / Л. М. Карамушка // Навчальний посібник. – К.:Міленіум, 2003. – 344 с.

87. Карташев С. А. Рекрутинг: найм персонала / С. А. Карташев, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев // Учебное пособие. М.: Экзамен, 2002. 320 с.

88. Каган М. С. Философская теория ценности / М. С. Каган. О – Санкт-Петербург: ТОО ТК «Петрополис», 1997. - 205 с.

89. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов // – М. : Инфра-М, 2003. – 638 с.

90. Киссель А. А. Удовлетворенность профессией и работой как стимулы производственной активности / А. А. Киссель // Социально-психологический портрет инженера / Под ред. В. А. Ядова. - М., 1977.- С. 144.

91. Китвель Т. А. О социально-психологических проблемах удовлетворенности трудом / Т. А. Китвель // Автореф. дисс. канд. психол. наук. - Л., 1974. - 20 с.
92. Климов Е. А. Психология профессионала: избранные психологические труды / Е. А. Климов // - М. - Воронеж, 1996. - 360 с.
93. Климов Е. А. Образ мира в разнотипных профессиях / Е. А. Климов // Учеб. пособие. М.: МГУ, 1995. - 224 с.
94. Ковалев А. Г. Психология личности / А. Г. Ковалев // - М.: Просвещение, 1969. - 118 с.
95. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев // - М.: Наука, 1988. - 192 с.
96. Козлов В. В. Внутренний рынок труда в условиях трансформации корпоративной культуры / В. В. Козлов, Г. Г. Рудело // М.: М-Мега, 2001. 317с.
97. Корниенко А. А. Удовлетворенность трудом как психосоциальная детерминанта успешности научной деятельности / А. А. Корниенко // Дис. канд. психол. наук: 19.00.05 / Институт психологии им. Г. С. Костюка АПН Украины. - К., 2000. - 200 с.
98. Коростылева Л. А. Проблема самореализации личности в системе наук о человеке / Л. А. Коростылева // Психологические проблемы самореализации личности Под ред. А. А. Крылова, Л. А. Коростылевой. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. унта, 1997. - С. 3 - 37.
99. Кочетков И. Г. Творческое мышление в структуре ПВК психолога / И. Г. Кочетков // Акмеология. 2006. № 4. С. 142 - 148.
100. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова // М.: Зерцало, 1999. 384 с.
101. Кошелева С. В. Психологические основы управления персоналом / С. В. Кошелева // СПб., 1998. 92 с.
102. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. - М.: Политиздат, 1988. - 479 с.

103. Крэйг Г. Психология развития / Г. Крэйг // — СПб.: Питер, 2000. - 992 с.
104. Ксенофонтова Е. Что стоит ожидать от психолога в бизнесе / Е. Ксенофонтова // Менеджмент сегодня. 2001. № 3. С.37 - 42.
105. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина // - М.: Высшая школа, 1990.-119 с.
106. Кузьмина Н. В. Акмеология - новый этап развития петербургской научной школы психологов Б. Г. Ананьева / Н. В. Кузьмина // Акмеология: методология, методы и технологии. - М., 1998. - С.6 - 18.
107. Кузьмина Н. В. Профессионализм педагогической деятельности / Н. В. Кузьмина, А. А. Реан // - СПб., 1993.-172 с.
108. Куликов Л. В. Проблема описания психических состояний / Психические состояния / Под ред. Л. В. Куликова. - СПб.: Питер, 2000. - С. 11 - 43.
109. Кунявский М. Б. Сознание и трудовая деятельность (ценностные аспекты сознания, вербальное и фактическое поведение в сфере труда) / М. Б. Кунявский, В. Б. Моин, И. Н. Попова. - Киев-Одесса: Вища школа, 1985.-188 с.
110. Кустов В. Н. Коммуникативная компетентность менеджеров коммерческих организаций: эмпирические исследования, системные описания / В. Н. Кустов // М.: МААН, 2007
111. Лазарева Н. А. Социально-экономические механизмы мотивации трудовой деятельности / Н. А. Лазарева // М.: Рос. акад. гос. службы, 2001. 24 с.
112. Лапин А. Формирование системы управления персоналом (региональный и микроэкономический аспекты) / А. Лапин // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5. С.83 - 87.
113. Лапин Н. И. Теория и практика социального прогнозирования / Н. И. Лапин, Э. М. Коржева, Н. Э. Наумова // - М.: Наука, 1975. - С. 136 - 137.

114. Лаптев Л. Г. Мотивация профессионального самосовершенствования / Л. Г. Лаптев // Основы общей и прикладной акмеологии. М.: РАГС, 1995. - 287 с.
115. Левитов Н. Д. О психических состояниях человека / Н. Д. Левитов // - М.: Просвещение, 1964. - 480 с.
116. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев // - М.: Изд-во Московского ун-та, 1971. - 40 с.
117. Леонтьев Д. А. Профессиональное самоопределение как построение образов возможного будущего / Д. А. Леонтьев, Е. В. Шелобанова // Вопр. психологии. —2001.-№1. - 0.57 - 66.
118. Лозовая Г. В. Конспект лекций: общая и возрастная психология / Г. В. Лозовая, А. Н. Николаев // - СПб.: ГАФК, 2001. - 52 с.
119. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологи / Б. Ф. Ломов // - М.: Наука, 1984. - 444 с.
120. Лук А. Н. Эмоции и личность / А. Н. Лук // - М.: Знание, 1982. – 176 с.
121. Львов В. М. Проблемы обеспечения психологической безопасности личности в производственной сфере. Концептуальные и методические основы / В. М. Львов // Тверь: Губернская медицина, 2002.
122. Магун В. С. Потребности и психология социальной деятельности личности / В. С. Магун // - Л.: Наука, 1983. - 176 с.
123. Магура М. И. Оценка работы персонала: Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М. И. Магура // М.: Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2001. 36 с.
124. Магура М. И. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. И. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом, 2007, № 13-14
125. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // - СПб.: Питер, 2003. - 352 с.
126. Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики / А. Маслоу // - Спб.: Евразия, 1997. - 430 с.

127. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова // - М.: «Знание», 1996. - 308 с.
128. Машков В. Н. Психология управления: Учебное пособие / В. Н. Машков // СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 2000. 208 с.
129. Мерлин В. С. Психология индивидуальности / В. С. Мерлин / Под ред. Е. А. Климова. М.: Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. 448 с.
130. Мельничук А. С. Диагностическое сопровождение личностно-профессионального развития управленческих кадров / А. С. Мельничук, Ю. В. Синягин // Акмеология: методология, методы и технологии. Материалы научной сессии / Под общ. ред. А. А. Деркача - М.: РАГС, 1998. - 232 с.
131. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // М.: «Дело», 1997, 704 с.
132. Мещеркин А. К. Удовлетворенность различными группами рабочих условиями труда на промышленном предприятии и пути ее повышения / А. К. Мещеркин // Автореф. дисс. канд. ф. наук. - М., 1976. - 21 с.
133. Милькина Е. В. Определение профессиональных качеств менеджера // Актуальные проблемы экономики, права и информационных технологий / Е. В. Милькина // сб. ст. Красноярск: Красноярский филиал МЭСИ, 2005.
134. Мильман В. Э. Рабочая мотивация и удовлетворение трудом / В. Э. Мильман // Психологический журн. - 1985. - Т. 6, № 5. - С. 62 - 72.
135. Миронова Е. Е. Сборник психологических тестов. Часть I: Пособие / Е. Е. Миронова // – Мн.: Женский институт ЭНВИЛА, 2005. – 155 с.
136. Миронова Т. Л. Самосознание профессионала / Т. Л. Миронова // - Улан-Удэ: Изд-во Бурят, гос. ун-та. 1999. - 200 с.
137. Митина Л. М. Проблемы профессиональной социализации личности. / Л. М. Митина // - Кемерово: ОбЛИИУ, 1996. - 159 с.
138. Молевич Е. Ф. Труд как объект и предмет исследований общей социологии / Е. Ф. Молевич // Соц. Ис. – 2001. – № 7. – С. 38 – 41.

139. Мороз Л. І. Теоретичне та прикладне обґрунтування алгоритму складання програми тренінгу професійно-психологічного спрямування / Л. І. Мороз // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. – №3. – С. 7–11.
140. Наумова Н. Ф. Удовлетворенность трудом и некоторые характеристики личности / Н. Ф. Наумова, М. А. Слюсарянський // Социальные исследования, вып. 3. - М., 1970. - С. 145 - 160.
141. Николаев А. Н. Психическая адаптация человека к усложненным условиям деятельности / А. Н. Николаев // Автореф. дисс. канд. психол. наук.- Л., 1984.- 17 с.
142. Никифоров Г. С. Психология менеджмента / Г. С. Никифоров // 2-е изд. Харьков: Гуманитарный центр, 2002. 556 с.
143. Нугаев Р. М. Качество жизни в трудах социологов США / Р. М. Нугаев, М. А. Нугаева // Соц. Ис. – 2003. – № 6. – С. 100 – 105.
144. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев // М.: Финстатинформ, 1997. 878 с.
145. Орлов А. Б. Психология личности и сущности человека: Парадигмы, проекции, практики / А. Б. Орлов // - М.: Академия, 2002. - 272 с.
146. Орлов А. Б. Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике (К 100-летию со дня рождения К. Роджерса) / А. Б. Орлов // Вопр. психологии. - 2002. - № 2. - С.64 – 84.
147. Патрушев В. Д. Удовлетворенность трудом: социально-экономические аспекты / В. Д. Патрушев, Н. А. Калмакан // - М.: Наука, 1993. с.91 - 112.
148. Петровская Л. А. Компетентность в общении: социально-психологический тренинг/ Л. А. Петровская // – М : изд. Моск. Ун-та, 1990. – 216 с.
149. Петровская Л. А. Общение – компетентность – тренинг: Избранные труды / Л. А. Петровская // – М. : Смысл, 2007. – 687 с.

150. Петрушин В. И. Психология менеджмента / В. И. Петрушин // М.: Экономика, 1996. 363 с.
151. Поваренков Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека / Ю. П. Поваренков // М.: Изд-во УРАО, 2002. 160 с.
152. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация / В. С. Половинко // М.: Информ-Знание, 2002. 244 с.
153. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и ред. Л. В. Винокурова. - СПб.: Питер, 2001. - 512 с.
154. Прозорова Е. В. Педагогические условия развития коммуникативной компетентности / Е. В. Прозорова // Мир психологии. – 2000.- № 2. – С. 191 - 202.
155. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості / Н. М. Проскурка // Вісник Національного авіаційного університету: збірник наукових праць. Серія: Педагогіка, Психологія. – 2009. – Вип. № 2. – С. 28 - 31.
156. Пряжников Н. С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения: Учеб.-метод. Пособие / Н. С. Пряжников М.: Изд-во Моск. психолого-социального ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2002. - 400 с.
157. Пряжников Н. С. Психологический смысл труда / Н. С. Пряжников // - М.: Изд-во Ин-т практ. психологии; Воронеж: МОДЭК, 1997. - 352 с.
158. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова // - М.: Академия, 2001. - 480 с.
159. Пызин В. А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления / В. А. Пызин // М.: РАГС, 1999. 263 с.
160. Равен Д. Компетентность в современном обществе / Д. Равен // М.: Когито-Центр, 2002. - 396 с.
161. Райгородский Д. Я. Теории личности в западно-европейской и американской психологии: Хрестоматия по психологии / Д. Я. Райгородский // - Самара: БАХ-РАХ, 1996. - 480 с.

162. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / Д. Я. Райгородский // – Самара: ИД Бахрах-М, 2002. – 672 с.
163. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Х. К. Рамперсад // М.: Олимп-Бизнес, 2005. 256 с.
164. Растянников А. В. Рефлексивное развитие компетентности в совместном творчестве / А. В. Растянников, С. Ю. Степанов, Д. В. Ушаков // - М.: ПЕРСЭ, 2002. – 320 с.
165. Рай Л. Развитие навыков тренинга: руководство для изучения основ тренинга / Л. Рай. // – СПб. : «Питер», 2002. – 208 с.
166. Реан А. А. Практическая психодиагностика личности: Учебное пособие / А. А. Реан // - СПб.: СПб ГУ, 2001. - 224 с.
167. Реан А. А. Психология и психодиагностика личности: Теория, методы исследования, практикум / А. А. Реан // – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 84 – 86.
168. Рейковский Я. Экспериментальная психология эмоций / Я. Рейковский // - М.: Прогресс, 1979.- 392 с.
169. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс // М.: Прогресс, 1994. - 480 с.
170. Роджерс К. Клиентцентрированный / человекоцентрированный подход в психотерапии / К. Роджерс // Вопр. психологии. - 1995. - № 1. - С.132 - 139.
171. Родина О. Н. О понятии «успешность трудовой деятельности» / О. Н. Родина // Вестник МГУ, серия Психология, 1996, № 3, С. 60 - 65.
172. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие / В. А. Розанова // - 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2000. 455 с.
173. Ронгинская Т. И. Организационные факторы удовлетворенности трудом как показатель психического здоровья сотрудников // Социально-

экономическое положение России в новых геополитических и финансово-экономических условиях: реалии и перспективы. / Т. И. Ронгинская // – Сборник научных статей, выпуск 5. – СПб.: Институт бизнеса и права, 2008. – Режим доступа: <http://www.ibl.ru/konf/041208/71.html>.

174. Рошин С. Ю. Экономика труда / С. Ю. Рошин, Т. О. Разумова // М.: ИНФРА-М, 2000. 232 с.

175. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн // - СПб.: Питер, 2002. - 712 с.

176. Сафін О. Д. Почуття гумору як чинник міжособистісної взаємодії у проблемних ситуаціях / О. Д. Сафін // Правничий вісник Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 11. – К., 2012. – С. 126 – 131.

177. Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями / А. Л. Свинцицкий // - СПб.: СПб ГУ, 1999. - С. 40 - 54.

178. Семиченко В. А. Психологія спілкування / В. А. Семиченко // – К. : «Магістр- S», 1998. – 152 с. Рос. мовою. ISBN 966–557–024–2.

179. Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Изд-во Речь, 2008. – 336 с.

180. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко // - СПб.: Речь, 2002. - 350 с.

181. Сингаївська І. В. Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми професійної успішності / І. В. Сингаївська // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред.: С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 168 - 176.

182. Сингаївська І. В. Соціально-психологічний тренінг особистісного зростання як метод розвитку життєвої компетентності особистості /

І. В. Сингаївська // Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство / Науково-методичний збірник.– К. : Контекст, 2000. – С.122 – 125.

183. Степанов С. Ю. Принципы рефлексивной психологии педагогического творчества / С. Ю. Степанов // Вопр. психологии. - 1991. - № 5. - С.5 - 14.

184. Сыромятников И. В. Психодиагностика: Учебное пособие / И. В. Сыромятников // - М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2005. 640 с.

185. Тайсаева А. В. Взаимодействие значимости работы и ценностных ориентаций при выборе и реализации профессионального пути / А. В. Тайсаева // Автореф. дисс. канд. психол. наук. - М., 1999. - 16 с.

186. Темницкий А Л. Состояние удовлетворенности трудом рабочих промышленного предприятия в современных условиях // Отношение к труду, быту и досугу (теоретико-прикладные аспекты исследования) / А. Л. Темницкий // - М., 1992. - С.106 - 120.

187. Тощенко Ж. Т. Социология труда / Ж. Т. Тощенко // Социология. Общий курс : учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. – М., 2001. – Разд. II, гл. 1. – С. 74 – 88.

188. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В. В. Дятлов // М.: Дело, 1997. 336 с.

189. Тренинги на все случаи бизнеса / Под ред. Ж. В. Завьяловой – СПб. : Речь, 2008. – 151 с.

190. Тутушкина М. К. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии / М. К. Тутушкина // – СПб.: Дидактика Плюс, 1999. – 352 с. С. 18 - 20.

191. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова // - М.: ИНФРА-М, 2003 .- 638 с.

192. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. — С. 17.

193. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов // – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С. 673.
194. Филлипов А. В. Работа с кадрами: Психологический аспект / А. В. Филлипов // - М.: Экономика, 1990. 168 с.
195. Фонарев А. Р. Психологические особенности личностного становления профессионала / А. Р. Фонарев // - М.: Издательство Московского психолого социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2005. 560 с.
196. Фугело О. М. Теоретичний аналіз досліджень проблеми задоволеності працею /О. М. Фугело // Психологія. Збірник наукових праць. – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, Випуск 19, 2003. – С. 230 – 233.
197. Фугело О. М. Індикатор фахової активності та його вплив на задоволеність професійною діяльністю /О. М. Фугело // Збірник наукових праць № 35. Частина II. – Хмельницький: Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2005. – С. 139 - 147.
198. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен // под ред. Б. М. Величковского. М., 1986, - 800 с.
199. Царьков В. А. Рекрутеров надо готовить / В. А. Царьков // Управление персоналом 2000. № 7. С.56 - 62.
200. Чернышев В. М. Человек и персонал в управлении / В. М. Чернышев, А. П. Двинин // - СПб, Речь, 1997.
201. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер // - СПб.: Речь, 2003. 176 с.
202. Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / М. Чиксентмихайи // Альпина нон-фикшн, 2015. – С. 464.
203. Чугунова Э. С. Личность и профессия / Социальная психология личности / Э. С. Чугунова // - Л.: Знание, 1974. - С. 68 - 76.

204. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков // - М.: Наука, 1982. - 185 с.
205. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способностей человека / В. Д. Шадриков // - М.: Логос, 1996. - 320 с.
206. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив / Р. Х. Шакуров // – М.: Просвещение, 1999. – 208 с.
207. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро // - М.: ГроссМедиа, 2006. - 224 с.
208. Шермерорн Д. Организационное поведение / Д. Шермерорн, Д. Хант, Р. Осборн // - Питер, 2006.
209. Шпалинский В. В. Психология менеджмента: Учебное пособие / В. В. Шпалинский // - М.: УРАО, 2003. 184 с.
210. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц // - СПб.: Питер, 2003.
211. Шеломова Т. В. Личность руководителя как объект психологического исследования. Определение психологического обеспечения деятельности менеджера / Т. В. Шеломова // Современные проблемы психолого-педагогических наук: Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. проф. Е. Г. Осовского. Вып. 9. Саранск, 1997.
212. Юровицкий В. О. Проблема удовлетворенности трудом: ее место и роль в теории социологии труда / В. О. Юровицкий // - Автореф. дис. канд. социолог. наук.-М., 1990. - 30 с.
213. Ядов В. А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции / В. А. Ядов // Социологические исследования. – 1983. - № 3. – С. 50 – 62.
214. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П. М. Якобсон // - М.: Просвещение, 1969. - 317 с.
215. Якунин В. А. Педагогическая психология: Учебное пособие / В. А. Якунин // - СПб.: Издательство Михайлова В.А.: Издательство Полиус, 1998. - 639 с.

216. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова // – СПб. : Питер, 2003. – 272 с.
217. Herzberg P. Work and the nature of man / P. Herzberg // : New York. - 480 p.
218. Hong S. M., Giannakopoulos E. The Relationship of Satisfaction with Life to Personality Characteristics // The Journal of Psychology of Interdisciplinary and Applied. 1994. Vol. 128. № 5. pp. 547-558.
219. Lawler E. The effect of performance on job satisfaction / E. Lawler, L. Porter // Industrial Relations, 7, P. 20 – 28 p.
220. Locke E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction // Dunnette M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, 1976. – P. 1297 - 1349.
221. Locke E.A. Motivation through conscious goal setting. Cambridge University Press. Printed in the USA.1996. – P. 117 - 124.
222. Murray H. Explorations in Personality. New York: Oxford University Press.
223. Siegal J. Satisfaction and performance: casual relationships and mediating effects / J. Siegal, D. Bowen // Journal of Vocational Behavior, 1, P. 263-269.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Комплекс діагностичних методик констатувального експерименту

Методика 1. Изучение интегративной удовлетворенности трудом А. В. Батаршева

Шкалы:

- интерес к работе,
- удовлетворенность достижениями в работе,
- удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками,
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством,
- уровень притязаний в профессиональной деятельности,
- предпочтение выполняемой работы высокому заработку,
- удовлетворенность условиями труда,
- профессиональная ответственность,
- общая удовлетворенность трудом

Назначение теста

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является **удовлетворенность трудом**, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Инструкция к тесту: Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Тестовый материал

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
а) да; б) отчасти; с) нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
а) да; б) отчасти; с) нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
а) да; б) не со всеми; с) нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
а) да; б) не всегда; с) нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
а) да; б) отчасти; с) нет.

6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
а) да; б) время от времени; с) нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
а) да; б) не уверен; с) нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
а) да; б) что-то среднее; с) нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на вас работу:
а) да; б) среднее; с) нет.
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:
а) да; б) редко; с) нет.
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:
а) да; б) среднее; с) нет.
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:
а) да; б) время от времени; с) нет.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:
а) да; б) не совсем; с) нет.
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:
а) да; б) иногда; с) нет.
15. Меня редко поощряют за работу:
а) да; б) иногда; с) нет.
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:
а) да; б) может быть; с) нет.
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:
а) да; б) иногда; с) нет.
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:
а) да; б) не совсем; с) нет.

Ключ к тесту

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6

Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28

Дешифратор к ключу

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы:

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	a	b	c		a	b	c
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Суждение об общей и парциальной **удовлетворенности трудом (УТ)** производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

- Средний уровень **УТ** определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов.
- Низкий уровень **УТ** характеризуется диапазоном 1-44%,
- Высокий – выше 56%.

Методика 2. «Дослідження ціннісних орієнтацій особистості» М. Рокіч

Методика, розроблена Рокічем, заснована на способі прямого ранжирування життєвих цінностей. Всього вчений виділяє дві категорії цінностей.

1. Термінальні цінності складаються з переконань в тому, що мета індивідуального існування коштує шляху, пройденого до неї. Наприклад, активне життя, наявність друзів, цікава робота, матеріальна забезпеченість, здоров'я і т.д.
2. Інструментальні цінності включають в себе переконання, що якусь властивість особистості або образ дій кращий у будь-якій ситуації. Наприклад, нетерпимість до своїх і чужих недоліків, самоконтроль, вихованість, незалежність, терпимість і т.д.

Для проведення тесту людині пропонуються два переліку цінностей по 18 позицій у кожному. Тестований повинен проранжувати цінності за ступенем значущості для себе.

Список А (термінальні цінності):

- активна діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя);
- життєва мудрість (зрілість суджень та здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом);
- здоров'я (фізичне і психічне);
- цікава робота;
- краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і в мистецтві);
- любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною);
- матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів);
- наявність хороших і вірних друзів;
- суспільне покликання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);
- пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток);
- продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил та здібностей);
- розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення);
- Розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків);
- Свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках);
- щасливе сімейне життя;
- щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому);
- творчість (можливість творчої діяльності);
- впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів).

Список Б (інструментальні цінності):

- акуратність (охайність), вміння тримати в порядку речі, порядок у справах;
- вихованість (гарні манери);
- високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання);
- життєрадісність (почуття гумору);
- старанність (дисциплінованість);
- незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);
- непримиренність до недоліків у собі та інших;
- освіченість (широта знань, висока загальна культура);
- відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово);
- раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення);
- самоконтроль (стриманість, самодисципліна);
- сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів;
- тверда воля (уміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами);
- терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани);
- широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички);
- чесність (правдивість, щирість);
- ефективність у справах (працелюбність, продуктивність в роботі);
- чуйність (дбайливість).

За результатами тестування психолог робить висновок про «життєву філософію» людини. Причому проводиться угруповання цінностей за різними ознаками, щоб вловити індивідуальну закономірність життєвих принципів клієнта. Якщо ж таких закономірностей встановити не вдається, то це може свідчити про несформованість системи життєвих цінностей у людини або про його нещирість.

Методика 3. «Діагностика ціннісних орієнтацій в кар'єрі» Е. Шейн, переклад і адаптація В.А.Чікер, В.Е.Вінокурова.

«Якоря кар'єри» — это ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п. социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека. Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться

стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни предпринимательство.

Инструкция. Пожалуйста, ответьте на вопросы теста.

Опросник: *Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?*

Варианты ответов: 1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравнивали друг друга.
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.
10. Быть первым руководителем в организации.
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
14. Соревноваться с другими и побеждать.
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.
16. Создать новое коммерческое предприятие.

- 17.Посвятить всю жизнь избранной профессии.
- 18.Занять высокую руководящую должность.
- 19.Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.
- 20.Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.
- 21.Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – полностью согласен

22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли .
- 23.Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.
- 24.Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.
- 25.Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.
- 26.Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.
- 27.В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.
- 28.Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.
- 29.Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.
- 30.Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.
- 31.Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.
- 32.Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.
- 33.Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.
- 34.Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану

руководителем высокого уровня в солидной организации.

35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.
36. Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.
37. Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.
40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.
41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Ключ к тесту

- Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.
- Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
- Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.
- Стабильность работы: 4, 12, 36.
- Стабильность места жительства: 20, 28, 41.
- Служение: 5, 13, 21, 29, 37.
- Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.
- Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.
- Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

По каждой карьерной ориентации подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильность работы» и «стабильность места жительства»). Таким образом определяется ведущая карьерная ориентация - количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация - в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Интерпретация результатов теста

Краткое описание ценностных ориентаций в карьере.

1. Профессиональная компетентность

Быть профессионалом, мастером в своем деле. Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно

счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

2. Менеджмент

Управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т.п.

Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

3. Автономия (независимость)

Главное в работе – это свобода и независимость.

Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для

них первоочередная задача развития карьеры – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них – это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

4. Стабильность работы

Стабильная, надежная работа на длительное время.

Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя.

Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

5. Стабильность места жительства

Главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок).

Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

6. Служение

Воплощать в работе свои идеалы и ценности.

Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели. Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны.

Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

7. Вызов

Сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи.

Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы “бросать вызов”. Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции “выигрыша – проигрыша”. Процесс борьбы и победа более важна для них, чем конкретная область деятельности или квалификация.

Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

8. Интеграция стилей жизни

Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой.

Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравнивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы и т.п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно. Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих)

9. Предпринимательство

Создавать новые организации, товары, услуги.

Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других – это не их, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело

принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.

Методика 4. «Мотивация профессиональной деятельности (К. Замфир в модификации А. Реана)»

ИНСТРУКЦИЯ

Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Бланк ответов

	1	2	3	4	5
	в очень незначительной мере	в достаточно незначительной мере	в небольшой, но и в незначительной мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по работе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в области практической деятельности					

ОБРАБОТКА. Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания:

$ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$. Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

Методика 5. «Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» О. Ф. Потемкиной

ОПИСАНИЕ: Методика Потемкиной Ольги Федоровны "Диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере" состоит из 80 вопросов.

Методика направлена на выявление степени выраженности социально-психологических установок на:

- "альтруизм-эгоизм", "процесс-результат" (40 вопросов),
- "свобода-власть", "труд-деньги" (40 вопросов).

Опросник состоит из двух субтестов:

1. методика выявления степени выраженности социально-психологических установок, направленных на «альтруизм-эгоизм», «процесс-результат»;
2. методика выявления социально-психологических установок, направленных на «свободу-власть», «труд-деньги».

ОБРАБОТКА

Субтест 1	Субтест 2	Вопросы
Процесс	Труд	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
Результат	Свобода	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
Альтруизм	Власть	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Эгоизм	Деньги	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

За каждый ответ «Да» начисляется **1 балл**, баллы суммируются. Максимальное значение - 10 баллов.

Результаты, полученные с помощью данных методик, целесообразно представить графически.

Для этого необходимо начертить четыре вертикальные пересекающиеся прямые и отложить на каждой из них от центра (точка 0) количество баллов согласно ключам опросника.

Далее следует эти точки соединить. В результате получится профиль (в виде лепестковой диаграммы, или радиограммы), отражающий особенности социально-психологических установок.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Значения по шкалам обозначают важность для человека каждого из описываемых ниже типов мотивов. Важно не только то, какое (или какие) из этих значений наиболее велико, но и то, как они соотносятся между собой и какое из них наименьшее.

Ориентация на процесс. При больших значениях по шкале человек имеет установку на процесс. В работе или другой деятельности ему важно, чтобы само занятие было интересным. Над достижением цели он относительно мало задумывается, поэтому, например, может опоздать со сдачей работы. А уж если процесс стал ему неинтересен, он может и вовсе забросить данное занятие, не задумываясь о последствиях. Но зато человеку с такой установкой легче справиться с задачей, где важен именно сам процесс - например, игрой в театре.

Обычно люди более ориентированы на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, их процессуальная направленность препятствует их результативности; ими больше движет интерес к делу, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой они не могут преодолеть.

Ориентация на результат. Большие значения по шкале обозначают установку на результат. Человек стремится достигать результата в своей деятельности вопреки всему - суете, помехам, неудачам... Он может входить в число самых надежных сотрудников. Но он может за стремлением к

достижению результата забыть обо всем остальном - например, кому-то ненамеренно навредить или просто сделать дело быстро, но некрасиво ("проехать на бульдозере").

Ориентация на альтруизм. При больших значениях по шкале человек имеет установку на альтруизм, на то, чтобы действовать, прежде всего, на пользу другим, часто в ущерб себе (и делу). Это люди, о которых стоит позаботиться. Альтруизм наиболее ценная общественная мотивация, наличие которой отличает зрелого человека. Традиционно эта установка считается ценной и человек, обладающий ею - заслуживающим всяческого уважения. Действительно, наверное, величайшие деяния добра совершались из альтруизма - но и зла, заметим, тоже. Альтруист может быть весьма опасен для себя и окружающих, когда начинает самоотверженно "загонять" человечество (или просто семью или группу) в счастье. Но если он не позволяет себе такого, то может быть чрезвычайно полезен окружающим и, при этом, быть от этого счастливым вне зависимости от личного положения. Хотя подпускать его, скажем, к финансовому управлению коммерческой организацией опасно... Если же альтруизм чрезмерно вредит, он, хотя и может казаться неразумным, но приносит счастье.

Ориентация на эгоизм. Когда имеется большое значение по шкале, человек сосредоточен в основном на своих личных интересах. Это не обязательно означает, что его интересы сводятся к материальной выгоде - просто при принятии решений он весьма серьезно учитывает то, как их последствия отразятся на нем лично. Обладать такой установкой могут как злобный вор и скряга, так и просто вполне моральный и добрый человек, придерживающийся "разумного эгоизма". Люди с чрезмерно выраженным эгоизмом встречаются довольно редко. Известная доля "разумного эгоизма" не может навредить человеку. Скорее более вредит его отсутствие, причем это среди людей "интеллигентных профессий" встречается довольно часто.

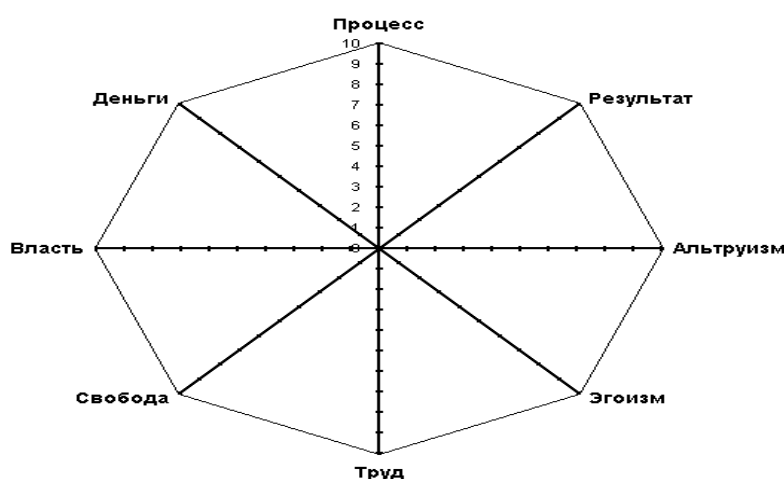
Ориентация на труд. Большое значение по шкале говорит об установке на труд. Человек все время использует для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т. д. Труд сам по себе приносит ему больше радости и удовольствия, чем другие занятия. В отличие от установки на процесс, здесь человеку важно чувствовать, что он не просто "занят", а именно "работает". При этом то, насколько этот труд на самом деле результативен, имеет мало значения, но важно, насколько он одобряем руководством или обществом. Так, такая установка - одна из причин продолжения работы, когда зарплату не

платят и заплатить не могут в принципе, поскольку продукция никому не нужна.

Ориентация на деньги. При больших значениях по шкале человек имеет установку на деньги. Ведущей ценностью для людей с этой ориентацией является стремление к увеличению своего благосостояния. Когда у него их нет, он думает, в основном, о том, как их достать, а когда они есть - как их не потерять и преумножить их количество. Деньги для него имеют ценность сами по себе, а не только как средство приобретения чего-либо. Он не обязательно станет их, скажем, воровать, но при выборе работы для себя скорее обратит внимание на зарплату, чем на интересность.

Ориентация на свободу. При больших значениях по шкале человек имеет установку на свободу. Она для него - главная ценность. Он не терпит никаких ограничений и готов идти на жертвы ради отстаивания своей независимости (иногда от мнимой опасности). Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание “свободы” и “денег”.

Ориентация на власть. Большое значение по шкале означает, что человек имеет установку на власть. Он хочет чувствовать контроль над другими людьми и на многое готов ради этого. Он может оказаться в результате тираном, но может и стать неплохим руководителем. Для людей с подобной ориентацией ведущей ценностью является влияние на других, на общество.



ИНСТРУКЦИЯ: «Ответить на каждый вопрос «Да», если он верно описывает ваше поведение и «Нет», если ваше поведение не соответствует тому, о чем говорится в вопросе».

Текст опросника

Субтест №1

Выявление степени выраженности социально-психологических установок, направленных на «альтруизм - эгоизм», «процесс - результат»

1. Сам процесс выполняемой работы увлекает Вас больше, чем этап ее завершения?
2. Для достижения цели Вы обычно не жалеете сил?
3. Вам часто говорят, что Вы больше думаете о других, чем о себе?
4. Вы обычно много времени уделяете своей особе?
5. Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что Вам не интересно, даже если это необходимо?
6. Вы уверены, что настойчивости в Вас больше, чем способностей?
7. Вам легче просить за других, чем за себя?
8. Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других?
9. Закончивая интересное дело, Вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, а с ней жаль расставаться?
10. Вам больше нравятся деятельные люди, способные достигать результата, чем просто добрые и отзывчивые?
11. Вам трудно отказать людям, когда они Вас о чем-либо просят?
12. Для себя Вы делаете что-либо с большим удовольствием, чем для других?
13. Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше?
14. Вы считаете, что успехов в Вашей жизни больше, чем неудач?
15. Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятности?
16. Вы убеждены, что не нужно для кого-либо сильно напрягаться?
17. Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом по-настоящему?
18. Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны?
19. Для себя у Вас обычно не хватает ни времени, ни сил?
20. Вам трудно заставить себя сделать что-то для других?
21. Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете закончить их до конца?
22. Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни?
23. Вы стремитесь, как можно больше сделать для других людей?
24. Вы убеждены, что забота о других часто идет в ущерб себе?
25. Можете ли Вы увлечься делом настолько, что забываете о времени и о себе?
26. Вам часто удается довести начатое дело до конца?

27. Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни жить интересами других людей?
28. Вы можете назвать себя эгоистом?
29. Бывает, что Вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело?
30. Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами?
31. Ваша отличительная черта бескорыстие?
32. Свободное время Вы используете для своих увлечений?
33. Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать?
34. Вы осуждаете людей, которые не умеют позаботиться о себе?
35. Вам трудно решиться использовать усилия человека в своих интересах?
36. Вы часто просите людей сделать что-либо из корыстных побуждений?
37. Соглашаясь на какое-либо дело, Вы больше думаете о том, насколько оно Вам интересно?
38. Стремление к результату в любом деле Ваша отличительная черта?
39. Ваша отличительная черта умение помочь другим людям?
40. Вы способны сделать максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение?

Субтест №2

Выявление степени выраженности социально-психологических установок, направленных на «свобода - власть», «труд - деньги»

1. Вы согласны, что самое главное в жизни быть мастером своего дела?
2. Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения?
3. Ваши знакомые считают Вас властным человеком?
4. Вы согласны, что люди, которые не умеют заработать деньги, не стоят уважения?
5. Творческий труд для Вас является главным наслаждением в жизни?
6. Основное стремление в Вашей жизни свобода, а не власть и деньги?
7. Вы согласны, что иметь власть над людьми наиболее важная ценность?
8. Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди?
9. Вы стремитесь, чтобы все вокруг Вас были заняты увлекательным делом?
10. Вам всегда удастся следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны?
11. Считаете ли Вы, что самое важное качество для власти это ее сила?
12. Вы уверены, что все можно купить за деньги?

13. Вы выбираете друзей по деловым качествам?
14. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми?
15. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется Вашим требованиям?
16. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода?
17. Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?
18. Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона?
19. Вам легко заставить людей делать то, что Вы хотите?
20. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект?
21. В жизни Вас радует только отличный результат работы?
22. Самое главное стремление в Вашей жизни быть свободным?
23. Вы считаете себя способным руководить большим коллективом?
24. Является ли для Вас заработок главным стремлением в жизни?
25. Любимое дело для Вас ценнее, чем власть и деньги?
26. Вам обычно удается отстоять свое право на свободу?
27. Испытываете ли Вы жажду власти, стремление руководить?
28. Вы согласны, что деньги “не пахнут” и неважно, как они заработаны?
29. Даже бывая на отдыхе, Вы не можете не работать?
30. Вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным?
31. Вы чувствуете себя хозяином в своей семье?
32. Вам трудно ограничить себя в денежных средствах?
33. Ваши друзья и знакомые ценят Вас как специалиста?
34. Люди, ущемляющие Вашу свободу, вызывают у Вас наибольшее негодование?
35. Власть может заменить Вам многие другие ценности?
36. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег?
37. Труд наибольшая ценность для Вас?
38. Вы уверенно и непринужденно чувствуете себя среди незнакомых людей?
39. Вы согласны ущемить свободу, чтобы обладать властью?
40. Наиболее сильное потрясение для Вас отсутствие денег?

Методика 6. «Уровень субъективного контроля» Дж. Роттер (УСК)

Инструкция: Прочитав каждое утверждение, решите для себя согласны вы с ним или нет. В случае согласия поставьте рядом с порядковым номером предложения знак "+" (можно это сделать на отдельном листе бумаги). Если вы не согласны с данным утверждением, то рядом с порядковым номером

поставьте знак "-". Будьте внимательны при выполнении этой работы и в то же время старайтесь подолгу не задерживаться и не раздумывать по поводу отдельного утверждения.

Опросник УСК

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь - дело случая: если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства - родители и благосостояние - влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе зависели от случайных обстоятельств (например, настроения учителя) больше, чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу их осуществить.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они ни старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут это сделать.
15. Тот хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, это дело моих собственных рук.
30. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточных усилий.
31. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, чего хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще всего виноваты другие люди, чем я сам.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы не решатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие случаи, когда невозможно разрешить проблемы даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.
43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Обработку заполненных ответов следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя совпадающие с ключом ответы. К опроснику УСК прилагается семь ключей, соответствующих семи шкалам:

- **Шкала общей интернальности (Ио).** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, берут на себя ответственность за свою жизнь в целом. Низкий показатель по шкале Ио соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своими действиями и значимыми событиями, которые они рассматривают как результат случая или действия других людей. Для определения УСК по данной шкале необходимо помнить, что максимальное значение показателя по ней равно 44, а минимальное - 0.
- **Шкала интернальности в области достижений (Ид).** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями. Такие люди считают, что всего самого хорошего в своей жизни они добились сами и что они способны с успехом идти к намеченной цели в будущем. Низкий показатель по шкале Ид свидетельствует о том, что человек связывает свои успехи, достижения и радости с внешними обстоятельствами - везением, счастливой судьбой или помощью других людей. Максимальное значение показателя по этой шкале равно 12, минимальное - 0.
- **Шкала интернальности в области неудач (Ин).** Высокий показатель по этой шкале говорит о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и неудачах. Низкий показатель свидетельствует о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатами невезения. Максимальное значение Ин - 12, минимальное - 0.
- **Шкала интернальности в семейных отношениях (Ис).** Высокий показатель Ис означает, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни. Низкий Ис указывает на то, что субъект считает своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье. Максимальное значение Ис - 10, минимальное - 0.

- **Шкала интернальности в области производственных отношений (Ип).** Высокий Ип свидетельствует о том, что человек считает себя, свои действия важным фактором организации собственной производственной деятельности, в частности, в своем продвижении по службе. Низкий Ип указывает на склонность придавать более важное значение внешним обстоятельствам - руководству, коллегам по работе, везению - невезению. Максимум Ип - 8, минимум - 0.
- **Шкала интернальности в области межличностных отношений (Им).** Высокий показатель по Им свидетельствует о том, что человек чувствует себя способным вызывать уважение и симпатию других людей. Низкий Им указывает на то, что субъект не склонен брать на себя ответственность за свои отношения с окружающими. Максимальное значение Им - 4, минимальное - 0.
- **Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (Из).** Высокий показатель Из свидетельствует о том, что человек считает себя во многом ответственным за свое здоровье и полагает, что выздоровление зависит преимущественно от его действий. Человек с низким Из считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей. Максимальное значение Из - 4, минимальное - 0.

Ключи для обработки результатов опросника

Ио:	«+»	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44
	«-»	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 31, 33, 38, 40, 41, 43
Ид:	«+»	12, 15, 27, 32, 36, 37
	«-»	1, 5, 6, 14, 26, 43
Ин:	«+»	2, 4, 20, 31, 42, 44
	«-»	7, 24, 33, 38, 40, 41
Ис:	«+»	2, 16, 20, 32, 37
	«-»	7, 14, 26, 28, 41
Ип:	«+»	19, 22, 25, 42
	«-»	1, 9, 10, 30
Им:	«+»	4, 27
	«-»	6, 38
Из:	«+»	13, 34
	«-»	3, 23

Методика 7. «Коммуникативные и организаторские склонности»

В. В. Синявский, В. А. Федорошин (КОС)

Инструкция: на каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).

Текст опросника

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
39. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?

40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Обработка результатов и интерпретация

Коммуникативные способности - ответы "да" на следующие вопросы: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; и "нет" на вопросы: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Организаторские способности - ответы "да" на следующие вопросы: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; и "нет" на вопросы: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Анализ результатов

В ходе анализа результатов сначала дают оценку уровня коммуникативных и организаторских склонностей испытуемого. Для этого пользуются шкалой оценок.

Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей

КК	КО	Шкала оценки
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

Уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей характеризуется с помощью оценок по шкале следующим образом. Испытуемые, получившие оценку 1, – это люди с низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемые, получившие оценку 2, имеют коммуникативные и организаторские склонности ниже среднего уровня. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды. Во многих делах они предпочитают избегать проявления самостоятельных решений и инициативы.

Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся

к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принимать самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

Испытуемые, получившие высшую оценку 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они испытывают, потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, это инициативные люди, которые предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято другими. Они могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать разные игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает, и сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Методика 8. «Личностный опросник (ЕРІ)» Г. Айзенка (форма А)

Инструкция к тесту:

«Вам предлагается ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление вашего обычного способа поведения. Постарайтесь представить типичные ситуации и дайте первый «естественный» ответ, который придет вам в голову. Отвечайте быстро и точно. Помните, что нет «хороших» или «плохих» ответов. Если вы согласны с утверждением, поставьте рядом с его номером знак + (да), если нет знак – (нет)».

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?

2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли вы, что вам очень трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это вам или нет)?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы почти все что угодно на спор?
11. Возникают ли у вас чувство робости и ощущение стыда, когда вы хотите завести разговор с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь ли?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?

23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у вас сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?

44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Описание шкал

Экстраверсия — интроверсия

Характеризуя типичного экстраверта, автор отмечает его общительность и обращенность индивида вовне, широкий круг знакомств, необходимость в контактах. Он действует под влиянием момента, импульсивен, вспыльчив, беззаботен, оптимистичен, добродушен, весел. Предпочитает движение и действие, имеет тенденцию к агрессивности. Чувства и эмоции не имеют строгого контроля, склонен к рискованным поступкам. На него не всегда можно положиться.

Типичный интроверт — это спокойный, застенчивый, интроективный человек, склонный к самоанализу. Сдержан и отдален от всех, кроме близких друзей. Планирует и обдумывает свои действия заранее, не доверяет внезапным побуждениям серьезно относится к принятию решений, любит во

всем порядок. Контролирует свои чувства, его нелегко вывести из себя. Обладает пессимистичностью, высоко ценит нравственные нормы.

Нейротизм

Характеризует эмоциональную устойчивость или неустойчивость (эмоциональная стабильность или нестабильность). Нейротизм, по некоторым данным, связан с показателями лабильности нервной системы. Эмоциональная устойчивость — черта, выражающая сохранение организованного поведения, ситуативной целенаправленности в обычных и стрессовых ситуациях. Характеризуется зрелостью, отличной адаптацией, отсутствием большой напряженности, беспокойства, а также склонностью к лидерству, общительности. Нейротизм выражается в чрезвычайной нервности, неустойчивости, плохой адаптации, склонности к быстрой смене настроений (лабильности), чувстве виновности и беспокойства, озабоченности, депрессивных реакциях, рассеянности внимания, неустойчивости в стрессовых ситуациях. Нейротизму соответствует эмоциональность, импульсивность; неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности. Нейротическая личность характеризуется неадекватно сильными реакциями по отношению к вызывающим их стимулам. У лиц с высокими показателями по шкале нейротизма в неблагоприятных стрессовых ситуациях может развиваться невроз.

«Чистый» **сангвиник** быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка, жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхностность и непостоянство.

Холерик отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффе́ктивности, несдержанности,

вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.

Флегматик характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами - выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью и т. д., в других - вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

Меланхолик. У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию (опускаются руки). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик - человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.

Анкета

Зазначте, будь ласка, по-можливості, відповіді на наступні запитання:

1. Стать:

1 – Ж;

2 – Ч;

2. Вік: _____;

3. Стаж роботи на посаді менеджера з персоналу _____ років

4. Рівень освіти:

1 – одна вища освіта,

2 – дві вищі освіти

5. Сімейний стан:

- 1- одружений/на;
- 2 – неодружений/на
- 3 – громадянський шлюб;
- 4 – розлучений/на;

6. Кількість дітей в сім'ї:

- 1 – не маю дітей;
- 2 – одна дитина;
- 3 – двоє дітей;
- 4 – троє дітей

7. Рівень Вашої заробітної платні:

- 1- достатній,
- 2- недостатній.

ДОДАТОК Б

Результати констатувального експерименту

Опис вибірки

групи досліджуваних за віком

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	26-32	43	33,1	33,1	33,1
	33-38	58	44,6	44,6	77,7
	39-44	29	22,3	22,3	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

групи досліджуваних за статтю

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	чоловіча	56	43,1	43,1	43,1
	жіноча	74	56,9	56,9	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

групи досліджуваних за стажем роботи

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	до 5 років	54	41,5	41,5	41,5
	6-10 років	63	48,5	48,5	90,0
	понад 10 років	13	10,0	10,0	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

групи досліджуваних за освітою

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	1 вища	98	75,4	75,4	75,4
	2 вищі	32	24,6	24,6	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

групи досліджуваних за рівнем ЗП

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	достатній	36	27,7	27,7	27,7
	недостатній	94	72,3	72,3	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

групи досліджуваних за сімейним станом

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	одружені	48	37,0	37,0	36,9
	розлучені	26	20,0	20,0	56,9
	громадський шлюб	16	12,3	12,3	69,2
	неодружені	40	30,7	30,7	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

групи досліджуваних за наявністю та кількістю дітей

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	1 дитина	35	26,9	26,9	26,9
	2 дитини	24	18,5	18,5	45,4
	3 дитини	3	2,3	2,3	47,7
	нема дітей	68	52,3	52,3	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Додаток Б.2

Інтегральний рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу

Інтерес до роботи

		Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	75	57,7	57,7	57,7
	високий	55	42,3	42,3	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Задоволеність досягненнями в роботі

		Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	106	81,5	81,5	81,5
	високий	24	18,5	18,5	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Задоволеність стосунками з співробітниками

		Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	20	15,4	15,4	15,4
	високий	110	84,6	84,6	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Задоволеність стосунками з керівництвом

		Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	112	86,2	86,2	86,2
	високий	18	13,8	13,8	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Рівень прагнень у професійній діяльності

		Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	69	53,1	53,1	53,1
	високий	61	46,9	46,9	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Перевага виконуваної роботи високому заробітку

		Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	103	79,2	79,2	79,2
	високий	27	20,8	20,8	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Задоволеність умовами праці

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	75	57,7	57,7	57,7
	високий	55	42,3	42,3	100,0
	Всего	130	100,0	100,0	

Професійна відповідальність

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	85	65,4	65,4	65,4
	високий	45	34,6	34,6	100,0
	Всего	130	100,0	100,0	

Загальна задоволеність працею

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	73	56,2	56,2	56,2
	високий	57	43,8	43,8	100,0
	Всего	130	100,0	100,0	

Корреляции

		стать	вік	ЗП	освіта	стаж	статус	діти
Ро Спирмана	Загальна	,635*	,705*	,065	,804*	,572*	,231	,031
	задоволеність працею	,000	,000	,465	,000	,000	,432	,726
		130	130	130	130	130	130	130

стать * Задоволеність досягненнями в роботі

		Задоволеність досягненнями в роботі		Всего
		середній	високий	
стать	чоловіча	78,6%	21,4%	100,0%
	жіноча	84,0%	16,0%	100,0%
	Всего	81,5%	18,5%	100,0%

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	-,026	,088	-,300	,765 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	-,026	,088	-,300	,765 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

стать * Задоволеність стосунками з керівництвом

		Задоволеність стосунками з керівництвом		Всього
		середній	високий	
стать	чоловіча	87,5%	12,5%	100,0%
	жіноча	85,1%	14,9%	100,0%
Всього		86,2%	13,8%	100,0%

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	-,056	,089	-,635	,526 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	-,056	,089	-,635	,526 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

стать * Професійна відповідальність

		Професійна відповідальність		Всього
		середній	високий	
стать	чоловіча	50,0%	50,0%	100,0%
	жіноча	54,1%	45,9%	100,0%
Всього		65,4%	34,6%	100,0%

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	-,020	,088	-,227	,820 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	-,020	,088	-,227	,820 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

вік * Інтерес до роботи

		Інтерес до роботи		Всього
		середній	високий	
вік	26-32	53,5%	46,5%	100,0%
	33-38	60,3%	39,7%	100,0%
	39-44	58,6%	41,4%	100,0%
Всього		57,7%	42,3%	100,0%

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	,489 ^a	2	,783
Отношения правдоподобия	,487	2	,784
Линейно-линейная связь	,249	1	,618
Количество допустимых наблюдений	130		

а. Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 12,27.

вік * Задоволеність досягненнями в роботі

	Задоволеність досягненнями в роботі		Всього
	середній	високий	
вік 26-32	81,4%	18,6%	100,0%
33-38	81,0%	19,0%	100,0%
39-44	82,8%	17,2%	100,0%
Всього	81,5%	18,5%	100,0%

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	,039 ^a	2	,981
Отношения правдоподобия	,039	2	,980
Линейно-линейная связь	,016	1	,899
Количество допустимых наблюдений	130		

а. Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 5,35.

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	-,011	,087	-,127	,900 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	-,011	,087	-,119	,905 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

а. Не предполагая нулевой гипотезы.

б. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

с. Основано на нормальной аппроксимации.

вік * Рівень прагнень у професійній діяльності

	Рівень прагнень у професійній діяльності		Всього
	середній	високий	
вік 26-32	53,5%	46,5%	100,0%
33-38	51,7%	48,3%	100,0%
39-44	55,2%	44,8%	100,0%
Всього	53,1%	46,9%	100,0%

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	,097 ^a	2	,953
Отношения правдоподобия	,097	2	,953
Линейно-линейная связь	,010	1	,918
Количество допустимых наблюдений	130		

a. Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 13,61.

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	-,009	,088	-,102	,919 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	-,008	,088	-,087	,930 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

вік * Професійна відповідальність

	Професійна відповідальність		Всього
	середній	високий	
вік 26-32	83,7%	16,3%	100,0%
33-38	82,8%	17,2%	100,0%
39-44	79,3%	20,7%	100,0%
Всього	65,4%	34,6%	100,0%

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	,526 ^a	2	,769
Отношения правдоподобия	,526	2	,769
Линейно-линейная связь	,001	1	,969
Количество допустимых наблюдений	130		

a. Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 10,04.

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	-,003	,086	-,038	,970 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	,000	,086	-,003	,998 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

Додаток Б. 3

Ціннісні орієнтації менеджерів з персоналу

вік * активне діяльнісне життя

			активне діяльнісне життя				
			3	4	5	6	14
вік	26-32	Кількість	<5	<5	14	8	6
		% в вік	n<5	n<5	32,6%	18,6%	14,0%
	33-38	Кількість	<5	9	9	15	6
		% в вік	n<5	15,5%	15,5%	25,9%	10,3%
	39-44	Кількість	<5	<5	10	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	34,5%	n<5	n<5
Всього		Кількість	39	16	16	15	15
		% в вік	30,0%	12,3%	12,3%	11,5%	11,5%

вік * життєва мудрість

			життєва мудрість					
			1	8	15	16	17	18
вік	26-32	Кількість	<5	<5	19	5	<5	5
		% в вік	n<5	n<5	44,2%	11,6%	n<5	11,6%
	33-38	Кількість	<5	19	<5	5	17	<5
		% в вік	n<5	32,8%	n<5	8,6%	29,3%	n<5
	39-44	Кількість	13	<5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	44,8%	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5
Всього		Кількість	10	5	28	13	49	10
		% в вік	7,7%	3,8%	21,5%	10,0%	37,7%	7,7%

вік * здоров'я

			здоров'я				
			1	2	4	6	15
вік	26-32	Кількість	<5	<5	6	27	<5
		% в вік	n<5	n<5	14,0%	62,8%	n<5
	33-38	Кількість	<5	5	28	<5	<5
		% в вік	n<5	8,6%	48,3%	n<5	n<5
	39-44	Кількість	<5	17	6	<5	<5
		% в вік	n<5	58,6%	20,7%	n<5	n<5
Всього		Кількість	72	10	29	<5	10
		% в вік	55,4%	7,7%	22,3%	n<5	7,7%

вік * цікава робота

			цікава робота					
			1	2	3	4	9	14
вік	26-32	Кількість	<5	9	<5	6	<5	<5
		% в вік	n<5	20,9%	n<5	14,0%	n<5	n<5
	33-38	Кількість	12	<5	5	<5	5	6
		% в вік	20,7%	n<5	8,6%	n<5	8,6%	10,3%
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	7	<5	5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	24,1%	n<5	17,2%
Всього		Кількість	14	24	9	10	10	20
		% в вік	10,8%	18,5%	6,9%	7,7%	7,7%	15,4%

вік * краса природи і мистецтва

			краса природи і мистецтва					
			7	13	14	15	16	18
вік	26-32	Количество	<5	<5	<5	<5	<5	10
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	23,3%
	33-38	Количество	5	<5	<5	10	<5	8
		% в вік	8,6%	n<5	n<5	17,2%	n<5	13,8%
	39-44	Количество	<5	<5	<5	5	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	17,2%	n<5	n<5
Всього		Количество	11	25	14	15	14	19
		% в вік	8,5%	19,2%	10,8%	11,5%	10,8%	14,6%

вік * любов

			любов					
			2	4	5	7	8	9
вік	26-32	Количество	<5	8	<5	5	6	<5
		% в вік	n<5	18,6%	n<5	11,6%	14,0%	n<5
	33-38	Количество	<5	<5	16	7	<5	5
		% в вік	n<5	n<5	27,6%	12,1%	n<5	8,6%
	39-44	Количество	5	<5	<5	<5	<5	7
		% в вік	17,2%	n<5	n<5	n<5	n<5	24,1%
Всього		Количество	29	15	10	14	23	15
		% в вік	22,3%	11,5%	7,7%	10,8%	17,7%	11,5%

вік * матеріально забезпечене життя

			матеріально забезпечене життя					
			1	2	3	4	6	7
вік	26-32	Количество	12	<5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	27,9%	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5
	33-38	Количество	7	11	<5	<5	<5	<5
		% в вік	12,1%	29,0%	n<5	n<5	n<5	n<5
	39-44	Количество	<5	<5	7	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	24,1%	n<5	n<5	n<5
Всього		Количество	11	9	15	25	5	<5
		% в вік	8,5%	6,9%	11,5%	19,2%	3,8%	n<5

вік * наявність гарних і вірних друзів;

			наявність гарних і вірних друзів;				
			6	7	10	12	14
вік	26-32	Количество	<5	<5	14	8	6
		% в вік	n<5	n<5	32,6%	18,6%	14,0%
	33-38	Количество	<5	9	<5	15	6
		% в вік	n<5	15,5%	n<5	25,9%	10,3%
	39-44	Количество	<5	<5	10	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	34,5%	n<5	n<5
Всього		Количество	39	16	16	15	15
		% в вік	30,0%	12,3%	12,3%	11,5%	11,5%

вік * суспільне визнання

			суспільне визнання					
			3	7	8	9	11	12
вік	26-32	Кількість	13	5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	30,2%	11,6%	n<5	n<5	n<5	n<5
	33-38	Кількість	11	<5	6	<5	<5	5
		% в вік	19,0%	n<5	10,3%	n<5	n<5	8,6%
	39-44	Кількість	<5	10	<5	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	34,5%	n<5	n<5	n<5	n<5
Всього		Кількість	10	14	10	18	34	10
		% в вік	7,7%	10,8%	7,7%	13,8%	26,2%	7,7%

вік * пізнання

			пізнання					
			2	3	5	7	11	16
вік	26-32	Кількість	<5	7	<5	<5	11	<5
		% в вік	n<5	16,3%	n<5	n<5	20,9%	n<5
	33-38	Кількість	<5	<5	5	<5	<5	12
		% в вік	n<5	n<5	8,6%	n<5	n<5	13,8%
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	17,2%
Всього		Кількість	15	11	14	21	23	15
		% в вік	11,5%	8,5%	10,8%	16,2%	17,7%	11,5%

вік * продуктивне життя

			продуктивне життя					
			6	7	8	11	13	16
вік	26-32	Кількість	<5	<5	9	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	21,9%	n<5	n<5	n<5
	33-38	Кількість	<5	<5	<5	8	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	15,8%	n<5	n<5
	39-44	Кількість	<5	<5	5	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	17,2%	n<5	n<5	n<5
Всього		Кількість	20	20	9	9	10	10
		% в вік	15,4%	15,4%	6,9%	6,9%	7,7%	7,7%

вік * розвиток

			розвиток					
			7	8	9	10	12	13
вік	26-32	Кількість	5	<5	<5	<5	7	<5
		% в вік	11,6%	n<5	n<5	n<5	16,3%	n<5
	33-38	Кількість	5	7	<5	17	<5	6
		% в вік	8,6%	12,1%	n<5	29,3%	n<5	10,3%
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	7
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	24,1%
Всього		Кількість	14	20	15	15	23	9
		% в вік	10,8%	15,4%	11,5%	11,5%	17,7%	6,9%

вік * розваги

			розваги					
			11	13	15	16	17	18
вік	26-32	Кількість	<5	<5	<5	<5	19	5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	44,2%	11,6%
	33-38	Кількість	7	<5	<5	5	<5	19
	% в вік	12,1%	n<5	n<5	8,6%	n<5	32,8%	
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	13
	% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	44,8%	
Всього		Кількість	10	5	28	13	50	10
		% в вік	7,7%	3,8%	21,5%	10,0%	38,5%	7,7%

вік * свобода

			свобода					
			2	8	9	12	13	15
вік	26-32	Кількість	<5	5	<5	<5	7	<5
		% в вік	n<5	11,6%	n<5	n<5	16,3%	n<5
	33-38	Кількість	5	<5	14	<5	6	<5
	% в вік	8,6%	n<5	24,1%	n<5	10,3%	n<5	
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	9	9	<5
	% в вік	n<5	n<5	n<5	31,0%	31,0%	n<5	
Всього		Кількість	15	11	24	13	19	20
		% в вік	11,5%	8,5%	18,5%	10,0%	14,6%	15,4%

вік * щасливе сімейне життя

			щасливе сімейне життя					
			3	5	6	7	10	11
вік	26-32	Кількість	<5	6	<5	11	<5	<5
		% в вік	n<5	14,0%	n<5	25,6%	n<5	n<5
	33-38	Кількість	<5	<5	5	16	<5	<5
	% в вік	n<5	n<5	8,6%	27,6%	n<5	n<5	
	39-44	Кількість	5	<5	8	<5	<5	<5
	% в вік	17,2%	n<5	22,4%	n<5	n<5	n<5	
Всього		Кількість	29	24	9	24	5	5
		% в вік	22,3%	18,5%	6,9%	18,5%	3,8%	3,8%

вік * щастя інших

			щастя інших					
			4	11	14	15	16	17
вік	26-32	Кількість	<5	<5	<5	<5	9	5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	20,9%	11,6%
	33-38	Кількість	5	<5	10	<5	7	<5
	% в вік	8,6%	n<5	17,2%	n<5	12,1%	n<5	
	39-44	Кількість	<5	7	<5	<5	<5	<5
	% в вік	n<5	24,1%	n<5	n<5	n<5	n<5	
Всього		Кількість	20	10	19	9	20	20
		% в вік	15,4%	7,7%	14,6%	6,9%	15,4%	15,4%

вік * творчість

			творчість					
			5	9	10	13	14	17
вік	26-32	Количество	7	<5	<5	<5	11	<5
		% в вік	16,3%	n<5	n<5	n<5	25,6%	n<5
	33-38	Количество	6	<5	<5	9	<5	6
		% в вік	10,3%	n<5	n<5	15,5%	n<5	10,3%
	39-44	Количество	<5	<5	5	<5	6	<5
		% в вік	n<5	n<5	17,2%	n<5	20,7%	n<5
Всього		Количество	15	10	25	19	15	10
		% в вік	11,5%	7,7%	19,2%	14,6%	11,5%	7,7%

вік * впевненість у собі

			впевненість у собі					
			3	4	9	10	11	17
вік	26-32	Количество	<5	<5	9	<5	<5	8
		% в вік	n<5	n<5	20,9%	n<5	n<5	18,6%
	33-38	Количество	<5	<5	7	<5	<5	8
		% в вік	n<5	n<5	12,1%	n<5	n<5	13,8%
	39-44	Количество	<5	<5	<5	<5	<5	6
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	20,7%
Всього		Количество	11	13	11	10	20	15
		% в вік	8,5%	10,0%	8,5%	7,7%	15,4%	11,5%

задоволеність * активне діяльнісне життя

			активне діяльнісне життя				
			1	3	4	5	6
задоволеність	середній	Количество	7	<5	9	9	20
		% в задоволеність	9,6%	n<5	12,3%	12,3%	27,4%
	високий	Количество	<5	19	7	7	<5
		% в задоволеність	n<5	33,3%	12,3%	12,3%	n<5
Всього		Количество	10	39	16	16	15
		% в задоволеність	7,7%	30,0%	12,3%	12,3%	11,5%

задоволеність * життєва мудрість

			життєва мудрість				
			8	9	16	17	18
задоволеність	середній	Количество	30	14	7	<5	6
		% в задоволеність	41,1%	19,2%	9,6%	n<5	8,2%
	високий	Количество	5	19	6	<5	<5
		% в задоволеність	8,8%	35,3%	10,5%	n<5	n<5
Всього		Количество	10	28	13	49	10
		% в задоволеність	7,7%	21,5%	10,0%	37,7%	7,7%

задоволеність * здоров'я

			здоров'я				
			1	2	3	7	11
задоволеність	середній	Количество	<5	6	40	<5	6
		% в задоволеність	n<5	8,2%	54,8%	n<5	8,2%
	високий	Количество	<5	<5	12	<5	32
		% в задоволеність	n<5	n<5	21,1%	n<5	56,1%
Всього		Количество	72	10	29	5	10
		% в задоволеність	55,4%	7,7%	22,3%	3,8%	7,7%

задоволеність * цікава робота

			цікава робота				
			1	4	6	9	10
задоволеність	середній	Кількість	12	8	<5	5	<5
		% в задоволеність	16,4%	11,0%	n<5	6,8%	n<5
	високий	Кількість	<5	12	<5	5	<5
		% в задоволеність	n<5	21,1%	n<5	8,8%	n<5
Всього	Кількість		14	10	24	10	20
	% в задоволеність		10,8%	7,7%	18,5%	7,7%	15,4%

задоволеність * краса природи і мистецтва

			краса природи і мистецтва				
			13	14	15	16	17
задоволеність	середній	Кількість	<5	8	<5	<5	13
		% в задоволеність	n<5	11,0%	n<5	n<5	17,8%
	високий	Кількість	<5	6	<5	6	12
		% в задоволеність	n<5	10,5%	n<5	10,5%	22,1%
Всього	Кількість		25	14	15	14	19
	% в задоволеність		19,2%	10,8%	11,5%	10,8%	14,6%

задоволеність * любов

			любов				
			2	3	5	8	10
задоволеність	середній	Кількість	<5	10	16	<5	7
		% в задоволеність	n<5	13,7%	21,9%	n<5	9,6%
	високий	Кількість	<5	5	7	<5	13
		% в задоволеність	n<5	8,8%	12,3%	n<5	22,8%
Всього	Кількість		29	15	14	23	15
	% в задоволеність		22,3%	11,5%	10,8%	17,7%	11,5%

задоволеність * матеріально забезпечене життя

			матеріально забезпечене життя				
			2	5	6	10	11
задоволеність	середній	Кількість	15	6	<5	8	<5
		% в задоволеність	26,4%	8,2%	n<5	11,0%	n<5
	високий	Кількість	<5	5	13	<5	<5
		% в задоволеність	n<5	8,8%	23,8%	n<5	n<5
Всього	Кількість		10	11	15	10	25
	% в задоволеність		7,7%	8,5%	11,5%	7,7%	19,2%

задоволеність * наявність гарних і вірних друзів

			наявність гарних і вірних друзів;				
			3	4	5	13	15
задоволеність	середній	Кількість	<5	<5	<5	20	9
		% в задоволеність	n<5	n<5	n<5	27,4%	12,3%
	високий	Кількість	<5	<5	7	7	19
		% в задоволеність	n<5	n<5	12,3%	12,3%	33,3%
Всього	Кількість		39	16	16	15	15
	% в задоволеність		30,0%	12,3%	12,3%	11,5%	11,5%

задоволеність * суспільне визнання

			суспільне визнання				
			2	7	9	11	15
задоволеність	середній	Кількість	8	5	8	<5	21
		% в задоволеність	11,0%	6,8%	11,0%	n<5	28,8%
	високий	Кількість	13	9	10	<5	<5
		% в задоволеність	22,8%	15,8%	17,5%	n<5	n<5
Всього		Кількість	14	14	18	34	10
		% в задоволеність	10,8%	10,8%	13,8%	26,2%	7,7%

задоволеність * пізнання

			пізнання				
			5	7	8	11	13
задоволеність	середній	Кількість	9	5	8	14	<5
		% в задоволеність	12,3%	6,8%	11,0%	19,2%	n<5
	високий	Кількість	6	5	6	<5	9
		% в задоволеність	10,5%	8,8%	10,5%	n<5	15,8%
Всього		Кількість	15	10	14	21	23
		% в задоволеність	11,5%	7,7%	10,8%	16,2%	17,7%

задоволеність * продуктивне життя

			продуктивне життя				
			4	6	7	10	13
задоволеність	середній	Кількість	14	11	<5	5	6
		% в задоволеність	19,2%	15,1%	n<5	6,8%	8,2%
	високий	Кількість	6	9	9	<5	9
		% в задоволеність	10,5%	15,8%	16,8%	n<5	15,8%
Всього		Кількість	20	20	9	9	10
		% в задоволеність	15,4%	15,4%	6,9%	6,9%	7,7%

задоволеність * розвиток

			розвиток				
			7	8	9	10	12
задоволеність	середній	Кількість	9	<5	7	8	15
		% в задоволеність	12,3%	n<5	9,6%	11,0%	20,5%
	високий	Кількість	5	13	8	7	<5
		% в задоволеність	8,8%	22,8%	14,0%	12,3%	n<5
Всього		Кількість	14	20	15	15	23
		% в задоволеність	10,8%	15,4%	11,5%	11,5%	17,7%

задоволеність * розваги

			розваги				
			11	15	16	17	18
задоволеність	середній	Кількість	5	14	7	<5	31
		% в задоволеність	6,8%	19,2%	9,6%	n<5	42,5%
	високий	Кількість	5	14	19	<5	<5
		% в задоволеність	8,8%	24,6%	33,3%	n<5	n<5
Всього		Кількість	10	28	13	50	10
		% в задоволеність	7,7%	21,5%	10,0%	38,5%	7,7%

задоволеність * свобода

			свобода				
			2	5	6	7	10
задоволеність	середній	Количество	7	<5	7	14	<5
		% в задоволеність	9,6%	n<5	9,6%	19,2%	n<5
	високий	Количество	<5	10	<5	8	9
		% в задоволеність	n<5	17,5%	n<5	14,0%	15,8%
Всього		Количество	15	24	13	19	20
		% в задоволеність	11,5%	18,5%	10,0%	14,6%	15,4%

задоволеність * щасливе сімейне життя

			щасливе сімейне життя				
			3	5	6	9	12
задоволеність	середній	Количество	<5	<5	<5	17	6
		% в задоволеність	n<5	n<5	n<5	23,3%	8,2%
	високий	Количество	<5	10	5	<5	13
		% в задоволеність	n<5	17,5%	8,8%	n<5	22,8%
Всього		Количество	29	24	9	24	9
		% в задоволеність	22,3%	18,5%	6,9%	18,5%	6,9%

задоволеність * щастя інших

			щастя інших				
			4	12	13	16	18
задоволеність	середній	Количество	<5	5	9	13	<5
		% в задоволеність	n<5	6,8%	12,3%	17,8%	n<5
	високий	Количество	7	5	<5	<5	10
		% в задоволеність	12,3%	8,8%	n<5	n<5	17,5%
Всього		Количество	20	10	19	20	20
		% в задоволеність	15,4%	7,7%	14,6%	15,4%	15,4%

задоволеність * творчість

			творчість				
			5	10	12	14	17
задоволеність	середній	Количество	8	<5	<5	13	6
		% в задоволеність	11,0%	n<5	n<5	17,8%	8,2%
	високий	Количество	7	<5	8	12	<5
		% в задоволеність	12,3%	n<5	14,0%	21,1%	n<5
Всього		Количество	15	25	19	15	10
		% в задоволеність	11,5%	19,2%	14,6%	11,5%	7,7%

задоволеність * впевненість у собі

			впевненість у собі				
			1	4	10	12	13
задоволеність	середній	Количество	5	7	10	<5	9
		% в задоволеність	6,8%	9,6%	13,7%	n<5	12,3%
	високий	Количество	10	6	<5	6	5
		% в задоволеність	17,5%	10,5%	n<5	10,5%	8,8%
Всього		Количество	11	13	20	15	14
		% в задоволеність	8,5%	10,0%	15,4%	11,5%	10,8%

Кар'єрні орієнтації менеджерів з персоналу

вік * проф. компетентність

			Проф. компетентність					
			4,00	7,00	7,70	7,80	8,60	8,80
вік	26-32	Количество	6	<5	<5	<5	<5	5
		% в вік	14,0%	n<5	n<5	n<5	n<5	11,6%
	33-38	Количество	<5	<5	13	5	9	<5
	% в вік	n<5	n<5	21,4%	8,6%	15,5%	n<5	
	39-44	Количество	<5	5	<5	<5	<5	<5
	% в вік	n<5	n<5	17,2%	n<5	n<5	n<5	n<5
Всього		Количество	5	10	5	9	18	20
		% в вік	3,8%	7,7%	3,8%	6,9%	13,8%	15,4%

вік * менеджмент

			Менеджмент					
			4,00	5,30	6,40	7,10	8,80	9,60
вік	26-32	Количество	6	<5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	14,0%	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5
	33-38	Количество	<5	5	6	9	<5	6
	% в вік	n<5	8,6%	10,3%	15,5%	n<5	10,3%	
	39-44	Количество	<5	5	<5	<5	<5	<5
	% в вік	n<5	n<5	17,2%	n<5	n<5	n<5	n<5
Всього		Количество	14	14	9	10	15	14
		% в вік	10,8%	10,8%	6,9%	7,7%	11,5%	10,8%

вік * автономія (незалежність)

			Автономія (незалежність)					
			2,20	2,70	3,00	3,40	7,20	9,40
вік	26-32	Количество	<5	<5	6	8	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	14,0%	18,6%	n<5	n<5
	33-38	Количество	7	6	<5	5	<5	5
	% в вік	12,1%	10,3%	n<5	8,6%	n<5	8,6%	
	39-44	Количество	<5	6	<5	<5	<5	<5
	% в вік	n<5	n<5	10,7%	n<5	n<5	n<5	n<5
Всього		Количество	9	9	10	19	9	10
		% в вік	6,9%	6,9%	7,7%	14,6%	6,9%	7,7%

вік * стабільність місця роботи

			Стабільність роботи					
			1,90	2,80	7,60	9,00	9,33	10,00
вік	26-32	Количество	10	<5	<5	6	<5	10
		% в вік	23,3%	n<5	n<5	14,0%	n<5	23,3%
	33-38	Количество	<5	17	7	<5	7	<5
	% в вік	n<5	19,3%	12,1%	n<5	12,1%	n<5	
	39-44	Количество	<5	<5	8	<5	<5	8
	% в вік	n<5	n<5	27,6%	n<5	n<5	17,6%	
Всього		Количество	9	10	25	18	9	35
		% в вік	6,9%	7,7%	19,2%	13,8%	6,9%	26,9%

вік * стабільність місця проживання

			Стабільність місця проживання					
			2,30	3,67	5,70	6,67	7,00	8,20
вік	26-32	Кількість	8	5	<5	5	<5	<5
		% в вік	18,6%	11,6%	n<5	11,6%	n<5	n<5
	33-38	Кількість	8	5	11	5	8	7
		% в вік	13,8%	8,6%	19,0%	8,6%	13,8%	12,1%
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	9
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	37,2%
Всього		Кількість	15	14	23	15	14	9
		% в вік	11,5%	10,8%	17,7%	11,5%	10,8%	6,9%

вік * служіння

			Служіння					
			1,40	1,60	5,80	6,40	7,20	9,60
вік	26-32	Кількість	7	<5	<5	5	5	<5
		% в вік	16,3%	n<5	n<5	11,6%	11,6%	n<5
	33-38	Кількість	6	9	<5	5	<5	<5
		% в вік	10,3%	15,5%	n<5	8,6%	n<5	n<5
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	5	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	17,2%	n<5	n<5
Всього		Кількість	10	10	15	15	10	12
		% в вік	7,7%	7,7%	11,5%	11,5%	7,7%	9,2%

вік * виклик

			Виклик					
			4,30	6,80	7,20	7,60	7,80	8,40
вік	26-32	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	12
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	44,3%
	33-38	Кількість	5	7	<5	6	<5	<5
		% в вік	8,6%	12,1%	n<5	10,3%	n<5	n<5
	39-44	Кількість	7	<5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	10,3%	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5
Всього		Кількість	15	10	9	10	5	10
		% в вік	11,5%	7,7%	6,9%	7,7%	3,8%	7,7%

вік * інтеграція стилів життя

			Інтеграція стилів життя					
			2,50	6,00	6,20	8,50	6,70	9,80
вік	26-32	Кількість	7	<5	<5	<5	<5	5
		% в вік	16,3%	n<5	n<5	n<5	n<5	11,6%
	33-38	Кількість	<5	7	12	<5	6	<5
		% в вік	n<5	12,1%	20,7%	n<5	10,3%	n<5
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	<5	6	<5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	21,7%	n<5
Всього		Кількість	19	10	15	15	10	13
		% в вік	14,6%	7,7%	11,5%	11,5%	7,7%	10,0%

вік * підприємництво

			Підприємництво					
			4,30	4,60	7,40	7,60	7,80	8,00
вік	26-32	Кількість	5	<5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	11,6%	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5
	33-38	Кількість	<5	<5	<5	<5	5	16
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	8,6%	48,2%
	39-44	Кількість	<5	6	<5	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	11,3%	n<5	n<5	n<5	n<5
Всього		Кількість	8	10	10	10	9	10
		% в вік	6,2%	7,7%	7,7%	7,7%	6,9%	7,7%

задоволеність * проф. компетентність

			Проф. компетентність					
			3,70	7,00	7,40	7,80	8,60	8,60
задоволеність	середній	Кількість	13	8	<5	6	9	<5
		% в задоволеність	17,8%	11,0%	n<5	8,2%	12,3%	n<5
	високий	Кількість	<5	<5	5	<5	<5	9
		% в задоволеність	n<5	n<5	8,8%	n<5	n<5	15,6%
Всього		Кількість	10	10	9	9	18	20
		% в задоволеність	7,7%	7,7%	6,9%	6,9%	13,8%	15,4%

задоволеність * менеджмент

			Менеджмент					
			4,80	6,00	6,40	7,40	8,80	9,40
задоволеність	середній	Кількість	9	7	<5	5	<5	7
		% в задоволеність	12,3%	9,6%	n<5	6,8%	n<5	9,6%
	високий	Кількість	6	<5	5	<5	6	7
		% в задоволеність	10,5%	n<5	8,8%	n<5	10,5%	12,3%
Всього		Кількість	14	14	9	10	15	14
		% в задоволеність	10,8%	10,8%	6,9%	7,7%	11,5%	10,8%

задоволеність * автономія (незалежність)

			Автономія (незалежність)					
			3,70	5,80	6,80	7,20	7,80	9,40
середній	Кількість	12	6	<5	<5	7	5	
	% в задоволеність	16,4%	8,2%	n<5	n<5	9,6%	6,8%	
високий	Кількість	<5	<5	7	5	<5	5	
	% в задоволеність	n<5	n<5	13,3%	8,8%	n<5	8,8%	
Всього	Кількість	9	10	19	9	10	10	
	% в задоволеність	6,9%	7,7%	14,6%	6,9%	7,7%	7,7%	

задоволеність * стабільність роботи

			Стабільність роботи					
			1,60	3,50	8,67	9,00	9,33	10,00
задоволеність	середній	Кількість	<5	12	<5	9	<5	<5
		% в задоволеність	n<5	15,1%	n<5	12,3%	n<5	n<5
	високий	Кількість	13	5	<5	9	6	<5
		% в задоволеність	22,8%	8,8%	n<5	15,8%	10,5%	n<5
Всього	Кількість	9	10	25	18	9	35	
	% в задоволеність	6,9%	7,7%	19,2%	13,8%	6,9%	26,9%	

задоволеність * стабільність місця проживання

			Стабільність місця проживання					
			1,80	4,60	5,33	6,00	6,67	7,00
задоволеність	середній	Кількість	9	11	<5	<5	9	7
		% в задоволеність	12,3%	15,1%	n<5	n<5	12,3%	9,6%
	високий	Кількість	12	<5	<5	<5	6	7
		% в задоволеність	21,1%	n<5	n<5	n<5	10,5%	12,3%
Всього	Кількість	15	14	23	10	15	14	
	% в задоволеність	11,5%	10,8%	17,7%	7,7%	11,5%	10,8%	

задоволеність * служіння

			Служіння					
			1,90	2,40	7,40	7,60	7,80	9,00
задоволеність	середній	Кількість	6	10	<5	5	<5	<5
		% в задоволеність	8,2%	13,7%	n<5	6,8%	n<5	n<5
	високий	Кількість	6	<5	<5	5	<5	<5
		% в задоволеність	10,5%	n<5	n<5	8,8%	n<5	n<5
Всього		Кількість	10	10	9	10	15	15
		% в задоволеність	7,7%	7,7%	6,9%	7,7%	11,5%	11,5%

задоволеність * виклик

			Виклик					
			2,80	6,20	7,00	7,40	8,20	9,60
задоволеність	середній	Кількість	11	6	5	<5	<5	5
		% в задоволеність	15,1%	8,2%	6,8%	n<5	n<5	6,8%
	високий	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	15
		% в задоволеність	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	28,8%
Всього		Кількість	15	9	10	5	10	9
		% в задоволеність	11,5%	6,9%	7,7%	3,8%	7,7%	6,9%

задоволеність * інтеграція стилів життя

			Інтеграція стилів життя					
			2,40	4,70	8,20	8,60	8,80	9,80
задоволеність	середній	Кількість	<5	12	<5	9	<5	7
		% в задоволеність	n<5	16,4%	n<5	12,3%	n<5	9,6%
	високий	Кількість	7	5	<5	6	<5	6
		% в задоволеність	12,3%	8,8%	n<5	10,5%	n<5	10,5%
Всього		Кількість	19	10	15	15	10	13
		% в задоволеність	14,6%	7,7%	11,5%	11,5%	7,7%	10,0%

задоволеність * підприємництво

			Підприємництво					
			4,80	6,40	7,20	7,40	7,60	7,80
задоволеність	середній	Кількість	8	<5	<5	<5	6	<5
		% в задоволеність	11,0%	n<5	n<5	n<5	8,2%	n<5
	високий	Кількість	<5	6	<5	<5	<5	<5
		% в задоволеність	n<5	10,5%	n<5	n<5	n<5	n<5
Всього		Кількість	9	10	5	10	10	9
		% в задоволеність	6,9%	7,7%	3,8%	7,7%	7,7%	6,9%

Додаток Б. 5

Соціально-психологічні установки менеджерів з персоналу

Орієнтація на процес

	Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо 4,00	44	33,8	33,8	33,8
5,00	28	21,5	21,5	55,4
6,00	24	18,5	18,5	73,8
7,00	13	10,0	10,0	83,8
3,00	12	9,2	9,2	93,1
2,00	2	1,5	1,5	94,6
Всього	130	100,0	100,0	

Орієнтація на результат

	Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо 8,00	46	35,4	35,4	35,4
6,00	40	30,8	30,8	66,2
7,00	36	27,7	27,7	93,8
9,00	4	3,1	3,1	96,9
5,00	2	1,5	1,5	98,5
3,00	1	,8	,8	99,2
4,00	1	,8	,8	100,0
Всього	130	100,0	100,0	

Орієнтація на альтруїзм

	Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо 5,00	56	43,1	43,1	43,1
4,00	41	31,5	31,5	74,6
6,00	20	15,4	15,4	90,0
2,00	4	3,1	3,1	93,1
3,00	4	3,1	3,1	96,2
7,00	3	2,3	2,3	98,5
8,00	2	1,5	1,5	100,0
Всього	130	100,0	100,0	

Орієнтація на егоїзм

	Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо 3,00	40	30,8	30,8	30,8
4,00	36	27,7	27,7	58,5
6,00	27	20,8	20,8	79,2
5,00	14	10,8	10,8	90,0
2,00	13	10,0	10,0	100,0
Всього	130	100,0	100,0	

Орієнтація на роботу

	Частота	Проценти	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо 6,00	47	36,2	36,2	36,2
8,00	36	27,7	27,7	63,8
5,00	16	12,3	12,3	76,2
4,00	15	11,5	11,5	87,7
7,00	12	9,2	9,2	96,9
2,00	2	1,5	1,5	98,5
3,00	2	1,5	1,5	100,0
Всього	130	100,0	100,0	

Орієнтація на свободу

	Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	7,00	59	45,4	45,4
	6,00	33	25,4	70,8
	5,00	30	23,1	93,8
	4,00	5	3,8	97,7
	8,00	3	2,3	100,0
Всего	130	100,0	100,0	

Орієнтація на владу

	Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	5,00	73	56,2	56,2
	2,00	20	15,4	71,5
	,00	12	9,2	80,8
	1,00	12	9,2	90,0
	3,00	4	3,1	93,1
	6,00	4	3,1	96,2
	4,00	3	2,3	98,5
	7,00	2	1,5	100,0
Всего	130	100,0	100,0	

Орієнтація на гроші

	Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	6,00	54	41,5	41,5
	2,00	30	23,1	64,6
	5,00	28	21,5	86,2
	3,00	17	13,1	99,2
	1,00	1	,8	100,0
Всего	130	100,0	100,0	

			Орієнтація на процес					Всего
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
вік	26-32	Количество	11	5	7	<5	<5	43
		% в вік	25,6%	11,6%	16,3%	n<5	n<5	100,0%
33-38	Количество	Количество	5	21	15	9	<5	58
		% в вік	8,6%	36,2%	25,9%	15,5%	n<5	100,0%
39-44	Количество	Количество	<5	<5	6	<5	12	29
		% в вік	n<5	n<5	20,7%	n<5	41,4%	100,0%
Всего	Количество	Количество	12	13	28	24	44	130
		% в вік	9,2%	10,0%	21,5%	18,5%	33,8%	100,0%

			Орієнтація на результат				Всего
			5,00	6,00	7,00	8,00	
вік	26-32	Количество	<5	5	13	<5	43
		% в вік	n<5	11,6%	30,2%	n<5	100,0%
33-38	Количество	Количество	<5	<5	18	21	58
		% в вік	n<5	n<5	31,0%	36,2%	100,0%
39-44	Количество	Количество	<5	10	<5	7	29
		% в вік	n<5	38,4%	n<5	24,1%	100,0%
Всего	Количество	Количество	<5	46	40	36	130
		% в вік	n<5	35,4%	30,8%	27,7%	100,0%

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	7,050 ^a	12	,854
Отношения правдоподобия	8,698	12	,728
Линейно-линейная связь	,028	1	,868
Количество допустимых наблюдений	130		

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	-,015	,090	-,166	,869 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	-,047	,088	-,535	,594 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

			Ориентация на альтруизм					Всего
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
вік	26-32	Количество	<5	18	<5	8	12	43
		% в вік	n<5	41,9%	n<5	18,6%	27,9%	100,0%
	33-38	Количество	<5	<5	25	8	18	58
		% в вік	n<5	n<5	43,1%	13,8%	31,0%	100,0%
	39-44	Количество	<5	<5	<5	<5	13	29
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	44,8%	100,0%
Всего		Количество	<5	<5	56	20	41	130
		% в вік	n<5	n<5	43,1%	15,4%	31,5%	100,0%

			Ориентация на егоизм					Всего
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
вік	26-32	Количество	6	<5	<5	<5	12	43
		% в вік	14,0%	n<5	n<5	n<5	27,9%	100,0%
	33-38	Количество	<5	16	<5	20	12	58
		% в вік	n<5	27,6%	n<5	34,5%	20,7%	100,0%
	39-44	Количество	<5	10	<5	<5	<5	29
		% в вік	n<5	34,5%	n<5	n<5	n<5	100,0%
Всего		Количество	13	36	40	14	27	130
		% в вік	10,0%	27,7%	30,8%	10,8%	20,8%	100,0%

			Ориентация на работу					Всего
			4,00	5,00	6,00	8,00	9,00	
вік	26-32	Количество	7	<5	17	<5	<5	43
		% в вік	16,3%	n<5	39,5%	n<5	n<5	100,0%
	33-38	Количество	6	8	<5	21	<5	58
		% в вік	10,3%	13,8%	n<5	36,2%	n<5	100,0%
	39-44	Количество	<5	<5	9	<5	12	29
		% в вік	n<5	n<5	31,0%	n<5	41,4%	100,0%
Всего		Количество	15	16	47	12	36	130
		% в вік	11,5%	12,3%	36,2%	9,2%	27,7%	100,0%

			Орієнтація на свободу					Всього
			4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	
вік	26-32	Количество	<5	<5	<5	12	23	43
		% в вік	n<5	n<5	n<5	27,9%	53,5%	100,0%
	33-38	Количество	<5	17	<5	23	<5	58
		% в вік	n<5	29,3%	n<5	39,7%	n<5	100,0%
	39-44	Количество	<5	9	13	5	<5	29
		% в вік	n<5	31,0%	44,8%	17,2%	n<5	100,0%
Всього		Количество	5	30	59	33	<5	130
		% в вік	3,8%	23,1%	45,4%	25,4%	n<5	100,0%

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	5,160	12	,952
Отношения правдоподобия	6,955	12	,861
Линейно-линейная связь	,024	1	,876
Количество допустимых наблюдений	130		

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	,014	,081	,155	,877 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	,019	,085	,219	,827 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

			Орієнтація на владу					Всього
			3,00	4,00	6,00	7,00	8,00	
вік	26-32	Количество	<5	<5	22	<5	<5	43
		% в вік	n<5	n<5	51,2%	n<5	n<5	100,0%
	33-38	Количество	7	7	7	32	<5	58
		% в вік	12,1%	12,1%	12,1%	55,2%	n<5	100,0%
	39-44	Количество	<5	19	5	<5	<5	29
		% в вік	n<5	65,5%	17,2%	n<5	n<5	100,0%
Всього		Количество	12	12	20	<5	73	130
		% в вік	9,2%	9,2%	15,4%	n<5	56,2%	100,0%

			Орієнтація на гроші					Всього
			3,00	5,00	6,00	7,00	9,00	
вік	26-32	Количество	<5	8	7	<5	17	43
		% в вік	n<5	18,6%	16,3%	n<5	39,5%	100,0%
	33-38	Количество	<5	15	6	24	12	58
		% в вік	n<5	25,9%	10,3%	41,4%	20,7%	100,0%
	39-44	Количество	<5	7	<5	13	5	29
		% в вік	n<5	24,1%	n<5	44,8%	17,2%	100,0%
Всього		Количество	<5	30	17	54	28	130
		% в вік	n<5	23,1%	13,1%	41,5%	21,5%	100,0%

			Орієнтація на процес				
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
задоволеність	середній	Количество	7	6	<5	14	22
		% в задоволеність	9,6%	8,2%	n<5	19,2%	30,1%
	високий	Количество	5	22	12	10	<5
		% в задоволеність	8,8%	38,6%	21,1%	17,5%	n<5
Всего		Количество	12	13	28	24	44
		% в задоволеність	9,2%	10,0%	21,5%	18,5%	33,8%

			Орієнтація на результат			
			5,00	7,00	8,00	9,00
задоволеність	середній	Количество	25	<5	20	<5
		% в задоволеність	34,2%	n<5	27,4%	n<5
	високий	Количество	<5	18	21	<5
		% в задоволеність	n<5	31,6%	36,8%	n<5
Всего		Количество	46	40	36	<5
		% в задоволеність	35,4%	30,8%	27,7%	n<5

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	2,257	6	,895
Отношения правдоподобия	3,039	6	,804
Линейно-линейная связь	,015	1	,902
Количество допустимых наблюдений	130		

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	,011	,085	,123	,902 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	-,008	,087	-,093	,926 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

			Орієнтація на альтруїзм				
			3,00	4,00	6,00	7,00	8,00
задоволеність	середній	Количество	<5	30	<5	<5	<5
		% в задоволеність	n<5	41,1%	n<5	n<5	n<5
	високий	Количество	26	10	17	<5	<5
		% в задоволеність	45,6%	17,5%	29,8%	n<5	n<5
Всего		Количество	56	20	41	<5	<5
		% в задоволеність	43,1%	15,4%	31,5%	n<5	n<5

			Орієнтація на егоїзм				
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00
задоволеність	середній	Количество	5	<5	<5	8	24
		% в задоволеність	6,8%	n<5	n<5	11,0%	32,9%
	високий	Количество	8	<5	16	6	13
		% в задоволеність	14,0%	n<5	28,1%	10,5%	22,8%
Всего	Количество		13	36	40	14	27
	% в задоволеність		10,0%	27,7%	30,8%	10,8%	20,8%

			Орієнтація на роботу				
			4,00	5,00	6,00	7,00	8,00
задоволеність	середній	Количество	7	31	<5	<5	18
		% в задоволеність	9,6%	42,5%	n<5	n<5	24,7%
	високий	Количество	8	<5	<5	18	<5
		% в задоволеність	14,0%	n<5	n<5	31,6%	n<5
Всего	Количество		15	16	47	12	36
	% в задоволеність		11,5%	12,3%	36,2%	9,2%	27,7%

			Орієнтація на свободу			
			5,00	6,00	7,00	8,00
задоволеність	середній	Количество	31	<5	22	<5
		% в задоволеність	42,5%	n<5	30,1%	n<5
	високий	Количество	14	<5	11	28
		% в задоволеність	24,6%	n<5	19,3%	49,1%
Всего	Количество		30	59	33	<5
	% в задоволеність		23,1%	45,4%	25,4%	n<5

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	2,461 ^a	4	,652
Отношения правдоподобия	2,452	4	,653
Линейно-линейная связь	,008	1	,930
Количество допустимых наблюдений	130		

a. Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5.

Минимальное предполагаемое число равно 5,70.

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^a	Примерная T ^b	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	-,008	,089	-,087	,931 ^c
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	-,010	,089	-,118	,906 ^c
Количество допустимых наблюдений		130			

a. Не предполагая нулевой гипотезы.

b. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

c. Основано на нормальной аппроксимации.

			Орієнтація на владу				
			1,00	2,00	3,00	4,00	6,00
задоволеність	середній	Количество	7	7	41	<5	<5
		% в задоволеність	9,6%	9,6%	56,2%	n<5	n<5
	високий	Количество	5	5	12	<5	32
		% в задоволеність	8,8%	8,8%	21,1%	n<5	56,1%
Всього	Количество		12	12	20	73	<5
	% в задоволеність		9,2%	9,2%	15,4%	56,2%	n<5

			Орієнтація на гроші			
			4,0	5,00	7,00	8,00
задоволеність	середній	Количество	17	8	<5	30
		% в задоволеність	23,3%	11,0%	n<5	41,1%
	високий	Количество	13	9	24	10
		% в задоволеність	22,8%	15,8%	42,1%	17,5%
Всього	Количество		30	17	54	28
	% в задоволеність		23,1%	13,1%	41,5%	21,5%

Додаток Б. 6

Рівень суб'єктивного контролю менеджерів з персоналу

Загальна інтервальність

N	Допустимо	130
	Пропущенные	0
Процентили	25	21,0000
	50	25,0000
	75	31,0000

Загальна інтервальність

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	15,00	5	3,8	3,8	3,8
	16,00	5	3,8	3,8	7,7
	17,00	8	6,2	6,2	13,8
	18,00	9	6,9	6,9	20,8
	19,00	4	3,1	3,1	23,8
	21,00	9	6,9	6,9	30,8
	22,00	4	3,1	3,1	33,8
	23,00	8	6,2	6,2	40,0
	24,00	9	6,9	6,9	46,9
	25,00	9	6,9	6,9	53,8
	27,00	4	3,1	3,1	56,9
	28,00	13	10,0	10,0	66,9
	29,00	4	3,1	3,1	70,0
	31,00	8	6,2	6,2	76,2
	32,00	9	6,9	6,9	83,1
	34,00	4	3,1	3,1	86,2
	36,00	14	10,8	10,8	96,9
	40,00	4	3,1	3,1	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Інтервальність у сфері досягнень

N	Допустимо	130
	Пропущенные	0
Процентили	25	5,0000
	50	6,5000
	75	9,0000

Інтервальність у сфері досягнень

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	4,00	9	6,9	6,9	6,9
	5,00	25	19,2	19,2	26,2
	6,00	31	23,8	23,8	50,0
	7,00	5	3,8	3,8	53,8
	8,00	21	16,2	16,2	70,0
	9,00	26	20,0	20,0	90,0
	10,00	13	10,0	10,0	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Інтернальність у сфері невдач

N	Допустимо	130
	Пропущенные	0
Процентили	25	4,0000
	50	5,5000
	75	6,0000

Інтернальність у сфері невдач

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	2,00	5	3,8	3,8	3,8
	3,00	17	13,1	13,1	16,9
	4,00	26	20,0	20,0	36,9
	5,00	17	13,1	13,1	50,0
	6,00	43	33,1	33,1	83,1
	7,00	13	10,0	10,0	93,1
	8,00	9	6,9	6,9	100,0
	Всего	130	100,0	100,0	

Інтернальність у сімейних стосунках

N	Допустимо	130
	Пропущенные	0
Процентили	25	4,0000
	50	5,0000
	75	6,0000

Інтернальність у сімейних стосунках

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	2,00	9	6,9	6,9	6,9
	3,00	22	16,9	16,9	23,8
	4,00	30	23,1	23,1	46,9
	5,00	17	13,1	13,1	60,0
	6,00	26	20,0	20,0	80,0
	7,00	4	3,1	3,1	83,1
	8,00	17	13,1	13,1	96,2
	9,00	5	3,8	3,8	100,0
	Всего	130	100,0	100,0	

Інтернальність у виробничих стосунках

N	Допустимо	130
	Пропущенные	0
Процентили	25	3,0000
	50	4,0000
	75	6,0000

Інтернальність у виробничих стосунках

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	2,00	27	20,8	20,8	20,8
	3,00	26	20,0	20,0	40,8
	4,00	31	23,8	23,8	64,6
	5,00	8	6,2	6,2	70,8
	6,00	21	16,2	16,2	86,9
	7,00	9	6,9	6,9	93,8
	8,00	8	6,2	6,2	100,0
	Всего	130	100,0	100,0	

Інтернальність у міжособистісних стосунках

N	Допустимо	130
	Пропущенные	0
Процентили	25	2,0000
	50	3,0000
	75	6,0000

Інтернальність у міжособистісних стосунках

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	2,00	13	10,0	10,0	10,0
	2,00	34	26,2	26,2	36,2
	3,00	62	47,7	47,7	83,8
	4,00	12	9,2	9,2	93,1
	6,00	9	6,9	6,9	100,0
Всего		130	100,0	100,0	

Інтернальність у сфері здоров'я і хвороби

N	Допустимо	130
	Пропущенные	0
Процентили	25	1,0000
	50	2,0000
	75	3,0000

Інтернальність у сфері здоров'я і хвороби

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	1,00	30	23,1	23,1	23,1
	1,00	39	30,0	30,0	53,1
	2,00	27	20,8	20,8	73,8
	3,00	26	20,0	20,0	93,8
	4,00	8	6,2	6,2	100,0
Всего		130	100,0	100,0	

задоволеність * Загальна інтернальність

			Загальна інтернальність			
			15,00	16,00	17,00	18,00
задоволеність	середній	Количество	4	4	4	6
		% в задоволеність	5,5%	5,5%	5,5%	8,2%
	високий	Количество	1	1	4	3
		% в задоволеність	1,8%	1,8%	7,0%	5,3%
Всего		Количество	5	5	8	9
		% в задоволеність	3,8%	3,8%	6,2%	6,9%

19,00	21,00	22,00	23,00	24,00	25,00	27,00
2	3	3	5	5	3	4
2,7%	4,1%	4,1%	6,8%	6,8%	4,1%	5,5%
2	6	1	3	4	6	0
3,5%	10,5%	1,8%	5,3%	7,0%	10,5%	0,0%
4	9	4	8	9	9	4
3,1%	6,9%	3,1%	6,2%	6,9%	6,9%	3,1%

28,00	29,00	31,00	32,00	34,00	36,00	40,00	
9	2	5	3	2	7	2	73
12,3%	2,7%	6,8%	4,1%	2,7%	9,6%	2,7%	100,0%
4	2	3	6	2	7	2	57
7,0%	3,5%	5,3%	10,5%	3,5%	12,3%	3,5%	100,0%
13	4	8	9	4	14	4	130
10,0%	3,1%	6,2%	6,9%	3,1%	10,8%	3,1%	100,0%

задоволеність * Інтернальність у сфері досягнень

			Інтернальність у сфері досягнень		
			4,00	5,00	6,00
задоволеність	середній	Кількість	6	14	15
		% в задоволеність	8,2%	19,2%	20,5%
	високий	Кількість	3	11	16
		% в задоволеність	5,3%	19,3%	28,1%
Всього		Кількість	9	25	31
		% в задоволеність	6,9%	19,2%	23,8%

7,00	8,00	9,00	10,00	
2	11	19	6	73
2,7%	15,1%	26,0%	8,2%	100,0%
3	10	7	7	57
5,3%	17,5%	12,3%	12,3%	100,0%
5	21	26	13	130
3,8%	16,2%	20,0%	10,0%	100,0%

задоволеність * Інтернальність у сфері невдач

			Інтернальність у сфері невдач		
			2,00	3,00	4,00
задоволеність	середній	Кількість	4	10	15
		% в задоволеність	5,5%	13,7%	20,5%
	високий	Кількість	1	7	11
		% в задоволеність	1,8%	12,3%	19,3%
Всього		Кількість	5	17	26
		% в задоволеність	3,8%	13,1%	20,0%

6,00	7,00	8,00	
26	7	3	73
35,6%	9,6%	4,1%	100,0%
17	6	6	57
29,8%	10,5%	10,5%	100,0%
43	13	9	130
33,1%	10,0%	6,9%	100,0%

задоволеність * Інтернальність у сімейних стосунках

			Інтернальність у сімейних стосунках			
			2,00	3,00	4,00	5,00
задоволеність	середній	Кількість	6	12	3	7
		% в задоволеність	8,2%	16,4%	4,1%	9,6%
	високий	Кількість	3	10	9	10
		% в задоволеність	5,3%	17,5%	15,8%	17,5%
Всього		Кількість	9	22	30	17
		% в задоволеність	6,9%	16,9%	23,1%	13,1%

6,00	7,00	8,00	9,00	
15	1	8	21	73
20,5%	1,4%	11,0%	28,8%	100,0%
11	3	9	2	57
19,3%	5,3%	15,8%	3,5%	100,0%
26	4	17	5	130
20,0%	3,1%	13,1%	3,8%	100,0%

задоволеність * Інтернальність у виробничих стосунках

			Інтернальність у виробничих стосунках		
			2,00	3,00	4,00
задоволеність	середній	Кількість	13	4	18
		% в задоволеність	17,8%	5,5%	24,7%
Всього	високий	Кількість	4	10	13
		% в задоволеність	7,0%	17,5%	22,8%
	Кількість	27	26	31	
	% в задоволеність	20,8%	20,0%	23,8%	

5,00	6,00	7,00	8,00	
6	11	5	16	73
8,2%	15,1%	6,8%	21,9%	100,0%
2	10	4	14	57
3,5%	17,5%	7,0%	24,6%	100,0%
8	21	9	8	130
6,2%	16,2%	6,9%	6,2%	100,0%

задоволеність * Інтернальність у міжособистісних стосунках

			Інтернальність у міжособистісних стосунках		
			1,00	2,00	3,00
задоволеність	середній	Кількість	10	3	7
		% в задоволеність	13,7%	4,1%	9,6%
Всього	високий	Кількість	3	14	6
		% в задоволеність	5,3%	24,6%	10,5%
	Кількість	13	34	62	
	% в задоволеність	10,0%	26,2%	47,7%	

4,00	6,00	
20	33	73
27,4%	45,2%	100,0%
5	29	57
8,8%	50,9%	100,0%
12	9	130
9,2%	6,9%	100,0%

задоволеність * Інтернальність у сфері здоров'я і хвороби

			Інтернальність у сфері здоров'я і хвороби		
			1,00	1,00	2,00
задоволеність	середній	Кількість	15	4	14
		% в задоволеність	20,5%	5,5%	19,2%
Всього	високий	Кількість	4	11	13
		% в задоволеність	7,0%	19,3%	22,8%
	Кількість	30	39	27	
	% в задоволеність	23,1%	30,0%	20,8%	

3,00	4,00	
12	28	73
16,4%	38,4%	100,0%
14	15	57
24,6%	26,3%	100,0%
26	8	130
20,0%	6,2%	100,0%

Додаток Б. 7

Рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з персоналу

Комунікативні здібності

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	45	34,6	34,6	34,6
	високий	57	43,9	43,8	78,5
	дуже високий	28	21,5	21,5	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

Організаторські здібності

		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	середній	63	48,5	48,5	48,5
	високий	46	35,4	35,4	83,8
	дуже високий	21	16,1	16,2	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

комунікативні здібності * задоволеність професійною діяльністю

		задоволеність		Всього
		високий рівень	середній рівень	
комунікативні	середній	0	45	45
	високий	56	12	68
	дуже високий	17	0	17
Всього		73	57	130

організаторські здібності * задоволеність професійною діяльністю

		задоволеність		Всього
		високий рівень	середній рівень	
організаторські	середній	0	31	31
	високий	67	26	93
	дуже високий	6	0	6
Всього		73	57	130

Корреляції

			задоволеність	комунікативні
Ро Спирмана	задоволеність	Коефіцієнт кореляції	1,000	,924**
		Знач. (2-х стороння)	.	,000
		N	130	130
	комунікативні	Коефіцієнт кореляції	,924**	1,000
		Знач. (2-х стороння)	,000	.
		N	130	130

** . Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

Додаток Б. 8

Співвідношення типів темпераменту у менеджерів з персоналу

		темперамент			
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	сангвінік	63	48,5	48,5	48,5
	холерик	38	29,2	29,2	77,7
	флегматик	29	22,3	22,3	100,0
	Всього	130	100,0	100,0	

			Інтерес до роботи		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	26	12	38
		% в темперамент	68,4%	31,6%	100,0%
	сангвінік	Количество	32	31	63
		% в темперамент	50,8%	49,2%	100,0%
	флегматик	Количество	17	12	29
		% в темперамент	58,6%	41,4%	100,0%
Всього	Количество	75	55	130	
	% в темперамент	57,7%	42,3%	100,0%	

			Задоволеність досягненнями в роботі		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	10	28	38
		% в темперамент	26,3%	73,7%	100,0%
	сангвінік	Количество	17	46	63
		% в темперамент	27,0%	73,0%	100,0%
	флегматик	Количество	9	20	29
		% в темперамент	31,0%	69,0%	100,0%
Всього	Количество	36	94	130	
	% в темперамент	27,7%	72,3%	100,0%	

			Задоволеність стосунками з співробітниками		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	5	33	38
		% в темперамент	13,2%	86,8%	100,0%
	сангвінік	Количество	10	53	63
		% в темперамент	15,9%	84,1%	100,0%
	флегматик	Количество	5	24	29
		% в темперамент	17,2%	82,8%	100,0%
Всього	Количество	20	110	130	
	% в темперамент	15,4%	84,6%	100,0%	

темперамент * Задоволеність стосунками з керівництвом

			Задоволеність стосунками з керівництвом		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	33	5	38
		% в темперамент	86,8%	13,2%	100,0%
	сангвінік	Количество	54	9	63
		% в темперамент	85,7%	14,3%	100,0%
	флегматик	Количество	25	4	29
		% в темперамент	86,2%	13,8%	100,0%
Всього		Количество	112	18	130
		% в темперамент	86,2%	13,8%	100,0%

темперамент * Рівень прагнень у професійній діяльності

			Рівень прагнень у професійній діяльності		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	23	15	38
		% в темперамент	60,5%	39,5%	100,0%
	сангвінік	Количество	32	31	63
		% в темперамент	50,8%	49,2%	100,0%
	флегматик	Количество	14	15	29
		% в темперамент	48,3%	51,7%	100,0%
Всього		Количество	69	61	130
		% в темперамент	53,1%	46,9%	100,0%

темперамент * Перевага виконуваної роботи високому заробітку

			Перевага виконуваної роботи високому заробітку		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	30	8	38
		% в темперамент	78,9%	21,1%	100,0%
	сангвінік	Количество	50	13	63
		% в темперамент	79,4%	20,6%	100,0%
	флегматик	Количество	23	6	29
		% в темперамент	79,3%	20,7%	100,0%
Всього		Количество	103	27	130
		% в темперамент	79,2%	20,8%	100,0%

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст. св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	,208 ^a	2	,901
Отношения правдоподобия	,211	2	,900
Линейно-линейная связь	,069	1	,793
Количество допустимых наблюдений	130		

a. Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5. Минимальное предполагаемое число равно 6,02.

		Значение	Асимптотическая среднеквадратичная ошибка ^а	Примерная Т ^б	Примерная Знач.
Интервал/интервал	R Пирсона	,023	,086	,261	,794 ^с
Порядковый/порядковый	Корреляция Спирмена	,024	,086	,273	,785 ^с
Количество допустимых наблюдений		130			

а. Не предполагая нулевой гипотезы.

б. Использование асимптотической среднеквадратичной ошибки в предположении нулевой гипотезы.

с. Основано на нормальной аппроксимации.

темперамент * Задоволеність умовами праці

			Задоволеність умовами праці		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	21	17	38
		% в темперамент	55,3%	44,7%	100,0%
	сангвінік	Количество	36	27	63
		% в темперамент	57,1%	42,9%	100,0%
	флегматик	Количество	18	11	29
		% в темперамент	62,1%	37,9%	100,0%
Всього		Количество	75	55	130
		% в темперамент	57,7%	42,3%	100,0%

темперамент * Професійна відповідальність

			Професійна відповідальність		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	32	6	38
		% в темперамент	84,2%	15,8%	100,0%
	сангвінік	Количество	49	14	63
		% в темперамент	77,8%	22,2%	100,0%
	флегматик	Количество	26	3	29
		% в темперамент	89,7%	10,3%	100,0%
Всього		Количество	107	23	130
		% в темперамент	82,31%	17,69%	100,0%

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	,589 ^а	4	,964
Отношения правдоподобия	,591	4	,964
Линейно-линейная связь	,063	1	,803
Количество допустимых наблюдений	130		

а. Для числа ячеек 0 (0,0%) предполагается значение, меньше 5.

Минимальное предполагаемое число равно 8,03.

темперамент * Загальна задоволеність працею

			Загальна задоволеність працею		Всього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Количество	23	15	38
		% в темперамент	60,5%	39,5%	100,0%
	сангвінік	Количество	37	26	63
		% в темперамент	58,7%	41,3%	100,0%
	флегматик	Количество	16	13	29
		% в темперамент	55,2%	44,8%	100,0%
Всього		Количество	73	57	130
		% в темперамент	56,2%	43,8%	100,0%

Факторний аналіз

Общности

	Начальные	Извлеченные
Творчість	1,000	,835
Вихованість	1,000	,763
Чуйність	1,000	,624
Підприємництво	1,000	,575
ВМ	1,000	,673
Комунікативні здібності	1,000	,798
Організаторські здібності	1,000	,862
Орієнтація на результат	1,000	,681
Орієнтація на гроші	1,000	,749
Життєрадісність	1,000	,812
Розвиток	1,000	,725
Тверда воля	1,000	,765
Життєва мудрість	1,000	,589
Виклик	1,000	,670
Орієнтація на владу	1,000	,618
Інтернальність у виробничих стосунках	1,000	,741

Метод выделения: Анализ главных компонент.

Матрица повернутых компонент

	Компонента			
	1	2	3	4
Творчість				,835
Вихованість		,763		
Чуйність			,624	
Підприємництво		,575		
ВМ	,673			
Комунікативні здібності	,798			
Організаторські здібності	,862			
Орієнтація на результат		,681		
Орієнтація на гроші				,749
Життєрадісність			,812	
Розвиток			,725	
Тверда воля				,765
Життєва мудрість			,589	
Виклик	,670			
Орієнтація на владу		,618		
Інтернальність у виробничих стосунках			,741	

Метод выделения: Анализ методом главных компонент.
Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера.

Т-критерий

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Творчість	високий рівень	73	11,0740	4,25656	,49819
	середній рівень	56	11,8281	4,86246	,64405

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Вихованість	високий рівень	73	12,1040	4,44491	,52024
	середній рівень	57	7,0175	4,21939	,55887

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Чуйність	високий рівень	73	16,2071	3,84968	,45057
	середній рівень	57	9,8526	4,31534	,57158

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Підприємництво	високий рівень	73	6,4108	1,78081	,20843
	середній рівень	57	4,8439	1,73483	,22978

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
ВМ	високий рівень	73	4,2286	,64474	,07546
	середній рівень	57	3,9209	,76628	,10150

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
комунікативні	високий рівень	73	,7920	,10820	,01266
	середній рівень	57	,6535	,12406	,01643

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
організаторські	високий рівень	73	,8420	,10820	,01266
	середній рівень	57	,6935	,12406	,01643

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Орієнтація на результат	високий рівень	73	9,4060	,10820	,01266
	середній рівень	57	4,8335	,12406	,01643

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Орієнтація на гроші	високий рівень	73	7,6060	,10820	,01266
	середній рівень	57	8,4335	,12406	,01643

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Життєрадісність	високий рівень	73	11,4060	,10820	,01266
	середній рівень	57	7,2335	,12406	,01643

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Розвиток	високий рівень	73	6,8060	,10820	,01266
	середній рівень	57	10,4335	,12406	,01643

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Тверда воля	високий рівень	73	3,0332	5,12652	,60001
	середній рівень	57	13,7474	4,77501	,63247

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
життєва мудрість	високий рівень	73	7,1221	4,76690	,55792
	середній рівень	57	7,0105	5,11209	,67711

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Виклик	високий рівень	73	9,6192	1,44997	,16971
	середній рівень	57	2,8211	1,28323	,16997

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Орієнтація на владу	високий рівень	73	6,8489	1,40869	,16487
	середній рівень	57	3,4474	1,44446	,19132

	задоволеність	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Інтернальність у виробничих стосунках	високий рівень	73	5,8466	1,77780	,20808
	середній рівень	57	3,6500	1,87083	,25000

Програма тренінгу особистісно-професійного розвитку

Вступна частина тренінгу: «Знайомство».

Мета: познайомитися з учасниками тренінгу; ввести їх в проблематику особистісно-професійного розвитку менеджера з персоналу; виявити очікування учасників тренінгу.

Методика проведення: учасники тренінгу по черзі називають своє ім'я, та висловлюють свої очікування від тренінгу. Наприклад, учасникам можна запропонувати закінчити фразу: «Я прийшов сюди, для того щоб...».

Вправа «Побажання».

Мета вправи: зняти психологічну напругу учасників тренінгу.

Методика проведення вправи: кожен учасник тренінгу по черзі виголошує побажання групі на сьогоднішній день.

Встановлення правил тренінгу.

Мета: сформувати уявлень про правила поведінки учасників тренінгу.

Методика проведення: тренер пояснює учасникам тренінгу основні правила поведінки в групі, а саме:

- кожен учасник тренінгу має дотримуватися конфіденційності та не виносити за межі групи персональну інформацію;
- кожен учасник добровільно приймає участь у тренінгу та самостійно несе відповідальність за себе та власне навчання;
- кожен учасник тренінгу говорити «Я», а не «Ми» або «Всі»;
- учасники тренінгу мають слухати думку інших учасників тренінгу та поважати її.
- не критикувати та не оцінювати один одного;
- кожен учасник тренінгу має право сказати «ні».

Вправа «Вгадай мене».

Мета вправи: визначити уявлення учасників тренінгу про себе, створити умови для подальшої взаємодії.

Методика проведення вправи: кожен учасник тренінгу виготовляє візитку зі своїм ім'ям. Далі учасники тренінгу об'єднуються в пари та діляться своїми враженнями один про одного і по візитці намагаються вгадати щонебудь про своїх партнерів, наприклад: якісь події з минулого, інтереси, хобі, особистісні характеристики. Після цього, в загальному колі кожен представляє свого партнера по спілкуванню і говорить про те, що незвичайного в ньому відкрив у процесі спілкування.

Вправа «Спільний малюнок».

Мета вправи: налаштувати учасників тренінгу на спільну творчу діяльність, знизити емоційну напругу в групі, поліпшити самопочуття учасників тренінгу, підвищити їх активність та настрій.

Методика проведення вправи: учасники тренінгу отримують аркуш паперу та кольорові фломастери. Тренер першим малює на аркуші паперу будь-яку деталь а далі учасники тренінгу по черзі повинні продовжити малювати так, щоб згодом вийшов осмислений малюнок. Команда повинна закінчити свій незвичайний малюнок та дати йому назву.

Тематична частина №1: «Самопізнання».

Мета: сформувати впевненість учасників тренінгу у значущості власної особистості в своєму житті та створити психологічні умови для саморозкриття.

Міні-лекція на тему: самопізнання та розвиток особистості, «Я»-концепція особистості, самооцінка, рівень прагнень, самоповага, психологічний захист.

Вправа «Мій образ».

Мета вправи: сформувати інтерес до роботи в групі, налаштувати учасників тренінгу на активну роботу, сприяти розширенню уяви учасників про себе та інших учасників тренінгу.

Методика проведення вправи: учасники тренінгу повинні уявити, що у них з'явилася можливість потрапити на іншу планету, але не в своєму тілі, а у виді предмету, рослини, тварини або птаха. Учасники мають на протязі 10

хвилин намалювати образ, в якому вони себе бачать, а під час обговорення результатів кожен учасник по черзі розповідає про те, в якості кого він себе бачить на цій планеті, з якого матеріалу він зроблений, якого він кольору, якими властивостями та якостями володіє та яке його призначення.

Вправа «Хто Я?»

Мета вправи: актуалізувати уявлення про себе, визначити серед них те, що учасники хочуть знати про себе та що ховають у собі.

Методика проведення вправи: для того, щоб учасники краще пізнали себе їм можна запропонувати на протязі 15 хвилин знайти відповідь на запитання «Хто Я?», написати потрібно 20 слів або речень. Учасники не повинні довго думати, а мають написати те що першим спаде на думку.

Результати можна проаналізувати за кількістю написаних слів або речень, а саме: не більше 8 – це означає, що в учасника низький рівень самопізнання, він не аналізує та не знає себе; 9 – 17 відповідей, середній рівень самопізнання, людина знає себе але не дуже добре; 18 та більше відповідей свідчать про те, що учасник дуже добре себе знає, людина оцінює себе з різних боків; якщо ж відповідей більше 22 – можна говорити про те, що учасник намагався написати якомога більше характеристик та не замислювався над тим, хто він насправді. Велика кількість відповідей, як правило, спостерігається у людей невпевнених у собі.

Вправа «Моя роль у моєму житті».

Мета вправи: сконструювати осмислення та переосмислення різних можливостей та варіантів своєї долі з точки зору трьох особистісних позицій: «Я – жертва», «Я – щасливчик», «Я – творець».

Методика проведення вправи: для роботи учасникам тренінгу потрібно підготувати три таблиці на окремих аркушах кожна. Перша таблиця має назву «Я – жертва», друга – «Я – щасливчик», третя – «Я – творець». Кожна таблиця має містити три стовпчика: «події», «переваги», «недоліки». У першому стовпчику під назвою «події» в кожній таблиці потрібно визначити події свого життя з минулого та теперішнього часу і та записати в ту таблицю,

назва якої відповідає події. Таким чином, у таблиці «Я – жертва» життєвий шлях буде виглядати, як удар долі, у таблиці «Я – щасливчик», життя буде виглядати, як подарунок долі, а в таблиці «Я – творець» буде відображена доля людини, як результат її дії. Далі, в другому стовпчику кожної таблиці визначаються переваги кожної події, а у третьому стовпчику потрібно зазначити недоліки кожної події та ті втрати, які вона отримала внаслідок цих подій.

Далі відбувається обговорення результатів, під час обговорення потрібно проаналізувати емоційний стан учасників тренінгу та якісний аналіз подій, переваг та недоліків. В результаті обговорення кожен учасник бачить, якої позиції – жертви, щасливчика чи творця він дотримується у житті.

Тематична частина № 2: «Я і моя професійна діяльність».

Мета: допомогти учасникам тренінгу переосмислити ставлення до праці та професійної діяльності, визначити цінність власної трудової активності, актуалізувати уявлення про працю, професію та професійну діяльність, створити нові цінності власної професійної діяльності.

Групова дискусія: «Навіщо люди працюють?».

Мета дискусії: актуалізувати та інтегрувати ціннісні основи професійної діяльності учасників тренінгу, визначити психологічну основу професійної діяльності, як соціального та культурного феномену.

Методика проведення дискусії: усі учасники тренінгу послідовно висловлюють свою думку, наводять приклади, пояснюють власну позицію та точку зору стосовно питання: «навіщо люди працюють?». Далі проходить загальне обговорення запропонованих позицій, відбувається обмін різними точками зору, йде розширення уявлень, установок, цінностей.

Вправа «Інтерв'ю».

Методика проведення вправи: учасники тренінгу об'єднуються в пари та по черзі опитують одне одного про ставлення до власної професійної діяльності.

При проведенні інтерв'ю можна використовувати наступні незакінчені запитання:

1. Люди працюють за ради...
2. Я обрав професію... тому, що...
3. Моя професія вимагає від мене...
4. Я сподіваюся, що обрана мною професія...
5. Я хочу, щоб моя професія дозволила мені...
6. З часом моя професія...
7. Коли я думаю про своє професійне майбутнє, мене...

Після закінчення опитування відбувається обговорення результатів.

Рефлексивна самодіагностика: «Сенс життя».

Методика проведення: процес діагностики складається з двох етапів. Перший етап – учасники тренінгу заповнюють анкету «Сенс життя», та відповідають на такі запитання:

1. Що таке, на Вашу думку, сенс життя?
2. Яке значення має наявність сенсу життя для кожної людини?
3. Чи завжди наявність сенсу життя позитивно позначається на долі людини?
4. Чого, на Вашу думку, в житті людини більше: сенсу або нісенітничі?
5. Чи може змінюватися сенс життя з віком?
6. Чи відбулися у Вас зміни в розумінні сенсу життя за останні роки?
7. Що, на Вашу думку, в більшій мірі впливає на формування сенсу життя (поставте у порядку значимості):
 - приклад батьків,
 - спілкування з однолітками,
 - спілкування з педагогами,
 - власний життєвий досвід,
 - вплив засобів масової інформації,
 - прочитана література (яка саме).
8. Яку роль відіграє ваша професійна діяльність у пошуку сенсу життя?
9. Чи можете Ви сформулювати сенс власного життя?

Другий етап – визначення та обговорення емоцій та роздумів, які виникли під час роботи з методикою. Особливе значення має те, наскільки змінилися погляди учасників тренінгу на своє життя, під час заповнення анкети. Така процедура дає можливість кожному учаснику сформувати особистий погляд на власні результати та на результати інших учасників.

Тематична частина № 3: «Життєва позиція, впевненість у собі».

Мета: актуалізувати та трансформувати різні уявлення про життєву стратегію, сформувати навички самоприйняття, самохвалення, позитивного мислення, проаналізувати ставлення учасників тренінгу до власних перемог та невдач.

Міні-лекція на тему: життєва позиція та впевненість у собі.

Вправа «Рухлива самопрезентація».

Мета вправи: зняти емоційну напругу, розвинути здібності до ідентифікації.

Методика проведення вправи: кожен учасник тренінгу обирає казкового героя за власним бажанням, виходить в цент кола, називає ім'я свого казкового героя, супроводжує це рухами та інтонацією, які притаманні саме цьому героєві. Далі всі учасники повторюють рухи та інтонацію автора.

Вправа «Ранок наступного дня».

Мета вправи: допомогти усвідомити учасникам тренінгу можливості позитивних подій у своєму житті.

Методика проведення вправи: учасникам тренінгу пропонується уявити, що настав ранок наступного дня. Учасники на протязі 15 хвилин мають уявити собі такий ранок та написати свої враження: що вони побачили, на що звернули увагу, за що можуть бути вдячні світові, людям, собі. Учасники, при бажанні, зачитують те, що написали, та аналізують свої враження та емоції. Далі тренер пояснює учасникам сенс цієї вправи: для того, щоб бути життєрадісним, необхідно щодня звертати увагу на те, що приносить радість у житті.

Вправа «У променях сонця».

Мета вправи: допомогти учасникам тренінгу визначити свої найкращі якості та використовувати їх, як ресурс для подолання складних ситуацій.

Методика проведення вправи: учасники тренінгу малюють на аркуші паперу сонце, а саме кружечок, а від нього багато променів. В кружечку потрібно написати своє ім'я, а навпроти кожного промінчика написати щось хороше про себе. Писати потрібно якомога краще та правдивіше. Цей листок з сонцем потрібно носити із собою та час від часу переглядати написане, можливо доповнювати чимось новим. Таким чином людина з часом починає концентрувати увагу на своїх позитивних якостях.

Вправа «Залізнична каса».

Мета вправи: відпрацювати та вдосконалити комунікативні навички учасників тренінгу, сформувати впевненості у собі та вміння переконувати.

Методика проведення вправи: учасникам тренінгу потрібно уявити собі, що вони на залізничному вокзалі. Через 15 хвилин відходить поїзд, на якому їм потрібно їхати. В касі залишився один білет. Потрібно обрати касира з групи, а потім кожен учасник тренінгу має переконати касира в тому, що саме йому необхідно продати цей єдиний білет. Учасники по черзі, на протязі 3 хвилин кожен, переконують касира продати їм білет. При завершенні вправи касир має дати зворотній зв'язок, та пояснити кому б саме він продав білет та чому.

Вправа «Розіжми кулак».

Мета вправи: визначити модель поведінки учасників тренінгу при вирішенні конфліктних ситуацій: прояву агресії та неуваги до потреб іншого або дружелюбність та взаємна повага.

Методика проведення вправи: потрібно об'єднатися в пари. Один з партнерів стискає кулак. Завдання другого учасника в парі – зробити так, щоб партнер розігнув кулак. При цьому він може діяти за власним бажанням та розігнути кулак або ні. Потім учасники в парах міняються місцями.

Під час обговорення вправи учасники обговорюють способи, якими кожен з них впливав на іншого. Чи це було прохання, хитрість, сила або щось інше. Діяли учасники прямо чи напролом, приймали до уваги потреби та реакцію інших. Чи хотілося учаснику розігнути кулак, що для нього було більш переконливим: ввічливе прохання або сила.

Тематична частина № 4: «Горизонти майбутнього, життя за власним вибором».

Мета: усвідомити свій життєвий досвід та спробувати планувати та прогнозувати власне майбутнє. Навчитися розвивати особисту відповідальність за власні думки, відчуття та дії, як умову повноцінного усвідомленого життя.

Вправа «Чого я хочу насправді».

Мета вправи: учасники тренінгу визначають основні бажань, які складають основу професійної діяльності.

Методика проведення вправи: на протязі 15 хвилин учасники тренінгу мають написати, те чого вони хочуть насправді досягти в професійній діяльності та у житті. Основне правило, не напружуватися та написати, те що спаде на думку. Далі за 3 хвилини обрати зі списку те, чого вони хотіли б досягти у найближчі пів року.

Така вправа працює на перспективу. Фіксація свого бажання на папері, це вже початок його реалізації.

Вправа «Зоряний час».

Мета вправи: допомогти учасникам тренінгу краще усвідомити головний сенс власної професійної діяльності та порівняти цей сенс зі своїм власним уявленням про щастя та успіх.

Методика проведення вправи: кожен учасник тренінгу спочатку самостійно визначає найбільш цікаві та емоційні події, які відбулися у професійній діяльності. Далі учасники тренінгу по черзі виголошують події та визначають емоції, які їх супроводжували. Після виступу кожного учасника організовується невелике обговорення: учасники задають уточнюючі питання

та висловлюють свою думку з приводу певної професійної ситуації. Під час загального обговорення нерідко виявляється, що у різних людей деякі уявлення професійного успіху та щастя сильно збігаються. Під час вправи учасники тренінгу мають можливість порівняти власне ставлення до професійної діяльності зі ставленням інших учасників та, можливо, переосмислити деякі аспекти задоволеності професійною діяльністю.

Вправа «Дискусія».

Мета вправи: допомогти учасникам тренінгу, який тип організаційної поведінки їм притаманний.

Методика проведення вправи: чотири учасника тренінгу добровільно погоджуються прийняти участь у дискусії, взявши на себе одну із запропонованих ролей.

«Керівник»: поводить себе егоїстично, мислить безапеляційно, власну думку вважає правильною, не бере до уваги думку працівників, вважає працівників винними у проблемах компанії. Спілкується владним голосом, не допускає заперечень.

«Підлеглий»: в усьому суперечить керівнику, поводить себе не коректно, у всьому погоджується з керівником. Всіх заспокоює, дуже боїться конфлікту.

«Людина – комп'ютер»: дуже розсудливий, спокійний, зібраний, неупереджений, розумний. Каже тільки правду.

«Дивак»: висловлює несподівані думки, що дивує усіх присутніх. Тримається незалежно. Здається незграбним, дивакуватим, не зрозуміло, що від нього очікувати.

Предметом дискусії може бути будь-яка тема. Добровільно, у відповідності з обраними поведінковими ролями, учасники дискусії демонструють різні варіанти міжособистісних стосунків. Дискусія триває 15-20 хвилин. Вправа закінчується загальним обговоренням поведінки учасників дискусії. Тренер надає кожному учаснику дискусії можливість захищати свою позицію та поведінку.

Тематична частина № 5: «Життєві цінності».

Мета: переосмислення учасниками тренінгу свого унікального життєвого шляху, актуалізація цінностей та життєвого потенціалу.

Вправа «Мої цінності».

Мета вправи: визначити цінності учасників тренінгу.

Методика проведення вправи: учасники на протязі 10 хвилин мають написати 3-5 варіантів завершення речення: « Для мене зовсім не важливо...». Далі потрібно скласти речення, які зовсім протилежні по суті, але не використовувати частку «не», наприклад «Для мене зовсім не важливо полетіти на Марс», протилежне – «Важливо жити на Землі». Під час обговорення тренер повідомляє учасникам, що нові фрази свідчать про те, що є важливим для учасників на сьогоднішній день. Учасники ж, в свою чергу, аналізують, наскільки нові речення допомогли їм осмислити власні цінності.

Практична вправа для визначення власних цінностей.

Мета вправи: проаналізувати та визначити пріоритети цінностей учасників тренінгу.

Методика проведення вправи: на протязі 30 хвилин на чистому аркуші паперу учасники тренінгу мають проаналізувати власні цінності за наступним планом.

1. Обрати важливі сфери свого життя:
 - робота,
 - відносини,
 - сім'я та друзі,
 - побут,
 - тіло та здоров'я,
 - розвиток,
 - матеріальне благополуччя,
 - відпочинок.
2. Визначити цінності у кожній обраній сфері.

3. Обрати життєву сферу, яка важлива на теперішній час, та відповісти на такі питання:

- що для Вас важливо в цій сфері?
- що саме для Вас має значення?
- що Ви хочете, та що Вам це дасть?
- без чого Ви відчуваєте себе незадоволеним у цій сфері?

4. Записати цінності, які належать до цієї життєвої сфери. Цінності потрібно формулювати одним словом або коротким реченням.

5. Проранжувати цінності у кожній сфері в порядку зростання їх важливості.

6. Продумати, як можна реалізувати такі цінності.

Під час виконання вправи учасникам тренінгу стане більш зрозуміла власна життєва мотивація.

Тематична частина № 6: «Мотивація професійної діяльності».

Мета: пояснити учасникам тренінгу особливості різних способів мотивації працівників в організації та розвинути здатність до самомотивації професійної діяльності.

Міні-лекція на тему: мотивація та стимулювання працівників в організації.

Вправа «Кращий мотив».

Мета вправи: допомогти учасникам тренінгу на практиці зрозуміти особливості усвідомленого вибору професії.

Методика проведення вправи: перед учасниками тренінгу постає завдання обрати найбільш правильний мотив вибору власної професії, тобто ту головну причину, за якою вони обрали собі професію. Для цього тренер зачитує по 2 мотиву, а кожен учасник обирає, за власним бажанням, той мотив, який йому найбільше підходить.

Список мотивів складається з 16 речень.

1. Можливість отримати популярність, прославитися.
2. Можливість продовжувати сімейні традиції.

3. Можливість продовжувати навчання зі своїми товаришами.
4. Можливість служити людям.
5. Заробіток.
6. Значення для економіки країни, громадське та державне значення професії.
7. Легкість знайти роботу.
8. Перспективність роботи.
9. Дозволяє проявити власні здібності.
10. Дозволяє спілкуватися з людьми.
11. Збагачує знаннями.
12. Різноманітна за змістом робота.
13. Романтичність, благородство професії.
14. Творчий характер праці, можливість робити відкриття.
15. Важка, складна професія.
16. Чиста, легка, спокійна робота.

Тренер зачитує 1-й та 2-й мотив, 3-й та 4-й ... 15-й та 16-й. Після цього у нього залишається список з 8 мотивів, з якого він знову зачитує 1-й та 2-й мотив, 3-й і 4-й тощо. Таким чином після закінчення вправи кожен учасник тренінгу самостійно для себе визначить 2 головних мотиви, за якими він обрав власну професію.

Кейс «Мотивація працівника».

Мета кейсу: за допомогою аналізу та обговорення запропонованої ситуації визначити головні мотиваційні особливості кожного учасника тренінгу.

Методика проведення: тренер пропонує для обговорення учасникам тренінгу наступну ситуацію.

Керівник вирішив мотивувати свого працівника, запропонувавши йому для вирішення нове творче завдання, виконання якого, на думку керівника, сприятиме більш повній самореалізації працівника. Однак замість підвищення продуктивності підлеглого, як припускав керівник, між ними виник конфлікт.

Керівник запропонував своєму співробітникові розробити проект нового напрямлення діяльності компанії. Проте, зазвичай відповідальний та обов'язковий співробітник висловив опір такому завданню. В якості протесту він наводив такі аргументи: «Я добре виконую ті завдання, які належать до моєї професійної компетенції. Мені подобається, коли мої справи в порядку, а завдання чітко та вчасно виконуються. Розробляти новий проект означає увійти у «поле некомпетентності», і я при цьому буду відчувати дискомфорт. Крім того, незрозуміло, які результати можна отримати при розробці нового проекту, а виконання звичних для мене завдань надає компанії постійний прибуток.

Далі учасники тренінгу відповідають на запитання кейсу.

1. Як ви думаєте, в чому полягає причина конфлікту між керівником та працівником?
2. Яку помилку допустив керівник обравши спосіб мотивації свого співробітника?

Вправа «Пропозиція».

Мета вправи: навчити учасників тренінгу обирати способи та методи створення та посилення мотивації іншої людини.

Методика проведення вправи: учасники тренінгу об'єднуються у дві команди. Завдання кожної з команд – розробити план створення або посилення мотивації в учасника протилежної команди. Кого з учасників мотивувати команди обирають самостійно. Головне завдання кожної команди – зуміти використати такі мотиви, які б допомогли їм переманити учасника іншої групи у свою команду. Учасники вправи можуть використовувати самі різні мотиви, головне, щоб вони мотивували учасника протилежної команди на перехід у їх команду. Далі учасники обговорюють, які саме мотиви надали найбільш істотний вплив на рішення учасників перейти, або не перейти в іншу команду.

Рольова гра «Керівник – співробітник».

Мета гри: сформувати навички ефективної мотивації інших людей.

Методика проведення гри: учасники тренінгу об'єднуються в пари, одна людина з пари стає керівником, інша – співробітником. Завдання «керівника» – донести мету (пов'язану з ефективністю діяльності організації) до «співробітника», мотивуючи його при цьому на її досягнення. Завдання «співробітника» – вступити в діалог з «керівником» та залежно від ступеня мотивації погодитися або ні з пропозицією «керівника». Потім учасники за 10-бальною шкалою оцінюють ступінь ефективності своєї взаємодії. Далі учасники міняються ролями. Під час обговорення результатів учасники тренінгу відповідають на два питання.

1. Що допомагало мотивувати на досягнення мети? Наприклад, чітка мета, впевненість «керівника», пропозиція допомоги та підтримки, узгодження бачення результатів, вказівка на вигоду тощо.
2. Що заважало цьому? Наприклад, нечітка, розпливчаста мета, відсутність діалогу, маніпулювання, тиск на «співробітника» тощо.

Заключна частина тренінгу: «Зворотній зв'язок».

Мета: забезпечити зворотній зв'язок усіх учасників тренінгу, актуалізувати уявлення учасників тренінгу про їх власну унікальність, проаналізувати зворотній зв'язку від учасників тренінгу про ефективність нового досвіду для забезпечення конструктивних змін у їх реальному житті та професійній діяльності.

Вправа «Коло».

Мета вправи: розвиток рефлексивних здібностей, осмислення та інтеграція учасниками тренінгу досвіду, який вони здобули у процесі тренінгу.

Методика проведення вправи: учасники тренінгу розташовуються так, щоб утворилося коло та по черзі висловлюються свої почуття, враження, переживання, які вони відчували під час тренінгу.

Під час заключної частини кожен учасник тренінгу відповідає на питання:

1. Які емоції він відчував під час тренінгу, які думки у нього виникали?
2. Що нового він дізнався про себе та своє життя?
3. Як змінилися його погляди на життя та професійну діяльність?
4. Який досвід він отримав від участі у тренінгу, що цінного з ним відбулося?

ДОДАТОК 3

Задоволеність професійною діяльністю у експериментальній та контрольній групах менеджерів з персоналу до та після формувального експерименту

Додаток 3. 1

**Чинники, які корелюють із задоволеністю професійною діяльністю у
експериментальній та контрольній групах менеджерів з персоналу до та
після формуального експерименту**

творчість

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
творчість (до формуального)	експериментальна група	12	10,7500	3,86417	1,11549
	контрольна група	12	10,4833	5,04198	1,45549
творчість (після формуального)	експериментальна група	12	12,3333	4,77367	1,37804
	контрольна група	12	9,6417	3,63505	1,04935

вихованість

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
вихованість (до формуального)	експериментальна група	12	7,0000	4,82418	1,39262
	контрольна група	12	7,4167	4,03301	1,16423
вихованість (після формуального)	експериментальна група	12	8,3000	4,11207	1,18705
	контрольна група	12	7,5083	4,14410	1,19630

чуйність

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
чуйність (до формуального)	експериментальна група	12	7,7500	5,20708	1,50315
	контрольна група	12	7,9833	4,14769	1,19734
чуйність (після формуального)	експериментальна група	12	8,6500	3,07482	,88763
	контрольна група	12	7,0667	2,93237	,84650

підприємництво

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
підприємництво (до формуального)	експериментальна група	12	5,9500	1,87059	,53999
	контрольна група	12	5,5833	2,15146	,62107
підприємництво (після формуального)	експериментальна група	12	7,2167	1,75076	,50540
	контрольна група	12	6,3333	1,71270	,49441

внутрішня мотивація

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
ВМ (до формуального)	експериментальна група	12	3,9417	,71026	,20503
	контрольна група	12	3,1833	,53908	,15562
ВМ (після формуального)	експериментальна група	12	5,2500	,54356	,15691
	контрольна група	12	3,8250	,77709	,22433

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
комунікативні (до формувального)	експериментальна група	12	,6842	,09968	,02877
	контрольна група	12	,7392	,13311	,03842
комунікативні (після формувального)	експериментальна група	12	,8767	,12419	,03585
	контрольна група	12	,7067	,11260	,03250

організаторські здібності

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
організаторські (до формувального)	експериментальна група	12	,6542	,09968	,02877
	контрольна група	12	,7425	,13116	,03786
організаторські (після формувального)	експериментальна група	12	,8767	,12419	,03585
	контрольна група	12	,7100	,11136	,03215

орієнтація на результат

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
орієнтація на результат (до формувального)	експериментальна група	12	,6442	,09968	,02877
	контрольна група	12	,7817	,38433	,11095
орієнтація на результат (після формувального)	експериментальна група	12	,8767	,12419	,03585
	контрольна група	12	,6592	,38813	,11204

орієнтація на гроші

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Орієнтація на гроші (до формувального)	експериментальна група	12	,6642	,09968	,02877
	контрольна група	12	,6850	2,21298	,63883
Орієнтація на гроші (після формувального)	експериментальна група	12	,7667	,12419	,03585
	контрольна група	12	,6525	2,22217	,64149

життєрадісність

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
життєрадісність (до формувального)	експериментальна група	12	,6942	,09968	,02877
	контрольна група	12	,6750	1,86728	,53904
життєрадісність (після формувального)	експериментальна група	12	,7867	,12419	,03585
	контрольна група	12	,6625	1,87627	,54163

розвиток

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
розвиток (до формувального)	експериментальна група	12	8,7500	4,49495	1,29758
	контрольна група	12	10,0833	3,47611	1,00347
розвиток (після формувального)	експериментальна група	12	3,7500	1,76455	,50938
	контрольна група	12	10,8333	2,88675	,83333

тверда воля

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
воля (до формувального)	експериментальна група	12	12,1667	4,70654	1,35866
	контрольна група	12	11,5583	4,46755	1,28967
воля (після формувального)	експериментальна група	12	9,9167	4,83281	1,39511
	контрольна група	12	10,7250	5,61153	1,61991

життєва мудрість

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
мудрість (до формувального)	експериментальна група	12	8,7500	5,77022	1,66572
	контрольна група	12	10,5833	4,18783	1,20892
мудрість (після формувального)	експериментальна група	12	7,1667	3,90415	1,12703
	контрольна група	12	8,2500	4,45431	1,28585

виклик

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
виклик (до формувального)	експериментальна група	12	7,1067	1,50262	,43377
	контрольна група	12	6,4500	1,59801	,46131
виклик (після формувального)	експериментальна група	12	6,6000	1,38564	,40000
	контрольна група	12	6,7167	1,84973	,53397

орієнтація на влада

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
орієнтація на влада (до формувального)	експериментальна група	12	3,1367	1,11464	,32177
	контрольна група	12	2,8667	1,64998	,47631
орієнтація на влада (після формувального)	експериментальна група	12	2,5833	1,83196	,52884
	контрольна група	12	3,0333	1,41892	,40961

інтернальність у виробничих стосунка

	групи досліджуваних	N	Среднее значение	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
інтернальність (до формувального)	експериментальна група	12	3,5000	1,62369	,46872
	контрольна група	12	4,1333	1,80773	,52185
інтернальність (після формувального)	експериментальна група	12	5,9167	1,88092	,54298
	контрольна група	12	3,8000	1,82109	,52570

Додаток 3. 2

Інтегральна задоволеність професійною діяльністю у експериментальній та контрольній групах менеджерів з персоналу до та після формувального експерименту

Статистика парних виборок

		Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Інтерес до роботи (експериментальна до формувального)	2,14	24	,204	,042
	Інтерес до роботи (експериментальна після формувального)	2,83	24	,415	,085
Пара 2	Інтерес до роботи (контрольна до формувального)	2,11	24	,204	,042
	Інтерес до роботи (контрольна після формувального)	2,23	24	,381	,078

Корреляции парных виборок

		N	Корреляция	Знач.
Пара 1	Інтерес до роботи (експериментальна до формувального) & Інтерес до роботи (експериментальна після формувального)	24	,107	,619
Пара 2	Інтерес до роботи (контрольна до формувального) & Інтерес до роботи (контрольна після формувального)	24	,466	,022

Статистика парных виборок

		Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Задоволеність досягненнями в роботі (експериментальна до формувального)	1,90	24	,000	,000
	Задоволеність досягненнями в роботі (експериментальна після формувального)	2,72	24	,415	,085
Пара 2	Задоволеність досягненнями в роботі (контрольна до формувального)	2,00	24	,000	,000
	Задоволеність досягненнями в роботі (контрольна після формувального)	2,03	24	,338	,069

Корреляции парных виборок

		N	Корреляция	Знач.
Пара 1	Задоволеність досягненнями в роботі (експериментальна до формувального) & Задоволеність досягненнями в роботі (експериментальна після формувального)	24	,142	,576
Пара 2	Задоволеність досягненнями в роботі (контрольна до формувального) & Задоволеність досягненнями в роботі (контрольна після формувального)	24	,386	,062

Статистика парных выборок

		Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Задоволеність стосунками з співробітниками (експериментальна до формувального)	2,20	24	,000	,000
	Задоволеність стосунками з співробітниками (експериментальна після формувального)	2,93	24	,415	,085
Пара 2	Задоволеність стосунками з співробітниками (контрольна до формувального)	2,20	24	,000	,000
	Задоволеність стосунками з співробітниками (контрольна після формувального)	2,33	24	,338	,069

Корреляции парных выборок

		N	Корреляция	Знач.
Пара 1	Задоволеність стосунками з співробітниками (експериментальна до формувального) & Задоволеність стосунками з співробітниками (експериментальна після формувального)	24	,117	,722
	Пара 2	Задоволеність стосунками з співробітниками (контрольна до формувального) & Задоволеність стосунками з співробітниками (контрольна після формувального)	24	,325

Статистика парных выборок

		Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Задоволеність стосунками з керівництвом (експериментальна до формувального)	1,94	24	,204	,042
	Задоволеність стосунками з керівництвом (експериментальна після формувального)	2,64	24	,509	,104
Пара 2	Задоволеність стосунками з керівництвом (контрольна до формувального)	2,04	24	,204	,042
	Задоволеність стосунками з керівництвом (контрольна після формувального)	1,93	24	,338	,069

Корреляции парных выборок

		N	Корреляция	Знач.
Пара 1	Задоволеність стосунками з керівництвом (експериментальна до формувального) & Задоволеність стосунками з керівництвом (експериментальна після формувального)	24	,047	,621
	Пара 2	Задоволеність стосунками з керівництвом (контрольна до формувального) & Задоволеність стосунками з керівництвом (контрольна після формувального)	24	,466

Статистика парных выборок

		Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Рівень прагнень у професійній діяльності (експериментальна до формувального)	2,10	24	,000	,000
	Рівень прагнень у професійній діяльності (експериментальна після формувального)	2,51	24	,464	,095
Пара 2	Рівень прагнень у професійній діяльності (контрольна до формувального)	2,00	24	,000	,000
	Рівень прагнень у професійній діяльності (контрольна після формувального)	2,04	24	,204	,042

Корреляции парных выборок

		N	Корреляция	Знач.
Пара 1	Рівень прагнень у професійній діяльності (експериментальна до формувального) & Рівень прагнень у професійній діяльності (експериментальна після формувального)	24	,009	,519
	Рівень прагнень у професійній діяльності (контрольна до формувального) & Рівень прагнень у професійній діяльності (контрольна після формувального)	24	,376	,128

Статистика парных выборок

		Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Превага виконуваної роботи високому заробітку (експериментальна до формувального)	1,80	24	,000	,000
	Превага виконуваної роботи високому заробітку (експериментальна після формувального)	2,44	24	,504	,103
Пара 2	Превага виконуваної роботи високому заробітку (контрольна до формувального)	1,70	24	,000	,000
	Превага виконуваної роботи високому заробітку (контрольна після формувального)	1,64	24	,204	,042

Корреляции парных выборок

		N	Корреляция	Знач.
Пара 1	Превага виконуваної роботи високому заробітку (експериментальна до формувального) & Превага виконуваної роботи високому заробітку (експериментальна після формувального)	24	,054	,716
	Превага виконуваної роботи високому заробітку (контрольна до формувального) & Превага виконуваної роботи високому заробітку (контрольна після формувального)	24	,236	,212

Статистика парных выборок

	Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Задоволеність умовами праці (експериментальна до формувального)	24	,204	,042
	Задоволеність умовами праці (експериментальна після формувального)	24	,504	,103
Пара 2	Задоволеність умовами праці (контрольна до формувального)	24	,204	,042
	Задоволеність умовами праці (контрольна після формувального)	24	,338	,069

Корреляции парных выборок

	N	Корреляция	Знач.
Пара 1	Задоволеність умовами праці (експериментальна до формувального) & Задоволеність умовами праці (експериментальна після формувального)	,247	,645
Пара 2	Задоволеність умовами праці (контрольна до формувального) & Задоволеність умовами праці (контрольна після формувального)	,552	,005

Статистика парных выборок

	Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Професійна відповідальність (експериментальна до формувального)	24	,000	,000
	Професійна відповідальність (експериментальна після формувального)	24	,464	,095
Пара 2	Професійна відповідальність (контрольна до формувального)	24	,000	,000
	Професійна відповідальність (контрольна після формувального)	24	,204	,042

Корреляции парных выборок

	N	Корреляция	Знач.
Пара 1	Професійна відповідальність (експериментальна до формувального) & Професійна відповідальність (експериментальна після формувального)	,144	,591
Пара 2	Професійна відповідальність (контрольна до формувального) & Професійна відповідальність (контрольна після формувального)	,452	,025

Статистика парных выборок

	Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	Загальна задоволеність працею (експериментальна до формувального)	24	,000	,000
	Загальна задоволеність працею (експериментальна після формувального)	24	,482	,098
Пара 2	Загальна задоволеність працею (контрольна до формувального)	24	,000	,000
	Загальна задоволеність працею (контрольна після формувального)	24	,338	,069

Корреляции парных выборок

	N	Корреляция	Знач.
Пара 1	24	,052	,549
Пара 2	24	,623	,125