

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУДРИНСЬКА ГАЛИНА ВІТАЛІЇВНА

УДК 159.923.2:331.1

**ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

053 – Психологія

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Г.В. Кудринська

Науковий керівник:

Алюшина Наталія Олександрівна,
кандидат психологічних наук, доцент

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Кудринська Г.В. Формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 – Психологія (05 Соціальні та поведінкові науки). – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2021.

У дисертації теоретично обґрунтовано та емпірично вивчено особливості формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

Дослідження проведено протягом 2016-2021 років. Дослідження включало 5 етапів: теоретичний, констатуючий, формуючий, контрольний та оціночний.

На теоретичному етапі розглянуто наукові підходи до визначення понять «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність», «психологічна компетентність», «субкомпетентність» та надано авторські визначення згаданим поняттям. Зокрема, поняття психологічна компетентність визначено, як особистісну складову професійної компетентності, що включає в себе характеристики та якості особистості, які у комплексі сприяють її розвитку, самоусвідомленню, успішному виконанню професійних завдань, досягненню поставлених цілей та є основою для ефективної взаємодії у професійному середовищі.

Досліджено особливості структури, формування та розвитку психологічної компетентності. У структурі психологічної компетентності виокремлено п'ять компонентів: комунікативний, емоційний, соціальний, ціннісно-мотиваційний та аутопсихологічний. Кожен із структурних компонентів складається із субкомпетентностей – психологічних характеристик та якостей особистості, які проявляються у її поведінці під час професійної діяльності. Субкомпетентності залежать від когнітивного рівня (знань, особливостей пізнання, розуміння та

уявлення щодо певного психологічного явища) та реалізуються на поведінковому (під час здійсненні професійної діяльності).

Досліджено, що застосування компетентнісного підходу на державній службі в більшості країн пов'язано з процесом реформ, організаційними та культурними змінами у країні. Запровадження компетентнісного підходу сприяє зміні традиційного управління персоналом на стратегічне управління людськими ресурсами, підтримує процеси змін на державній службі. Модель компетентності допомагає забезпечити єдиний узгоджений підхід до управління персоналом на державній службі та використовується у різних HR-функціях: планування персоналу, рекрутинг, навчання та розвиток, управління ефективністю, оцінювання, винагорода, управління кар'єрою.

З 2016 року в Україні активно реалізується реформа державного управління, одним із пріоритетів якої визначено модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами. Визначено п'ять основних напрямів діяльності служб управління персоналом державних органів, які відповідають потребам сучасності: добір персоналу, робота з персоналом (адаптація, заохочення та мотивація, оцінювання, планування службової кар'єри, навчання та професійний розвиток, розв'язання конфліктних ситуацій), формування корпоративної культури, документальне оформлення роботи з персоналом, консультативно-аналітична діяльність. Враховуючи визначені напрями діяльності, розроблено Теоретичну рамку психологічної компетентності працівника служби управління персоналом державного органу.

На *констатувальному етапі* визначено рівень та особливості розвитку психологічної компетентності фахівців служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади відповідно до розробленої теоретичної рамки.

Виявлено, що більшості працівників притаманний високий рівень інтегрального показника професійного та особистісного самоставлення. Водночас більшість працівників на середньому рівні здатні раціонально організовувати і контролювати свою поведінку та мають середній рівень

сомооцінки. Компоненти комунікативної та емоційної компетентностей переважно проявляються на середньому рівні, за винятком показника «управління своїми емоціями», який проявляється на низькому рівні. Компоненти соціальної компетентності розподілені між середнім та високим рівнями. Щодо ціннісно-мотиваційної компетентності, то більшість працівників спрямовані на мотивацію досягнення успіху.

Описано відмінності та причинно-наслідкові зв'язки щодо розвитку аутопсихологічного, комунікативного, емоційного, соціального та ціннісно-мотиваційного компонентів психологічної компетентності.

Визначено, що такі показники залученості, як «енергійність» та «заглибленість» проявляються переважно на середньому рівні, а «відданість» - на високому. З'ясовано, що чим більший стаж роботи працівника у службі управління персоналом, тим вищий рівень прихильності до роботи та наснаги він відчуває. А також чим старший за віком працівник, тим більше він занурений у роботу та не має бажання відволіктися. Встановлено, що із збільшенням відданості державного службовця професії зростає його позитивне сприйняття державної служби.

За результатами кореляційного та регресійного аналізів визначено психологічні характеристики, які сприяють успішній професійній діяльності працівників служб управління персоналом категорій «Б» та «В». Побудовано емпіричну Рамку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка включає п'ять компонентів: комунікативний, емоційний, соціальний, ціннісно-мотиваційний та аутопсихологічний.

Розроблено Модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка містить назву і визначення кожного із компонентів психологічної компетентності, їх складові та критерії оцінки у розрізі категорій «Б» і «В».

Здійснено опис психосемантичних особливостей сприйняття професійної діяльності. За результатами опису виокремлено два типи сприйняття

працівниками власної професійної діяльності: позитивний і негативний. Позитивний тип сприйняття характеризується ставленням до професійної діяльності, як до кваліфікованої, важливої, високовідповідальної, активної та напруженої, яка вимагає концентрації та пошуку рішень в робочих питаннях. Негативний тип сприйняття характеризується ставленням до професійної діяльності, як до ненормальної, поганої та незрозумілої для досліджуваного.

Більшість працівників (60,6%) визначають у своїх колективах сприятливий соціально-психологічний клімат, який значною мірою впливає на сприйняття діяльності та відчуття її, як комфортної, корисної, ненапруженої, високооплачуваної, спокійної, людяної.

Визначено чотири ключові чинники формування психологічної компетентності працівників: «Досягнення професійних цілей», «Емоційний інтелект», «Рефлексія у спілкуванні», «Саморозуміння».

На формувальному етапі на основі констатувального дослідження розроблено очно-дистанційну програму «Психологічна компетентність успішного HR», яка включає чотири модулі: «Робота HR у державному органі: виклики та перспективи розвитку», «Психологічна компетентність HR: комунікація та взаємодія», «Психологічна компетентність HR: емоційний інтелект», «Ресурси, постановка цілей та орієнтація на саморозвиток». Кожен модуль складається з дистанційної частини та очної тренінгової сесії.

Метою програми є розвиток психологічної компетентності працівників служб управління персоналом для конструктивного реагування на сучасні виклики та результативної роботи в умовах змін. Обсяг програми становить сімдесят дві академічні години та включає теоретичну, очну та дистанційну частини. Апробацію програми здійснено шляхом проведення формувального експерименту.

На контрольму етапі проведено початковий та повторні психодіагностичні зрізи та здійснено їх порівняння. Для проведення аналізу результатів апробації застосовано дві групи критеріїв щодо динаміки розвитку особистості та динаміки успішності професійної діяльності. За допомогою

Критерія Вілкоксона встановлено статистично достовірні зміни. Таким чином, доведено, що застосування очно-дистанційної програми розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади сприяє формуванню позитивного самоствавлення, розвитку комунікативної та емоційної компетентності і стимулює професійне самоздійснення.

На оціночному етапі встановлено, що проходження програми сприяє:

- формуванню позитивного самоствавлення, зокрема, підвищенню аутосимпатії до себе як професіонала, самоповаги, саморозуміння та самоприйняття, а також підвищенню самооцінки;

- розвитку комунікативних якостей працівника, зокрема таких показників, як уміння розуміти співрозмовника, уміння сприймати і розуміти себе, уміння будувати міжособистісні границі, «адресність» у спілкуванні, адекватне розуміння, прояв відкритості у спілкуванні, розподіл уваги на всіх учасників спілкування;

- розвитку емоційного інтелекту.

Також встановлено, що розвиток психологічної компетентності стимулює професійне самоздійснення працівника та підвищує його залученість у роботу, зокрема підвищується енергійність, відданість та заглибленість.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у наступному.

Уперше:

- розроблено та апробовано програму розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка спрямована на формування позитивного самоствавлення, розвиток комунікативних якостей та емоційного інтелекту;

- розроблено емпіричну Рамку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка включає 5 компонентів (комунікативний, емоційний, соціальний,

ціннісно-мотиваційний, аутопсихологічний) та 12 субкомпетентностей, що впливають на успішність професійної діяльності;

- розроблено Модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка містить назву, визначення та складові компетентності кожного із компонентів, а також критерії їх оцінки для категорій «Б» і «В»;

- визначено чотири ключових психологічних чинники формування психологічної компетентності відповідних працівників – «Досягнення професійних цілей», «Емоційний інтелект», «Рефлексія у спілкуванні», «Саморозуміння»;

- виокремлено два типи сприйняття професійної діяльності працівниками служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади (позитивний та негативний) та надано їх опис.

Уточнено: визначення понять «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність», «психологічна компетентність» та «субкомпетентності»; причинно-наслідкові зв'язки між психологічними аспектами успішності праці працівників служби управління персоналом та рівнем розвитку складових психологічної компетентності; причинно-наслідкові зв'язки між рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника, показниками залученості та рівнем розвитку психологічних компетентностей; уявлення про особливості соціально-психологічного клімату в колективах.

Поглиблено: знання про рівень та особливості розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади; знання про рівень розвитку характеристик, що свідчать про успішність професійної діяльності працівника на посаді; уявлення про структуру психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

Теоретичне значення роботи полягає в тому, що у дослідженні проведено комплексний огляд та аналіз підходів до визначення, структури та ролі психологічної компетентності у діяльності працівника служби управління

персоналом, здійснено огляд її формування та розвитку. Розкрито особливості міжнародного та вітчизняного досвіду щодо компетентнісного підходу на державній службі та застосування психологічної компетентності у процесах управління персоналом.

Практичне значення роботи полягає у можливості її використання при професійному навчанні працівників служб управління персоналом державних органів, розробленні вимог до компетентності таких працівників з метою добору на посади державної служби, їх оцінюванні та професійному розвитку, а також при розробленні програм, орієнтованих на підвищення рівня психологічної компетентності.

Результати дослідження впроваджено на онлайн-платформі «Спільнота практик: сталий розвиток» швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO (акт впровадження результатів наукового дослідження від 02 червня 2020 року № 714/03-120), в Міністерстві енергетики України (акт впровадження результатів наукового дослідження від 03 червня 2020 року), а також у Національному агентстві України з питань державної служби (акт впровадження результатів наукового дослідження від 22 липня 2021 року № 5070/92.01-21).

Ключові слова: *психологічна компетентність, професійний розвиток, державний службовець, професійне навчання, служба управління персоналом, змішана форма навчання, державна служба, апробація програми, модель компетентності, рамка психологічної компетентності.*

ABSTRACT

Kudrynska H. V. The Formation of Psychological Competence in Personnel Management Officers of the Central Executive Authorities. – Qualification scientific paper as a manuscript.

Thesis for obtaining the Degree of Doctor of Philosophy in specialty 053 – Psychology (05 Social and Behavioral Sciences). – Higher education institution “KROK” University of Economics and Law, Kyiv, 2021.

In the thesis, theoretical justification is given to, and empirical study was conducted of the formation of psychological competence in personnel management officers of central executive authorities.

The research was conducted in 2016-2021. The research included 5 stages: Theoretic, Ascertaining, Formation, Verification and Appraisal.

At the Theoretic Stage, scientific approaches to the definition of notions “competence”, “scope of competence”, “professional competence”, “psychological competence”, and “sub-competence” were given consideration to, and the author’s definition of the abovementioned notions was given. In particular, the notion psychological competence was determined as the personal component of professional competence, which included characteristics and qualities of a personality which, taken as a whole, contribute to its development, self-realization, successful fulfillment of professional tasks, to the achievement of goals set, and is the basis for efficient interaction in professional environment.

The specifics of the structure, formation and development of psychological competency were studied. In the structure of psychological competency, following five components were pointed out: communicative, emotional, social, values-motivational, and auto-psychological. Each of the structural components is made up by sub-competences, psychological characteristics and qualities of a personality which are manifested in its behavior during professional activities. Sub-competences depend on the cognitive level (knowledge, particulars of cognition, comprehension and conception in respect of a certain psychological phenomenon) and are actualized at the behavioral level (during professional activities).

It was determined that the application of competency approach in the public service in the majority of countries was connected with the process of reforms, organizational and cultural changes in the country. The implementation of the competency approach contributes to the replacement of the traditional personnel management with strategic management of human resources and supports the processes of change in the public service. The competency model helps to ensure a uniform consistent approach to personnel management in the public service and is used in various HR functions: staff planning, recruiting, training and development, efficiency management, assessment, remuneration, and career management.

Starting from 2016, the reform of public governance has been actively implemented, one of the priorities of which has been determined as the modernization of the public service and of human resources management. Five main fields of activities of public authorities' personnel management departments which meet the needs of the present time were determined: recruitment and selection, HR management (adaptation, stimulation and motivation, assessment, career planning, training and professional development, resolution of conflict situations), formation of corporate culture, documenting the HR management, and advisory and analytical activities. Taking into consideration the abovementioned fields of activities, Theoretic Frame of psychological competency of personnel management officer of a public authority was developed.

At the Ascertaining Stage, the level and specifics of the development of psychological competency in personnel management officers of central executive authorities was determined in accordance with the Theoretical Frame developed.

It was determined that for the majority of officers, high level of the integral index of professional and personal self-attitude was attributable. At the same time, the majority of officers at the medium level was capable of organizing and controlling their behavior in a rational way and had a medium level of self-esteem. Components of the communicative and emotional competences were predominantly manifested at medium level, save for the "control of own emotions" index, which was manifested at low level. Components of the social competence were distributed at

medium and high levels. As to the values-motivational competence, the majority of the officers were oriented at the motivation for the achievement of success.

Differences and cause-and-effect relationships in respect of the development of the auto-psychological, communicative, emotional, social, and values-motivational components of psychological competence were described.

It was determined that such engagement indexes as “vigor” and “immersion” were predominantly manifested at the medium level, and the “commitment” index was manifested at high level. It was found out that the more record of service an officer has, the higher was the level of commitment to work and enthusiasm he/she felt. Also, the higher was the age of an officer, the more was the extent of his/her immersion into work and the less he/she wished to distract oneself. It was determined that the more an officer tended to be committed to his/her profession, the higher was his/her positive appreciation of the public service.

According to results of correlation and regression analyses, psychological characteristics were identified which contributed to the success in professional activities of personnel management officers of ‘B’ and ‘C’ Categories. A Frame of Psychological Competence of personnel management officers of central public authorities was developed, which includes five components: communicative, emotional, social, values-motivational, and auto-psychological.

A Model of Psychological Competence of personnel management officers of central public authorities was developed, which contains the name and the definition of each of the components, their elements and assessment criteria with the breakdown by “B” and “C” Categories.

A description of psycho-semantic particulars of apprehension of professional activities was made, according to which two types of apprehension by the officers of their professional activities can be pointed out. The positive type of apprehension is characterized by the attitude to professional activities as to a skillful, important, highly responsible, proactive and intense kind of activities which requires concentration and finding solutions for business issues. The negative type of

apprehension is characterized by the attitude to professional activities as to an abnormal, bad, and incomprehensible for the studied person.

The majority of officers (60.6%) identify the socio-psychological climate in their collectives as favorable, which has a significant influence on the apprehension of their activity and experiencing it as comfort, useful, unstressed, well-paid, calm, and humane.

Four key factors in the formation of psychological competence of employees are identified: “Achieving professional goals”, “Emotional intelligence”, “Reflection in communication”, “Self-understanding”.

At the Formation Stage, on the basis of the ascertaining study, internal and distance training program was developed, titled “Psychological Competence of a Successful HR Officer”, which includes four modules: “HR Officer Work at a Public Authority: Challenges and Prospects of Development”, “Psychological Competence of HR Officer: Communication and Interaction”, “Psychological Competence of HR Officer: the Emotional Intelligence”, and “Resources, Setting Goals and the Orientation at Self-Development”. Each module is comprised of a distant-learning part and an internal training session.

The objective of the program is the development of psychological competence in personnel management officers for a results-oriented response to present-time challenges, and efficient work in the context of changes. The volume of the program is seventy-two academic hours; it includes theoretical, distant learning, and internal parts. The program was tested by way of conducting a formation experiment.

At the Verification Stage, initial and repeated psycho-diagnostic assessments were made, and their results were compared. With the purpose of conducting analysis of the results of the testing, two groups of criteria were used, related to the dynamics of personal development and the dynamics of success in professional activities. With the use of the Wilcoxon test, statistically-valid changes were determined. In such a way, it was proved that the use of the internal-distant program for the development of psychological competence in personnel management officers of central executive authorities contributes to the formation of positive self-attitude, to the development of

the communicative and emotional competence, and stimulates professional self-fulfillment.

At the Appraisal Stage, it was determined that completion of the program contributes to:

- formation of a positive self-attitude, in particular, the improvement of the self-affection for oneself as for a professional, of the self-image, self-understanding and self-apprehension, as well as to the improvement of self-esteem;

- development of communicative qualities of an officer, in particular, of such skills as the ability to understand the partner in a conversation, the ability to apprehend and to understand oneself, the ability to build inter-personal boundaries, the “targeted orientation” in communication, adequate understanding, demonstration of openness in communication, and distribution of attention among all participants of communication;

- development of the emotional intelligence.

Also, it was determined that the development of psychological competence stimulates the professional self-fulfillment of an officer and increases the level of his/her engagement in work, in particular, it improves his/her vigor, commitment and immersion in work.

The scientific novelty of the results obtained in the study is outlined as follows.

The following was done for the first time:

- a program for the development of psychological competence in personnel management officers of central executive authorities was developed and tested, which provides a mixed form of training and, in particular, aimed at forming a positive attitude, development of communicative qualities and emotional intelligence;

- an empirical Frame of Psychological Competence of personnel management officers of central public authorities was developed, which includes 5 components (communicative, emotional, social, value-motivational, autopsychological) and 12 subcompetences that affect the success of professional activity;

- The Model of Psychological Competence of personnel management officers of central public authorities was developed, which contains the name, definition and

components of competence of each of the components, as well as criteria for their assessment for categories “B” and “C”;

- identified four key psychological factors in the formation of psychological competence of relevant employees - “Achieving professional goals”, “Emotional intelligence”, “Reflection in communication”, “Self-understanding”;
- two types of apprehension of professional activities by employees of personnel management services of central public authorities (positive and negative) were pointed out and their description was given.

The following was made more specific: definitions of notions “competence”, “scope of competence”, “professional competence”, “psychological competence”, and “sub-competence”; cause-and-effect relationships between psychological aspects of successful work of personnel management officers and the level of development of components of psychological competence; cause-and-effect relationships between the level of development of professional self-fulfillment of an officer, levels of engagement and the level of development of psychological competences; ideas about particular features of socio-psychological climate in collectives.

The following was deepened: the knowledge about the level and the particulars of development of psychological competence in personnel management officers of central executive public authorities; knowledge about the level of development of characteristics which are evidences to the level of success in professional activities of an officer at his/her position; the idea about the structure of psychological competence of personnel management officers of central executive authorities.

The theoretical significance of the paper lies in the fact that in the study, a comprehensive review and analysis was made of approaches to the definition, structure and role of psychological competence in the activities of a personnel management officer, and a review of the process of its formation and development was made. Particular features of the international and domestic experience were unveiled in respect of competency approach in the public service, and the application of psychological competency in personnel management processes.

The practical significance of the paper lies in the fact that results of the dissertation thesis can be used in professional training of personal management officers of public authorities, in the development of requirements to the competence of such officers with the purpose of selection and recruitment at public service positions, in assessment and professional development, as well as in the development of programs to increase the level of psychological competence.

The results of the study were implemented in the Ministry of Energy of Ukraine (Statement of implementation of results of scientific research dated 03 June, 2020) and on the online platform Spilnota practica: staly rozvitok (“The Community of Practices: Sustainable Development”) of the Swiss-Ukrainian Decentralization Support Project DESPRO (Statement of implementation of results of scientific research dated 02 June, 2020 No. 714/03-120).

Keywords: *psychological competence, professional development, public servant, professional training, personnel management service, mixed form of study, state service, program testing, competence model, frame of psychological competence.*

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Фактори психологічної готовності державних службовців до нововведень. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 29. С.206-213.

2. Кудринська Г.В. Комплексна модель визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 33. С.219-225.

3. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Пілотне дослідження вивчення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 34. С. 151-159.

4. Кудринська Г.В. Особливості сприймання власної професійної діяльності працівниками служб управління персоналом державних органів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. Вип. 1 (19). С. 80-89.

5. Kudrynska H. Programme for the development of psychological competence of the employees of human resources services of the central executive bodies. *Public Administration and Law Review*. 2021. Issue 2 (6). P. 75-85.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Алюшина Н.О., Кудринська Г. В. Аутопсихологічна компетентність державних службовців. *Economy and Education: Modern Tendencies*. Opole, 2017. С. 287–292.

7. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Психологічна стійкість працівників фронт-офісів Пенсійного фонду України як ціннісна складова публічного управління. *Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. Київ, 2017. С. 59-62.

8. Кудринська Г.В. Концептуальна модель адаптації новопризначеного державного службовця до роботи на посаді державної служби. *Наукові тренди сучасності: матеріали науково-практичної конференції*. Київ, 2017. С.322-324.

9. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Оцінювання компетентності «стресостійкість» на етапі співбесіди при проходженні конкурсного відбору на державну службу. *Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців : тези доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Хмельницький, 2018. С.117-119.

10. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Оцінка мотивації як компетентності кандидата на зайняття вакантної посади методом поведінкового інтерв'ю. *Актуальні питання сучасної науки та практики. Матеріали науково-практичної конференції*. Київ, 2018. С. 519-521.

11. Kudrynska H. Psychological competence framework of the employee of human resources management service in government body. Conference Proceedings of the 2nd International Scientific Conference Economic and Social-Focused Issues of Modern World. Bratislava, 2019. P. 265-272.

12. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Психологічні фактори успішної самоосвітньої діяльності фахівців служб управління персоналом державних органів. *Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців : тези доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Хмельницький, 2019. С. 4-6.

13. Kudrynska H. The role of social-psychological climate in the professional activity of employees of state agencies. XII Республиканская студенческая научно-практическая конференция «Беларусь — страна успешного предпринимательства» Динамика, вызовы, поиск новых направлений». Минск, 2020. С. 279-281.

14. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Розвиток психологічної компетентності державних службовців шляхом змішаної форми навчання. *II Міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти 2020»*. м. Київ, 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/201>.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ.....	28
1.1. Поняття та структура психологічної компетентності.....	28
1.2. Компетентнісний підхід на державній службі.....	46
1.3. Психологічна компетентність працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.....	51
1.3.1. Функціонування служб управління персоналом у державних органах.....	51
1.3.2. Модель компетентності в управлінні персоналом на державній службі.....	59
1.3.3. Теоретичне обґрунтування рамки психологічної компетентності працівників служб управління персоналом.....	63
1.4. Підходи до формування та розвитку психологічної компетентності працівників центральних органів виконавчої влади	69
<i>Висновки до розділу 1</i>	<i>78</i>
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ.....	82
2.1. Організація констатувального етапу дослідження.....	82
2.2. Аналіз рівня психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.....	93
2.3. Аналіз показників успішності професійної діяльності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.....	108
2.4. Взаємозв'язок рівня розвитку психологічної компетентності й успішності професійної діяльності.....	117

2.5. Емпірична модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади	135
<i>Висновки до розділу 2</i>	144
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	151
3.1. Особливості сприйняття професійної діяльності працівниками служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.....	151
3.2. Аналіз чинників формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.....	167
<i>Висновки до розділу 3</i>	171
РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	173
4.1. Організація формувального етапу дослідження.....	173
4.2. Зміст і структура програми розвитку психологічної компетентності «Психологічна компетентність успішного HR».....	178
4.3. Аналіз ефективності впровадження програми розвитку психологічної компетентності «Психологічна компетентність успішного HR».....	186
<i>Висновки до розділу 4</i>	199
ВИСНОВКИ	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	209
ДОДАТКИ	232

ВСТУП

Актуальність теми. Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року одним із пріоритетів визначено модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами, завданням яких, насамперед, є забезпечення державних органів висококваліфікованими працівниками шляхом застосування сучасних методів управління персоналом.

Сучасні виклики потребують від служб управління персоналом підвищення рівня спроможності через вивчення та застосування нових підходів та методів у роботі, які передбачають зміщення фокусу уваги з функцій, пов'язаних з опрацюванням документів, на роботу з персоналом.

Аналіз міжнародної практики з питань управління персоналом у державних органах свідчить, що управління компетентностями є невід'ємною частиною реформ, організаційних та культурних змін на державній службі, а також забезпечує зміну традиційного управління персоналом на стратегічне управління людськими ресурсами.

Необхідність трансформації ключових завдань та функцій служб управління персоналом вимагають вдосконалення та розвитку професійної компетентності працівників, зокрема, психологічної. Розвиток психологічної компетентності впливатиме на мотивацію, особистісне зростання, професійне самоздійснення шляхом орієнтації на результат, досягнення стратегічних цілей, визначення та досягнення цілей державного органу.

Служба управління персоналом є ключовим підрозділом у створенні іміджу державного органу, саме він забезпечує залучення та добір кваліфікованих кандидатів до зайняття вакантних посад державної служби, професійний розвиток персоналу державного органу, проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури в колективі, розв'язання конфліктних ситуацій тощо.

Враховуючи, що успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, потребує посилення ефективності і дієвості служб управління персоналом, зокрема, через розвиток психологічної компетентності працівників таких служб.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконувалось в рамках науково-дослідної теми кафедри психології Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» «Психологічні проблеми професійної підготовки та самореалізації фахівців різних галузей практики» (номер державної реєстрації – №0116U007507). Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (протокол № 2 від 22 листопада 2017 року) та узгоджено в бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 30 листопада 2020 року).

Мета – формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом.

Виходячи з мети нами визначено такі завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми психологічної компетентності фахівця в професійній діяльності.
2. Визначити рівень психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.
3. Визначити рівень розвитку психологічних характеристик успішної діяльності працівників служб управління персоналом.
4. Визначити психологічні характеристики, що сприяють успішній діяльності працівників служб управління персоналом.
5. Побудувати рамку та модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.
6. Здійснити аналіз чинників формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом.

7. Розробити програму розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади та перевірити ефективність її впровадження.

Об’єкт – психологічна компетентність працівників служб управління персоналом.

Предмет – формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

Методи дослідження: 1) *Теоретичні:* аналіз наукової літератури з психології, соціології, акмеології, теорії державного управління та права, а також можливих напрямків дослідження психологічної компетентності.

2) *Емпіричні:* метод семантичного диференціалу Ч. Осгуда, анкетування та психологічні методики:

- Діагностика особливостей спілкування (В. Недашківського);
- Діагностика емоційного інтелекту (Н. Холла);
- Шкала діалогічності міжособистісних стосунків (С. Духновського);
- Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана;
- Тест-опитувальник самоставлення (ОСО) (В. Столін, С. Пантелєєв);
- Ставлення до себе як до професіонала (модифікація модифікованої К. Ушаковою анкети А. Борисюк);
- Опитувальник професійного самоздійснення О. Кокуна;
- Утрехтська шкала залученості в роботу В. Шауфелі та А. Беккер;
- Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка);
- Тест «Задоволення роботою».

3) *Статистичні:* порівняльний, факторний, кореляційний та регресійний аналіз.

Організація дослідження. Вибірка: 228 працівників служб управління персоналом з 68 центральних органів виконавчої влади.

Серед них, 44,7 % – представники категорії «Б» та 55,3 % – «В». Щодо вікової структури, то 45,6 % належать до вікової категорії 20–39 років, 51,3 % –

40–59 років і 3,8 % – від 60 років. Переважають представники жіночої статі - 76,3 %. За стажем роботи більшість вибірки складають працівники, що працюють понад 10 років – 67,1%.

Дослідження передбачало 5 етапів (таблиця 1).

Таблиця 1

**Дизайн дослідження психологічної компетентності працівників
служб управління персоналом**

Етап	Назва	Форми роботи
I	Теоретичний	- опрацювання наукової та методичної літератури; - розробка концепції дослідження.
II	Констатуючий	- визначення рівня психологічної компетентності працівників служб управління персоналом, визначення індивідуально-психологічних особливостей, що виступають критеріями сформованості даного виду компетентності, у працівників. - дослідження організаційних чинників, що впливають на рівень психологічної компетентності; - дослідження ролі психологічної компетентності в успішності професійної діяльності працівника.
III	Формуючий	- розробка на основі проведеного дослідження тренінгової програми розвитку; - відбір учасників для проведення формуючого експерименту (формування експериментальної та контрольної груп); - впровадження тренінгової програми.
IV	Контрольний	- проведення повторного психодіагностичного дослідження з метою оцінки ефективності впровадженої програми щодо розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом.
V	Оціночний	- обробка отриманих результатів; - формулювання висновків; - оформлення роботи.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження.

Уперше:

– розроблено та апробовано програму розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка спрямована на формування позитивного самоствавлення, розвиток комунікативних якостей та емоційного інтелекту;

– розроблено емпіричну Рамку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка включає 5 компонентів (комунікативний, емоційний, соціальний,

ціннісно-мотиваційний, аутопсихологічний) та 12 субкомпетентностей, що впливають на успішність професійної діяльності;

- розроблено Модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка містить назву, визначення та складові компетентності кожного із компонентів, а також критерії їх оцінки для категорій «Б» і «В»;

- визначено чотири ключових психологічних чинники формування психологічної компетентності відповідних працівників – «Досягнення професійних цілей», «Емоційний інтелект», «Рефлексія у спілкуванні», «Саморозуміння»;

- виокремлено два типи сприйняття професійної діяльності працівниками служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади (позитивний та негативний) та надано їх опис.

Уточнено:

- визначення понять «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність», «психологічна компетентність» та «субкомпетентності»;

- причинно-наслідкові зв'язки між психологічними аспектами успішності праці працівників служби управління персоналом та рівнем розвитку складових психологічної компетентності;

- причинно-наслідкові зв'язки між рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника, показниками залученості та рівнем розвитку психологічних компетентностей працівників;

- уявлення про особливості соціально-психологічного клімату у колективах працівників служб управління персоналом.

Поглиблено:

- знання про рівень та особливості розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади;

- знання про рівень розвитку характеристик, які свідчать про успішність професійної діяльності працівника на посаді;
- уявлення про структуру психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

Теоретичне значення роботи полягає в тому, що у дослідженні проведено комплексний огляд та аналіз підходів до визначення, структури та ролі психологічної компетентності у діяльності працівника служби управління персоналом, здійснено огляд її формування та розвитку. Розкрито особливості міжнародного та вітчизняного досвіду щодо компетентнісного підходу на державній службі та застосування психологічної компетентності у процесах управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дисертаційного дослідження можуть бути використані при професійному навчанні працівників служб управління персоналом державних органів, розробленні вимог до компетентності таких працівників з метою добору на посади державної служби, їх оцінюванні та професійному розвитку, а також при розробленні програм, орієнтованих на підвищення рівня психологічної компетентності.

Результати дослідження впроваджено на онлайн-платформі «Спільнота практик: сталий розвиток» швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO (акт впровадження результатів наукового дослідження від 02 червня 2020 року № 714/03-120), в Міністерстві енергетики України (акт впровадження результатів наукового дослідження від 03 червня 2020 року), а також у Національному агентстві України з питань державної служби (акт впровадження результатів наукового дослідження від 22 липня 2021 року № 5070/92.01-21) (додаток А).

Апробація матеріалів дисертації. Результати дисертаційного дослідження доповідались автором на всеукраїнських і міжнародних конференціях: Міжнародній науковій конференції «Економіка і освіта: сучасні тенденції» (м. Ополє, Польща, 2017 року), Науково-практичній конференції за міжнародною участю «Національні цінності й національні інтереси в системі

публічного управління» (м. Київ, 12 жовтня 2017 року), Науково-практичній конференції молодих учених «Наукові тренди сучасності» (м. Київ, 26 жовтня 2017 року), VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців» (м. Хмельницький, 22–23 березня 2018 року), Науково-практичній конференції молодих учених «Наукові тренди сучасності» (м. Київ, 15 листопада 2018 року), VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців» (м. Хмельницький, 11–12 квітня 2019 року), Conference Proceedings of the 2nd International Scientific Conference Economic and Social-Focused Issues of Modern World (Bratislava, Slovak Republic, October 16 – 17, 2019), XII Республиканской студенческой научно-практической конференции «Беларусь — страна успешного предпринимательства» динамика, вызовы, поиск новых направлений» (г. Минск, Беларусь, 20 марта 2020 года), II Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти 2020» (м. Київ, 30-31 січня 2021 року) (додаток Б).

Публікації. Результати дисертаційного дослідження висвітлено у 14 публікаціях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях, включених до переліку, затвердженого МОН України та міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття у зарубіжному науковому періодичному виданні, включеному до міжнародних наукометричних баз даних, 9 статей та тез виступів на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях (додаток В).

Особистий внесок здобувача. Розроблені автором наукові положення та одержані емпіричні дані є самостійним внеском у розробку проблеми формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади. У 2-х статтях та 6-х тезах, написаних у співавторстві, доробок здобувача становить 50 %. Розробки та ідеї, що належать співавторам, у дисертаційному дослідженні не використовуються.

Структура та обсяг. Дисертація складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг дисертації складає 189 сторінок. Загальний обсяг становить 285 сторінок. Робота містить 47 таблиць (на 33 сторінках), 28 рисунків (на 11 сторінках) і 13 додатків (на 54 сторінках). Список використаних джерел налічує 208 найменувань, з них 41 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

У першому розділі дисертаційного дослідження здійснено огляд підходів до понять «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність», «психологічна компетентність» та «субкомпетентність», надано їх визначення. Розглянуто структуру та роль психологічної компетентності. Здійснено аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду щодо компетентнісного підходу на державній службі та застосування психологічної компетентності у процесах управління персоналом. Розглянуто особливості діяльності та ключові функції служб управління персоналом державних органів. Проаналізовано роль психологічної компетентності в ефективній діяльності служб управління персоналом. Здійснено теоретичне обґрунтування загальної рамки психологічної компетентності працівників служб управління персоналом державних органів. Описано особливості формування та розвитку психологічної компетентності працівників державних органів.

1.1. Поняття та структура психологічної компетентності

Проблематика володіння фахівцем певним набором компетентностей на сьогодні набула міждисциплінарного значення та є об'єктом вивчення психологічних, педагогічних, філософських, політичних, соціологічних, юридичних та економічних наук. Проте немає єдиних підходів до розуміння та визначення таких понять, як «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність», «психологічна компетентність», «субкомпетентність» тощо.

Розбіжності, які існують у підходах до тлумачення понять «компетентність» та «компетенція» відображено у дослідницьких працях Н. Нагорної [97], В. Вакуленко [28], С. Лейко [79], Л. Овсієнко [102],

К. Пономарьової [120], С. Петренко [111], Ю. Потьомкіна [123], В. Савельєвої [28], С. Сисоєвої [146] та інших.

Н. Нагорна зазначає, що дискусії стосовно невідповідності даних понять виникли внаслідок неточного перекладу рекомендацій Ради Європи. Англійське слово «competency» помилково було перекладено, як компетенція, оскільки англійському слову «competency» відповідають два українські терміни – «компетенція» та «компетентність» [97].

Про відмінність понять «компетентність» та «компетенція» також згадано у Міжнародній декларації про основні компетентності у професійній психології. Наголошено, що часто ці терміни вживають, як ідентичні. Водночас, термін «компетентність», як правило, вживається для позначення атрибутів поведінки, наприклад, «увага до деталей», «рішучість», «слухання» тощо. Крім того, зазначено, що значна частина використання поняття «компетентність» в організаційній психології, психології праці та в управлінні людськими ресурсами пов'язана з поняттям компетентності як особистого атрибута. Тобто моделі компетентності описують бажані якості, якими повинні володіти працівники [181].

В. Калініна, О. Кучай, А. Хуторський розглядають компетентність як більш широке поняття, що характеризує рівень професіоналізму особистості та залежить від рівня володіння людиною певною компетенцією [154].

М. Головань зазначає, що поняття «компетентність» характеризує здатність особи якісно виконувати певну роботу, а поняття «компетенція» визначає зміст сфери діяльності [42].

О. Варецька стверджує, що компетенція є певним набором знань, умінь, навичок та пов'язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність – із внутрішніми якостями та здібностями особистості, проявляється в процесі її практичної діяльності [30]. В. Шаповалов і В. Горова також стверджують, що «компетентність» – це сукупність професійно значущих якостей та проявлення творчості в процесі професійної діяльності [20]. У той час як поняття «компетенція» визначає сферу чи предметну галузь у якій індивід добре

обізнаний та проявляє чи може проявляти готовність до виконання діяльності [33].

С. Сисоєва зазначає, що компетенція – це визначена норма стосовно неперервної освіти, яка задається освітніми стандартами і використовується для формування вимог до результатів навчання. А компетентність – це інтегрована особистісна якість особи (її капітал), яка формується на етапі навчання, остаточно сформовується і розвивається у процесі практичної діяльності та забезпечує компетентний підхід до вирішення професійних завдань. Крім того, С. Сисоєва наголошує, що «компетентність» є особистісною і оцінною характеристикою особи [146].

В. Луговий виокремив чотири групи підходів до визначення зазначених понять. Зокрема:

1. Поняття «компетентність» та «компетенція» розглядаються як тотожні поняття.

2 Поняття «компетентність» та «компетенція» використовуються для позначення різних груп особистісних якостей за цільовими критеріями: знань та умінь.

3. Компетентність – певна загальна характеристика особи, яка складається з окремих компетенцій.

4. Компетентність – інтегральна характеристика особи, яка розкладається на диференціальні компетентності (загальна компетентність складається з окремих частинних компетентностей). Поняття «компетенція» (компетенції) набуває значення юридичного характеру як певних повноважень, наданих особі для виконання покладених на неї функцій [30].

Ми дотримуємося підходу, в якому компетентність – це комплексна характеристика особистості, яка складається з субкомпетентностей, що допомагають ефективно здійснювати діяльність, досягати поставлених цілей, взаємодіяти, приймати рішення та адаптовуватися до змін навколишнього середовища.

Компетентність особистості може бути ширшою за її межі компетенції у певній діяльності. Компетенція визначає сферу діяльності особистості, в якій вона реалізовує свою компетентність. Водночас у межах певної професійної діяльності вимагають розвитку саме ті компетентності, якими необхідно володіти особистості для успішного виконання посадових обов'язків у межах наданих повноважень.

Р. Менсфілд зазначає, що компетентність є основною характеристикою людини, яка призводить до ефективної діяльності [192]. Н. Ранкін також стверджує, що компетентності забезпечують загальний, загальновизнаний спосіб опису очікуваної ефективності співробітника в багатьох різних контекстах [197].

В. Безрукова, В. Дьоміна, Є. Зеєр, Е. Симанюк, В. Шепель під компетентністю розуміють сукупність взаємозалежних якостей особистості (знання, уміння, навички, способи діяльності), які необхідні для її інтеграції в соціум з метою здійснення якісної продуктивної діяльності [33].

В. Маслов, М. Мазурок, П. Горкуненко під компетентністю розуміють готовність на високому професійному рівні виконувати свої посадові обов'язки, що дозволяє досягти професійної та життєвої зрілості [74]. Ми також вважаємо, що компетентність сприяє успішному виконанню посадових обов'язків. Водночас центральною складовою компетентності є набір особистісних характеристик, а готовність особистості до професійного виконання посадових обов'язків є похідною характеристикою.

Ч. Вудраффе зазначав, що компетентність – це сукупність моделей поведінки, які потрібні для виконання завдань [208].

В. Афанасьєв визначає компетентність як сукупність функцій, прав і обов'язків спеціаліста [90]. Проте, на нашу думку, такому визначенню більше відповідає термін «посадові обов'язки».

Варто звернути увагу, що більшість точок зору науковців при вивченні поняття «компетентність» зосереджені на знаннях, уміннях, навичках та виключають з базового визначення поняття психологічний чи особистісний аспект.

Водночас деяка частина дослідників акцентує увагу на особистісній складовій. Зокрема, С. Спенсер і Л. Спенсер визначають компетенції як індивідуальні характеристики особистості, які можна виміряти з метою виявлення відмінностей між ефективними та неефективними виконавцями [99].

На державній службі різних країн також є відмінності у підходах до трактування поняття «компетентність». Зокрема, у Великобританії термін «компетентність» був прийнятий для позначення діапазону стандартів, пов'язаних з професійними показниками. У США дане поняття було пов'язане з розвитком соціальної психології, що відбувався наприкінці 1960-х років. Американський підхід до компетентності підкреслював важливість виявлення та вдосконалення індивідуальних поведінкових установок [200].

Як правило, у зарубіжній практиці поведінкові компетентності визначають тип поведінки, необхідний для досягнення результатів за такими характеристиками, як робота в команді, спілкування, лідерство та прийняття рішень. Іноді їх називають «softskills» [192].

Світовий автомобільний концерн «Scania AB» обрав поведінковий підхід до визначення компетентності працівників, що базується на трьох конструктах:

1. «Холодні» знання – теоретичні (працівник теоретично знає що робити).
2. «Гарячі» знання – засновані на практичному досвіді (працівник практично знає як зробити і демонструє це як навички).
3. Мотивація – заснована на звичках, виражених у ставленні до роботи (працівник виконує роботу з помітними зусиллями, наполегливістю, старанністю, командною роботою тощо) [193].

На державній службі Індії дотримуються підходу, коли компетентність визначають як айсберг, який має лише дев'яту частину свого обсягу над водою, а решта залишається під поверхнею, у морі [168; 175].

Компетентність має деякі видимі компоненти (знання та вміння) та інші поведінкові компоненти, які не такі помітні (цінності, соціальна роль, уявлення про себе, особисті якості, стиль мислення, образ себе, мотиви).

Вважається, що справжніми індикаторами того, наскільки людина буде професіоналом у роботі, є саме нижня частина айсбергу (рис.1.1) [168; 175].



Рис.1.1. Модель айсберга, яка застосовується на державній службі Індії

Н. Алюшина наочно представила компетентності державного службовця (а саме керівника органу державної влади) у формі карт знань (компетентності), куди включила функціональні, інтелектуальні та соціальні компетентності, а також зазначила роль та важливість знань щодо зовнішнього й внутрішнього середовища державного органу [4].

Якщо ми говоримо про компетентність особистості у робочому середовищі, то необхідно також визначитись з поняттям «професійна компетентність».

Питання професійної компетентності досліджували Н. Алюшина [5], А. Аронов [15], О. Баранова [15], Г. Вайтер [173], Л. Дибкова [49], П. Джонсон [201], І. Зимня [60], Н. Кузьміна [76], О. Линдюк [80], Я. Лефстед [173], Л. Мітіна [94], С. Могил [96], А. Сдобнова [135], В. Сидоренко [140], І. Сингаївська [145], Я. Сікора [148], К. Сміт [201], А. Цепілова [161], В. Чіпанах [173], Дж. Шанто [201], І. Ясточкіна [167] та інші.

Професійна компетентність розглядається як інтегративна характеристика фахівця, яка включає не лише сукупність професійних знань, а й професійно значущі особистісні якості, що визначають самостійну діяльність фахівця [185].

Відповідно до Закону України «Про державну службу», професійна компетентність визначається як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [124].

Дослідниками зміст професійної компетентності державних службовців визначається за допомогою таких компонентів: емоційно-регулятивного, поведінково-діяльного, комунікативного, соціально-психологічного, особливо професійного [185].

Дослідники до основних елементів професійної компетентності державного службовця, окрім ознак кваліфікації (знання, навички, вміння та звички, отримані працівником у процесі навчання та роботи), включають такі елементи психологічної компетентності: соціально обумовлені риси (цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивації праці); психологічні особливості працівника (пам'ять, воля, почуття, відчуття тощо); сукупність органічних рис (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здібності) [82].

Професійні та ділові якості державних службовців можуть визначатися з урахуванням таких критеріїв: особистісного (активність, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення); інтелектуального (компетентність, аналітична складова мислення); ділового, який пов'язаний з особливостями нервової системи (працездатність, стійкість до стресів) [156].

В. Пластун при розробці професіограм визначав особливості нейродинаміки для різних посад державних службовців. Зокрема, на думку дослідника, керівник кадрової служби повинен мати середньої сили врівноважену, рухливу нервову систему [156]. Водночас такий погляд, на нашу думку, стосується саме керівника «кадрової служби», а не реформованої «служби управління персоналом». Крім того, варто враховувати, що тип темпераменту з часом розвитку особистості доповнюється характером. Тому визначальним фактором все ж є компетентності, а не тип темпераменту, який є вродженим.

О. Селезнева емпірично довела, що найменше значення за шкалою результативності життя мають державні службовці, які належать до інтровертовано-екстернального типу саморегуляції, а найбільш успішними у житті є державні службовці екстравертовано-інтернального типу саморегуляції [156].

Ю. Падафет, аналізуючи профіль керівника державної служби, під професійною компетентністю розуміє «провідну компетентність», до складу якої входить соціально-психологічна компетентність, що включає набір якостей та умінь особистості. Соціально психологічна компетентність складається з комунікативної, особистісної та аутопсихологічної компетентності. Учені зазначають, що сформована комунікативна компетентність є обов'язковою умовою успішної реалізації державного службовця [106].

Серед дослідників існують різні підходи до визначення поняття «професійна компетентність». Огляд деяких наукових підходів до визначення поняття «професійна компетентність» відображено у *таблиці 1.1*.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «професійна компетентність»

Науковці	Підхід до визначення поняття «професійна компетентність»
Ю. Бабанський, С. Баранова, О. Самойленко [134], В. Сластьоніна [35]	Складова професіоналізму, що відображає говність фахівця до здійснення професійної діяльності.
С. Батишев [165], Т. Браже [27], Г. Гапоненко [39], О. Казаннікова [61], М. Мазурок [83]	Інтегральна сукупність (система) знань, умінь, навичок, досвіду, ділових та особистісних якостей людини для здійснення нею професійної діяльності.
А. Казановський, В. Плохій [112]	Система професійних компонентів, які об'єднують професійно важливі якості (рівень знань, умінь і практичних навичок, здатність до професійної діяльності та якісне виконання завдань).
Р. Науменко, В. Тимцуник [100]	Сукупність професійних знань і професійно значущих особистісних якостей, що детермінують самостійну й відповідальну діяльність людини.
Т. Губарева [44]	Сукупність загальнопрофесійних знань та вмінь з організації та планування робочих процесів, читання та складання документів, способів рішення проблем, використання нових інформаційних технологій.
Г. Вайтер, Я. Лефстед, В. Чіпанах [173]	Інтеграція інтелектуальних, моральних, соціальних, естетичних, політичних аспектів знань і вмінь, які необхідні для здійснення діяльності.

Науковці	Підхід до визначення поняття «професійна компетентність»
Б. Болюбаш [21]	Професійно-статусні можливості щодо здійснення людиною державних, соціальних й особистісних повноважень у професійній діяльності.
А. Маркова [88]	Психічний стан, що дозволяє діяти самостійно та відповідально, володіння здатністю виконувати певні трудові функції.
Т. Недашківська, Я. Радиш [101]	Необхідна система професійних компетенцій: управлінських, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань та вмінь, включаючи здібність творчо мислити, готовність йти на ризик та брати на себе відповідальність, вміння передбачати результати своєї діяльності й критично оцінювати її наслідки, грамотне володіння інноваційними управлінськими технологіями в умовах ринкових відносин, готовність до самоосвіти, людинознавську освіченість, які працівник може застосовувати в різних ситуаціях та адаптувати до змінюваних умов роботи.
Наше визначення	Професійна компетентність – це комплексна характеристика особистості, яка включає спектр компетентностей, що дозволяють ефективно виконувати посадові обов’язки, досягати поставлених цілей, взаємодіяти з колегами та приймати рішення під час професійної діяльності.

Враховуючи наукові підходи, ми визначили професійну компетентність, як комплексну характеристику особистості, яка включає спектр компетентностей, що дозволяють ефективно виконувати посадові обов’язки, досягати поставлених цілей, взаємодіяти з колегами та приймати рішення під час професійної діяльності.

Для управління компетентностями на державній службі більшість країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку використовують власне визначення поняття «професійна компетентність». Зокрема, такі країни, як Австралія, Бельгія, Канада, Корея, Нідерланди та США, розглядають професійну компетентність як набір поведінкових характеристик, в основі яких лежать знання, навички та особистісні якості [200].

Враховуючи аналіз підходів до визначення поняття «професійна компетентність», ми бачимо, що невід’ємною її частиною є особисті якості працівника, що впливають на особливості його взаємодії, прийняття рішень,

виконання завдань тощо. Зазначену складову професійної компетентності визначаємо як «психологічна компетентність». Психологічна компетентність є однією із складових професійної компетентності працівника.

Поняття, критерії та види психологічної компетентності, роль психологічної компетентності державних службовців у своїх працях розглядали такі дослідники, як О. Бондарчук [23], Ю. Борець [24], Р. Валєєва [199], А. Деркач [47], В. Зазикін [56], О. Євтушенко [55], Ю. Ємельянов [54], Н. Ковалевська [108], Г. Кошонько [71], Л. Карамушка [65], С. Костромина [70], О. Максимова [85], С. Максименко [84], В. Мельман [91], С. Мітіна [95], А. Пасічніченко [108], А. Реан [70], Т. Саврасова-В'юн [133], Г. Салєхова [199], К. Секельгіді [136], О. Скрєбін [150], В. Смірнова [151], Л. Степнова [48], І. Шпекторенко [163] та інші.

В Україні на державній службі активно психологічну компетентність почали досліджувати та аналізувати при спробах застосувати компетентнісний підхід у процесі конкурсного відбору на вакантні посади державної служби. Це знайшло відображення у Порядку проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, зокрема в процесі відбору на посади фахівців з питань реформ. У вимогах до конкурсу вказуються вимоги до професійної компетентності, які включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань.

Наприклад, серед вимог до компетентності кандидата на зайняття вакантних посад включено такі психологічні компетентності: лідерство, комунікація та взаємодія, стресостійкість, мотивація, прийняття ефективних рішень, досягнення результатів, а також абстрактне, числове та вербальне мислення [126].

Огляд науково-теоретичних джерел свідчить, що проблема розвитку психологічної компетентності державних службовців розроблена недостатньо. Немає узгодженого погляду на структуру та суть психологічної компетентності

державних службовців, недостатньо розроблені та досліджені засоби формування психологічної компетентності державних службовців.

На сьогодні немає єдиного підходу до розуміння поняття «психологічна компетентність». Узагальнення деяких наукових підходів до визначення поняття «психологічна компетентність» відображено у *таблиці 1.2*.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «психологічна компетентність»

Науковці	Підходи до розуміння поняття «психологічна компетентність»
О. Алферов [3], Л. Пляка [113], І. Сингаївська [144], І. Якиманська [166]	Сукупність психологічних знань, умінь та навичок, що необхідні для здійснення професійної діяльності.
О. Бондарчук, О. Брюховецької, Л. Карамушка [99]	Системна властивість особистості, що містить професійно-дієві особистісні установки й властивості щодо засвоєння та ефективного використання психологічної інформації у процесі професійної діяльності, а також відповідні вміння, навички.
Ю. Вардanian [29], С. Чаткіна [29], Л. Лазаренко [78]	Інтегроване особистісне утворення, яке складається з певної кількості компонентів та проявляється в успішному вирішенні професійних завдань.
Т. Щербакова [164]	Інтегральна акмеологічна характеристика, яка забезпечує конструктивне вирішення завдань професійної діяльності, спілкування і саморозвитку.
Л. Орбан-Лембрик [104]	Сукупність комунікативних, перцептивних та інтерактивних знань, які дають змогу індивіду орієнтуватись у соціальних ситуаціях, міжособистісних відносинах, приймати правильні рішення
О. Казаннікова [61], Л. Подоляк, В. Юрченко [116],	Стала підструктура свідомості та самосвідомості особистості, яка складається із взаємопов'язаного комплексу психологічних новоутворень, єдність функціонування яких забезпечує оптимальне здійснення професійної діяльності.
Н. Андропова [14], В. Семикін [137] Е. Рамзані [130]	Частина психологічної культури працівника, свідчення його професіоналізму, психологічний особистісний інструмент фахівця, що забезпечує ефективність професійної діяльності.
Н. Кузьміна [76]	Структурована система знань про людину як особистість, індивідуальність, суб'єкта праці, включену в індивідуальну чи спільну діяльність, що здійснює професійні та інші взаємодії.
О. Полуніна [118], О. Цільмак [162]	Здатність особистості ефективно застосовувати структуровану систему знань для побудови та налагодження процесу особистісної, соціальної й професійної взаємодії.

Є. Вахромов [31]	Мотиваційний стан особистості, готовність проявляти цілеспрямовану активність на основі отриманих психологічних знань.
Наше визначення	Особистісна складова професійної компетентності, що включає в себе характеристики та якості особистості, які у комплексі сприяють її розвитку, самоусвідомленню, успішному виконанню професійних завдань, досягненню поставлених цілей та є основою для ефективної взаємодії у професійному середовищі.

Опираючись на сучасні наукові підходи до визначення поняття «психологічна компетентність», ми визначаємо психологічну компетентність як особистісну складову професійної компетентності, що включає в себе характеристики та якості особистості, які у комплексі сприяють її розвитку, самоусвідомленню, успішному виконанню професійних завдань, досягненню поставлених цілей та є основою для ефективної взаємодії у професійному середовищі.

Дослідники стверджують, що психологічна компетентність забезпечує здатність особистості:

- 1) адекватно оцінити власні здібності, можливості, рівень домагань, психологічні особливості;
- 2) обирати найбільш ефективний варіант поведінки в певній ситуації;
- 3) регулювати власні емоційні стани, долати критичні життєві ситуації тощо [99].

Психологічна компетентність є динамічною структурою, що змінюється разом із внутрішніми (з боку організації) та зовнішніми (з боку оточуючих) впливами [193].

А. Федосєєва зазначає, що психологічна компетентність виражається в успішному вирішенні життєвих задач та проявляється на різних рівнях психологічної реальності (внутрішній план – саморегуляція, зовнішній – діяльність та взаємодія) [99].

Досліджуючи питання психологічної компетентності, варто приділити увагу розгляду її структури. У сучасній науці є різні погляди щодо класифікації і структурної наповненості психологічної компетентності.

Л. Лазаренко, Т. Щербакова у системі психологічної компетентності відокремлюють такі підсистеми: когнітивну, комунікативну, соціальну й аутопсихологічну.

Н. Андропова в структурі психологічної компетентності виділяє два основні блоки: інтелектуальний (когнітивний) – психологічні знання і психологічне мислення, та практичний (дієвий) – психологічні уміння та навички [108].

На думку Н. Кузьміни, психологічна компетентність складається з кількох взаємопов'язаних підсистем:

- 1) соціально-перцептивної компетентності (знання людей, її основу становить спостережливість і проникливість);
- 2) соціально-психологічної (закономірності поведінки, діяльності і відносини людини, включеної у професійну групу);
- 3) аутопсихологічної (самопізнання, самооцінка, самоконтроль, уміння управляти своїм станом і працездатністю, самоефективність);
- 4) комунікативної (знання про різні стратегії, методи ефективного спілкування);
- 5) психолого-педагогічної (знання методів здійснення впливу) [109].

О. Казаннікова розглядає психологічну компетентність як багатопараметричну систему, яка включає наступні компоненти:

- 1) ціннісно-мотиваційний (мотивація досягнень, мотивація до оволодіння психологічними знаннями, ціннісні орієнтації);
- 2) рефлексивний (усвідомлення сприйняття себе суб'єктами навчально-виховного процесу з метою вибору стилю взаємодії, управління, тактики спілкування);
- 3) організаторський (передбачає організацію професійної діяльності з метою підвищення її ефективності);

4) управлінський (передбачає прийняття рішень у повсякденних і екстремальних умовах професійної діяльності, аналіз і врахування альтернатив, контроль за перебігом діяльності, оцінку діяльності учасників педагогічного процесу);

5) когнітивний (становить комплекс професійних знань, а також загальної, соціальної, вікової, педагогічної психології, які є необхідними в професійній діяльності педагога);

6) емоційно-вольовий (комплекс знань про афективну сферу суб'єктів педагогічного процесу, вміння застосовувати ці знання у своїй діяльності, вміння керувати власними емоційно-вольовими станами, емпатійність);

7) самоактуалізуючий (включає самоконтроль, саморегуляцію та самовдосконалення особистості педагога) [61].

I. Зимня виділяє такі аспекти психологічної компетентності:

1) мотиваційний – готовність до виявлення компетентності;
 2) когнітивний – володіння знанням змісту компетентності;
 3) поведінковий – досвід виявлення компетентності в різноманітних стандартних і нестандартних ситуаціях.

4) ціннісно-смісловий аспект – ставлення до змісту компетентності та об'єкта її застосування [149].

I. Сингаївська, досліджуючи психологічну компетентність керівника освітньої організації, виділяє такі її взаємопов'язані та взаємозумовлені компоненти:

1) когнітивний компонент – сукупність психологічних знань, необхідних для конструктивної управлінської взаємодії (про особливості особистості колег та їх потреби, про власні бажання, прагнення, потреби, домагання, розуміння власних можливостей);

2) операційний компонент – сукупність умінь та навичок, які забезпечують успіх управлінської діяльності (вміння долати стереотипи негативного самосприйняття та сприйняття інших людей, умінь викликати симпатію в

колективі, встановлювати позитивні міжособистісні стосунки, впливати на людей, мотивуючи їх до успішної освітньої діяльності);

3) мотиваційний компонент – активне прагнення до самовдосконалення, підвищення власної управлінської компетентності й особистісного зростання [143].

І. Єгорова зазначає, що структура психологічної компетентності містить три основні компоненти:

1) мотиваційно-вольовий компонент включає мотиви, мету, потреби, ціннісні установки, стимулює творчий прояв особистості в професії; передбачає наявність інтересу до професійної діяльності;

2) функціональний компонент проявляється у вигляді психологічних знань, умінь, навичок;

3) рефлексивний компонент виявляється в умінні свідомо контролювати результати своєї діяльності і рівень власного розвитку, особистостіх досягнень; сформованість таких якостей і властивостей, як креативність, ініціативність, націленість на співпрацю, співтворчість, схильність до самоаналізу [53].

Проаналізувавши дослідження науковців та практичний досвід, ми визначили структуру психологічної компетентності державного службовця.

Психологічна компетентність державного службовця складається з наступних компетентностей: комунікативна, емоційна, соціальна, ціннісно-мотиваційна й аутопсихологічна. Кожна компетентність включає субкомпетентності – психологічні характеристики та якості особистості, які проявляються у її поведінці під час професійної діяльності.

Під компетентностями та субкомпетентностями ми розглядаємо винятково характеристики та якості особистості, які підлягають розвитку та не є виключно вродженими (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3.

Приклади психологічних субкомпетентностей державного службовця

№	Компетентність	Приклади субкомпетентностей
1	Комунікативна	комунікабельність, комунікативні та організаторські здібності, стиль та стратегія спілкування, зворотній зв'язок, комунікативна толерантність, комунікативний контроль
2	Емоційна	емоційна лабільність, стресостійкість, емоційна стійкість, тривожність, емоційний інтелект, управління своїми емоціями, здатність до розпізнавання емоцій та емоційних станів оточуючих
3	Соціальна	лідерство, командна робота, стиль міжособистісної взаємодії, спосіб вирішення конфліктних ситуацій, конфліктність, спостережливість та проникливість, адаптивність, конформізм
4	Ціннісно-мотиваційна	мотиви професійної діяльності, мотивація досягнень, цінності, соціально психологічні установки, вольові риси особистості, цілеспрямованість, локус контролю, відповідальність
5	Аутопсихологічна	рефлексивність, самооцінка, рівень домагань, самоусвідомлення, потреба в саморозвитку, самореалізації

На нашу думку, кожна з субкомпетентностей залежить від когнітивного рівня (знання, особливості пізнання, розуміння та уявлення щодо певного психологічного явища) та реалізується на поведінковому рівні (під час здійснення професійної діяльності). Тобто реакція працівника на стимул під час професійної діяльності залежить від рівня розвитку когнітивних та поведінкових характеристик, необхідних компетентностей. Наприклад, якщо безпосередній керівник висловлює незадоволення виконаною роботою працівника, то реакція працівника здійснюється на основі не тільки таких його особистісних якостей, як стресостійкість, емпатійність, комунікабельність тощо, але і на основі його когніцій у відповідній сфері (щодо типів керівництва, оптимальних способів вирішення конфліктних ситуацій тощо). Сукупність особистісних якостей та когніцій дозволяє сформувати адекватну реакцію на ситуацію.

Отож, складовими психологічної компетенції державного службовця можна визначити такі компетентності:

1. Комунікативна компетентність – сукупність знань, практичних навичок та комунікативних якостей працівника, що дають змогу здійснювати обмін інформацією та досягати взаєморозуміння з керівництвом, колегами та іншими сторонами професійної взаємодії задля якісного виконання поставлених завдань.

2. Емоційна компетентність – сукупність знань, емоційних реакцій та особистісних якостей, що дозволяють державному службовцю розуміти власні емоції, емоційні стани та емоції, емоційні стани оточуючих, впливати на них та здійснювати їх регуляцію.

3. Соціальна компетентність – сукупність знань та соціально-особистісних якостей, пов'язаних з процесом пізнання та розуміння інших людей чи соціальних груп, з якими взаємодіє працівник. Проявляється під час включення працівника в певну професійну групу та сприяє створенню сприятливого психологічно клімату під час професійної взаємодії.

4. Ціннісно-мотиваційна – сукупність цінностей, мотивів професійної діяльності й вольових характеристик працівника, що спрямовують його на досягнення поставлених цілей та допомагають долати труднощі в професійній діяльності.

5. Аутопсихологічна компетентність – здатність та готовність працівника до самоусвідомлення себе як особистості та суб'єкта професійної діяльності, що сприяє самоефективності й розумінню способу дії в певних професійних ситуаціях.

На нашу думку, зазначена група компетентностей є базовою та визначає розвиток усіх інших компетентностей. Аутопсихологічна компетентність пов'язана з процесами самопізнання, самооцінки, самоконтролю, самореалізації, саморозвитку й саморегуляцією поведінки чи стану.

І. Соколова зазначає, що аутопсихологічна компетентність – це готовність і здатність до цілеспрямованої психічної роботи зі зміни особистісних характеристик і поведінкових характеристик. Це вміння особистості розвивати і використовувати власні психічні ресурси, створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни свого внутрішнього стану за рахунок придбання, закріплення, контролю знань, умінь і навичок, подолання непередбачених обставин, створення вольової установки на досягнення значущих результатів [152].

Психологи А. Сухов, А. Бодальов, В. Казанцев визначають аутопсихологічну компетентність як вміння особистості, що спрямовані на самодіагностику,

самокорекцію, саморозвиток, самомотивацію, ефективну роботу з інформацією, психолінгвістичну компетентність і характеризуються адекватною самооцінкою, прагненням до професійного зростання [13].

Результати досліджень доводять значимість аутопсихологічної компетентності у професійній діяльності фахівця, зокрема аутопсихологічна компетентність:

- знижує рівень тривожності, сприяє підвищенню активності працівника, впевненості в собі і своїх силах;

- прискорює процеси пристосування до мінливих умов діяльності;

- підвищує мотивацію, спрямовану на професійний та особистісний розвиток [43];

- активізує індивідуальний досвід людини та допомагає успішному вирішенню завдань, які постають перед фахівцем у професійній діяльності [107];

- надає фахівцю інформацію про самого себе та забезпечує об'єктивну оцінку своїх здібностей та здатностей [107];

- розвиває здатність до ефективної взаємодії з оточуючими [43];

- сприяє усвідомленому сприйняттю своєї діяльності та дозволяє керувати процесом саморозвитку та самовиховання в професійній діяльності [107];

- забезпечує готовність і здатність особистості до цілеспрямованої психологічної роботи щодо зміни особистісних рис і поведінкових характеристик [13];

- забезпечує не тільки знання про власні сильні та слабкі сторони, особливості характеру, мислення, емоційні реакції, а й дозволяє індивіду компенсувати негативні прояви й слабкі сторони (наприклад, людям холеричного типу темпераменту розвинути емоційну саморегуляцію), удосконалити наявні можливості (керівникові розвинути лідерський потенціал), сформувати в собі нові якості і вміння [152].

Сукупність певних компетентностей та субкомпетентностей дозволяють державному службовцю на високому рівні виконувати свої професійні функції, успішно адаптовуватися до мінливих соціальних і службових умов.

1.2. Компетентнісний підхід на державній службі

Уперше управління компетентністю у державному секторі почали здійснювати у 1980-х роках такі країни, як США та Великобританія, у зв'язку з організаційними та культурними змінами, що відбувалися у той час.

У таких країнах, як Австралія, Бельгія та Корея, перші ознаки управління компетентністю на державній службі з'явилися у 1999 році. Управління компетентністю переважно було запроваджено як частину більш широкого процесу реформ. Компетентності почали використовувати як потужний інструмент комунікації, оскільки вони забезпечують загальне розуміння поведінки, необхідної для досягнення цілей установи. Також метою запровадження компетентнісного підходу було змінити традиційне управління персоналом на стратегічне управління людськими ресурсами.

Наприкінці XX століття компетентнісний підхід у державному секторі ще не був універсальною практикою. Бельгія, Нідерланди та Фінляндія були у процесі його прийняття, але на дуже вибірковій основі [201; 204].

Основною причиною застосування компетентнісного підходу по цей час в системі державної служби є можливість його використання як основного агента змін. Компетентності покликані перенести акценти сприйняття державної служби із сфери правовідносин та політичних установок у сферу професіоналізму осіб, які виконують функції державного управління [185].

У Бельгії компетентнісний підхід як елемент модернізації кадрової політики було запроваджено для більш широкого проекту реформ – Плану Коперника. До запровадження компетентнісного підходу існували певні труднощі при наборі та утриманні, а також у плануванні персоналу та просуванні по службі через класичні системи кар'єри. Компетентнісний підхід забезпечив єдиний піхід до

процесів управління персоналом у державному секторі [200].

За останні двадцять років системи державного управління у всьому світі зазнали серйозних реформ, і, ймовірно, вони будуть змінюватися в майбутньому. Управління компетентністю повинно підтримувати цей процес змін.

На даний момент кожна з країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку певною мірою запровадила управління компетентністю, що служить важелем для стратегічного управління людськими ресурсами [200].

З 2016 року в Україні активно реалізується реформа державного управління. Урядом схвалено Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року. Відповідно до Стратегії, одним із пріоритетів реформування державного управління визначено модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами.

Визначено, що успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, а це потребує утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у таких органах [153].

Компетентнісний підхід до управління персоналом ставить людину в центр уваги та підкреслює важливість людських ресурсів для досягнення цілей організації. Отже, управління компетенцією може бути інструментом для зміни бюрократичної культури в державній організації на більш персоналізовану організаційну культуру [202].

Отож, управління компетентностями є засобом для здійснення та підтримки необхідних змін на державній службі, зокрема України.

Критики компетентнісного підходу зосереджують свою увагу на таких ризиках його застосування:

- складний процес, необхідний для дослідження та визначення відповідних компетентностей;
- моделі компетентностей можуть швидко застаріти та стати неактуальними для організації, яка стикається з новими зовнішніми економічними та екологічними проблемами або змінює свої послуги;

- потрібно забезпечити постійне оновлення моделей компетентностей та способів їх оцінки;
- намір моделювати компетентності часто призводить до простого складання списку;
- часто немає чіткої стратегії, яка б розповіла, як люди могли б розвинути компетентності у списку;
- складні системами оцінювання компетентностей та їх низький рівень зв'язку безпосередньо із самою роботою [182].

Наразі в Україні застосовується компетентнісний підхід щодо добору персоналу, проходження державної служби та, зокрема, професійного розвитку державних службовців.

Уперше в Україні поняття компетентностей стало актуальним у зв'язку з прийняттям у 2015 році нової редакції Закону України «Про державну службу» [124].

Питання необхідності оцінки компетентностей закладено у Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. У якому зазначено, що проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійних компетентностей, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття посади [126].

В Україні для різних категорій посад «А», «Б» і «В» визначаються різні вимоги до компетентності з урахуванням виконуваних посадових обов'язків.

Для посад категорій «Б» і «В» вимоги до компетентності визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Якщо це посади категорії «Б» і «В», які належать до посад фахівців з питань реформ, такі вимоги уже є визначені у Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [126].

У 2018 році НАДС спільно з представниками інших державних органів та у співпраці з Центром зі зниження ризиків корупції в оборонному секторі (CIDS) розроблено рекомендований перелік вимог до компетентності кандидата на зайняття посади державної служби категорії «Б» і «В» [128].

Зазначений перелік включає 7 груп компетентностей: стратегічні, управлінські, організаційні, аналітичні, виконавські, комунікативні та особистісні. Кожна із зазначених груп містить перелік компетентностей з виписаними вимогами, які дозволяють однаково розуміти та визначати певну компетентність.

При цьому перші дві групи включають компетентності, які можна визначати тільки для категорії «Б».

До групи стратегічних компетентностей включено лідерство, аналіз політики та планування заходів з її реалізації, встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів, стратегічне управління.

До групи управлінських компетентностей включено прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом.

Наступні 5 груп компетентностей ми можемо визначати і для державних службовців категорії «Б» і «В», деякі тільки для категорії «Б», а деякі тільки для категорії «В».

До групи організаційних компетентностей включено управління організацією роботи, управління проектами, делегування завдань, ефективність координації з іншими.

До групи аналітичних компетентностей включено роботу з великими масивами інформації, аналітичні здібності, концептуальне та інноваційне мислення, ефективність аналізу та висновків.

До групи виконавських компетентностей включено якісне виконання поставлених завдань, самоорганізацію та самостійність у роботі, багатозадачність, досягнення результатів, технічні вміння.

До групи комунікативних компетентностей включено проведення публічних виступів, комунікацію та взаємодію, ведення ділових переговорів, обґрунтування власної позиції, ведення діалогу, управління конфліктами.

До групи особистісних компетентностей включено командну роботу й взаємодію, наставництво персоналу, уважність до деталей, тактовність і повагу до інших точок зору, креативність, орієнтацію на професійний розвиток, відповідальність, ініціативність, доброчесність, стресостійкість, адаптивність, мотивацію [122].

Суб'єкт призначення може обирати з переліку ті компетентності, які найбільше відповідають функціоналу посади.

До кожної із зазначених компетентностей виписані критерії оцінювання, за якими конкурсна комісія оцінює кандидата від 0 до 2 балів. Компетентності можуть оцінюватися шляхом тестування, співбесіди та / або розв'язання ситуаційного завдання.

Передбачено можливість розвитку компетентностей державних службовців. Щороку державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює [124].

Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби [124].

При застосуванні компетентнісного підходу та реформування управління персоналом на державній службі у багатьох країнах поширеними є рамки компетентностей. Ця тенденція пов'язана з тим, що управління, яке базується на компетентностях, забезпечує більшу гнучкість в управлінні персоналом, стимулює інтеграцію фрагментованих HR-практик та підтримує більш широкі процеси змін.

Рамка компетентностей – це модель, яка визначає та описує компетентності з точки зору очікуваної поведінки, необхідної для досягнення

високих індивідуальних та організаційних показників. Це також інструмент, що інтегрує процеси управління персоналом (набір і відбір, управління ефективністю, навчання та розвиток, просування по службі, оплата праці тощо) в один скоординований стратегічний підхід [200].

Зокрема, на державній службі Непалу запроваджено загальну рамку компетентностей для державних службовців, яка включає 4 складові: комунікацію, орієнтацію на результат, орієнтацію на службу та доброчесність. Рамка компетентності передбачає визначення та опис кожної складової, визначає їх рівні та рівні державних органів, у яких вони можуть бути застосовані [194].

Впровадження компетентнісного підходу – це систематичний процес визначення компетентностей, необхідних для досягнення цілей державного органу, розроблення моделі їх оцінки, пошук шляхів розвитку й застосування під час реалізації функцій управління персоналом.

Водночас для досягнення успіху в застосуванні компетентнісного підходу необхідним є формування на державній службі культури, що сприяє інноваціям та розвитку всередині державного органу. Також потребує розвитку нормативно-правова база для посилення активного застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом на державній службі кожним органом виконавчої влади України.

1.3. Психологічна компетентність працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

1.3.1. Функціонування служб управління персоналом у державних органах

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р, (далі – Стратегія), успіх реформи державної служби та державного управління в цілому значною мірою залежить від якості

управління людськими ресурсами в державних органах, що потребує утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у таких органах.

Згідно зі Стратегією, основними складовими елементами реформи за напрямом «Державна служба та управління людськими ресурсами» є, зокрема, посилення спроможності структурних підрозділів з управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС, а також посилення інституційної спроможності, зокрема, служб управління персоналом в органах виконавчої влади [153].

Служба управління персоналом є ключовою фігурою у створенні іміджу державного органу, здійснює залучення та добір кваліфікованих кандидатів до зайняття вакантних посад державної служби, забезпечує професійний розвиток та навчання персоналу державного органу, проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури в колективі, розв'язання конфліктних ситуацій [155].

Служба управління персоналом забезпечує якісне управління людськими ресурсами в державному органі. Люди, які працюють в організації, є одним з її основних активів і одним із факторів, що визначають її результативність [207].

Дж. Делані та М. Гуселід помітили взаємозв'язок між інтеграцією практик добору персоналу, оцінювання, навчання та ефективністю діяльності організації. Виявлено, що використання таких систем передбачає утримання працівників, індивідуальну ефективність та довгострокові фінансові результати діяльності організації [186].

Досліджено, що практики управління персоналом сприяють позитивному ставленню працівників до праці, індивідуальній ефективності та ефективності діяльності організації. Зокрема, дослідження П. Боксолл та К. Маккі показують позитивний взаємозв'язок між практиками HRM, задоволенням роботою та організаційною прихильністю. Організаційна прихильність сприяє працездатності працівників [184].

Існує теорія «здібностей, мотивації та можливостей (АМО)», згідно з якою індивідуальну продуктивність розглядають як сукупність індивідуальних здібностей до успішності в роботі, мотивації та можливостей це виконати. Роль HRM полягає в тому, щоб залучати та розвивати здібності працівників та виховувати бажану поведінку, надаючи працівникам мотивацію та можливість це зробити.

Емпіричні дослідження готельного персоналу у Литві підтверджують цю теорію та свідчать, що надання повноважень працівникам статистично пов'язане із задоволенням від роботи, відданістю та психологічними можливостями працівників. Цікаво, що «обмін інформацією» негативно пов'язаний із розширенням психологічних можливостей працівників. Це вказує на те, що працівників не варто переповнювати інформацією. Найважливіша інформація щодо посилення психологічних можливостей стосується інформації про майбутні плани організації та засобів реалізації мети, винагород і клієнтів компанії, що підпадає під категорію «надання повноважень» [184].

Інтеграція між управлінням людськими ресурсами та психологією, мабуть, є головним фактором, що відмежовує теорію та практику управління персоналом від її традиційних джерел управління персоналом. Психологія людей як конкретних учасників процесу управління виходить на перший план і дозволяє говорити про високу практичну важливість психологічних факторів в управлінні, що передбачає, зокрема, планування потреб у людських ресурсах, включаючи підбір, навчання та розвиток [204].

У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні відповідного комплексу психологічних компетентностей, які сприятимуть реалізації потенціалу й здатності державних службовців HR-підрозділів до ефективної, якісної роботи, зокрема в умовах змін.

Питання ефективності професійної діяльності досліджено у працях С. Бойко [19], І. Білецької [18], В. Бондарєвої [22].

Зокрема В. Бондарєва зазначає, що успішність діяльності державних службовців визначається рівнем професіоналізму, громадянською позицією та

рівнем розвитку аутопсихологічної компетентності, що дозволяє ефективно керувати стратегією власної поведінки, моделювати саморозвиток і вибудовувати конструктивну взаємодію з людьми і організаціями [22].

Значна кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених пов'язані з проблематикою оцінки якості та ефективності управління персоналом: К. Боумен [26], А. Денисова [46], С. Зелінський [58], В. Кім Сон [196], Е. Коваленко [67], А. Куламбекова [187], А. Мальована [87], В. Польова [119], Ю. Пун [196], А. Ситник [147] та інші.

Розроблено комплексну модель визначення спроможності служб управління персоналом державних органів [73] та на базі НАДС у 2018 році проведено пілотне дослідження спроможності служб управління персоналом державних органів у шести державних органах, які здійснюють підготовку й реалізацію ключових національних реформ.

Хоча в цілому у служб управління персоналом рівень спроможності визначено як позитивний, за результатами отриманих даних в окремих показниках рівень оцінки компонентів коефіцієнту спроможності коливається від незадовільного до позитивного рівнів, що відображає проблемні місця функціонування служб управління персоналом [9].

Виявлено, що потребують посилення саме ті напрями роботи, які стосуються безпосередньо роботи з персоналом державного органу. До таких напрямів належать:

- 1) проведення заходів щодо формування корпоративної культури державного органу (33,3 % – завдання, функцію виконують в повному обсязі);
- 2) участь у заходах щодо посилення іміджу державної служби та взаємодії з потенційними кандидатами на зайняття вакантних посад державної служби (33,3 % – завдання, функцію виконано в повному обсязі);
- 3) здійснення заходів щодо стимулювання до просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання посадових обов'язків (16,7 % – завдання, функцію виконано в повному обсязі);

4) забезпечення заходів щодо адаптації новопризначених працівників (33,3 % – завдання, функцію виконано в повному обсязі);

5) проведення заходів щодо тимблдингу (командоутворення) в державному органі чи окремих структурних підрозділах (16,7 % – завдання, функцію виконано в повному обсязі);

6) дослідження рівня задоволеності працівників роботою в державному органі (16,7 % – завдання, функцію виконано в повному обсязі);

7) забезпечення використання сучасних методів організації роботи, зокрема з використанням спеціального програмного забезпечення в роботі служби управління персоналом (33,3 % – завдання, функцію виконано в повному обсязі) [9].

Серед служб управління персоналом не здійснювалась в повному обсязі робота щодо таких завдань і функцій, запропонованих у переліку:

1) здійснення аналізу підстав для звільнення працівників державного органу;

2) розроблення стратегії управління персоналом державного органу та плану її реалізації [9].

Отримані результати дають змогу визначити напрями роботи, які вимагають розвитку відповідних психологічних компетентностей працівників служб управління персоналом для завершення їх реформування та виконання в повному обсязі функцій, які не тільки стосуються роботи з кадровою документацією, але і передбачають безпосередню взаємодію з персоналом щодо адаптації, розвитку корпоративної культури, нематеріального заохочення та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [9].

Зокрема, правильно організований процес адаптації повинен привести до: скорочення плинності кадрів, покращення якості та швидкості виконання поставлених завдань, економії часу безпосереднього керівника і працівників колективу, виникнення у нового члена колективу почуття задоволеності роботою, зниження рівня тривоги та невпевненості [74].

Безумовно, це пов'язано з недостатнім нормативно-правовим регулювання діяльності служб управління персоналом і надання переваги кадровому адмініструванню над роботою з персоналом.

В Україні триває впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Частину функцій з управління персоналом завдяки HRMIS буде автоматизовано [127].

Іноземними науковцями проведено дослідження щодо передачі частини функцій HR інформаційним системам у приватному секторі. Здійснювали опитування 19 компаній. Серед функцій управління персоналом, які компанії передають технологічним програмам, найчастіше згадували ведення обліку даних (100 %), нарахування заробітної плати та виплати (73,7 %), навчання та розвиток (47,4 %) й управління ефективністю (36,8 %). У навчальній зоні інформаційні системи використовувались для централізованої онлайн-реєстрації, управління аудиторією та ведення обліку, у сфері рекрутингу – для розміщення вакансій, збирання резюме, а також для більш стратегічних заходів, таких як генерування показників у часі щодо заповнення вакансій та коефіцієнтів прибутковості. У сфері управління ефективністю інформаційну систему використовують для збору та аналізу інформації про результати діяльності працівників [172].

Визначення комплексу компетентностей фахівця служби управління персоналом державного органу повинно виходити з його функцій.

Особливості функцій служб управління персоналом розкрито в працях таких науковців, як К. Боумен [26], Д. Бхатнагар [169], Й. К. фон Мікуліч-Радецького [183], В. Польової [86] та інші.

Варто зазначити, що кожна організація складається з людей. Управління – це процес ефективного досягнення цілей організації з людьми і через них. Першочерговим для досягнення цілей організації є придбання послуг людей, розвиток навичок, що мотивують до ефективної діяльності й забезпечення прихильності персоналу до організації. Отримати та утримувати хороших людей дуже важливо для успіху кожної організації.

Д. ДеЧенцо та С. Роббінс зазначали, що управління людськими ресурсами складається з чотирьох основних компонентів або функцій, а саме: персоналу, навчання та розвитку, мотивації, обслуговування [178].

На державній службі Філіпін визначають такі обов'язкові функції служби управління персоналом (таблиця 1.4) [179].

Таблиця 1.4

Функції служби управління персоналом на державній службі Філіпін

№	Функція	Складові
1	Кадрове адміністрування	ведення документації, пов'язаної з HR
2	Відбір та добір	здійснення найму, підготовка стратегії відбору, застосування відповідних інструментів відбору й добору
3	Навчання та розвиток	просування, організація та проведення навчань у державному органі, координація навчальної діяльності
4	Управління ефективністю	впровадження системи управління ефективністю на основі встановлених керівних принципів, використання системи для виплати відповідних бонусів і пільг, стимулів
5	Відносини з працівниками та добробут	управління організаційним кліматом, відносинами між співробітниками, посилення зв'язку державних службовців з державним органом, сприяння переговорам
6	Інформаційна система HR	Автоматизація HR-функцій, таких як реєстрація та моніторинг відвідуваності, відстеження документів, зберігання та обробка записів працівників, особових карток (персональних даних, картотеки), нарахування заробітної плати, пільг
7	Технічна експертиза з персоналу	забезпечення знання законодавства та правил, політики щодо людських ресурсів, побуту, організаційних планів й інформаційних технологій
8	Організація та обслуговування клієнтів	служіння суспільним інтересам, узгодження програмної політики й послуг з державними потребами та керівництвом агентства, діючи в інтересах громадськості
9	Кадрове планування	визначення довготривалих потреб, оцінка ресурсів, виявлення сфер потреб, включаючи план для заміщення втрати компетентності
10	Управління компенсацією	координація з групою фінансового менеджменту щодо виплат і компенсацій, правил і положень бухгалтерського обліку й аудиту
11	Розвиток кар'єри	ініціювання стратегії розвитку кар'єри на основі індивідуальних та організаційних потреб і вимог
12	Організаційний розвиток	аналіз робочих процесів та написання рекомендацій щодо варіантів вдосконалення, інтеграція HRM з організаційним управлінням

Відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03 березня 2018 року

№ 47, основними напрямками роботи служби управління персоналом на державній службі України визначаються:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) організаційно-методичне керівництво й контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;
- 6) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- 7) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту.

Водночас варто зазначити, що згадане Типове положення потребує оновлення та не повністю включає функціонал, який зараз необхідно виконувати службам управління персоналом державних органів.

Проаналізувавши визначені в Типовому положенні основні завдання служби управління персоналом та функції, інші нормативно-правові акти з питань управління персоналом, практичний вітчизняний та міжнародний досвід, нами визначено наступні основні напрями роботи HR-підрозділу державного органу, що визначають його як службу управління персоналом:

1. Добір персоналу.
2. Робота з персоналом (адаптація, заохочення та мотивація, оцінювання, планування службової кар'єри, навчання та професійний розвиток, розв'язання конфліктних ситуацій).
3. Формування корпоративної культури.
4. Документальне оформлення роботи з персоналом.
5. Консультативно-аналітична діяльність.

1.3.2. Модель компетентності в управлінні персоналом на державній службі

У сучасних умовах реформування державного управління перед службами управління персоналом постають нові виклики, висувуються підвищені вимоги до рівня психологічної компетентності фахівців. Існує необхідність у докладанню максимальних зусиль з боку служб управління персоналом для успішної імплементації нових практик управління персоналом у систему державної служби України. Це вимагає здатності долати емоційну напругу, мотивованості, стресостійкості, адаптивності тощо.

За даними дослідження професійної діяльності державних службовців В. Кузнецова, у діяльності державних службовців 60 % складних ситуацій вирізняються підвищеною екстремальністю (стресогенністю), державні службовці, які в них потрапляють, відчувають потребу в допомозі; близько 45 % складних ситуацій – це ситуації, які передують виконанню відповідальних завдань.

Державні службовці виділяють шість основних стрес-факторів, що впливають на їх психосоматичний стан: велика значущість майбутніх подій (відповідальність за результат), відповідальність за наслідки, недостатня підготованість, наявність власних «слабких місць», зовнішні чинники, самопочуття, умови діяльності [81].

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що психологічна компетентність державного службовця завжди займала вагоме місце у структурі професійної компетентності, зокрема працівника служби управління персоналом.

Досліджуючи міжнародний досвід, бачимо, що часто загальна модель компетентності розробляється для керівних функцій (вища державна служба), але не для державних службовців нижчих рівнів, як у випадку з Австрією. Для державних службовців нижчих рівнів моделі компетентності іноді розробляються окремо в департаментах чи установах. Наприклад, Нідерланди мають децентралізовану систему моделей компетентності.

Такі країни, як Австралія, Бельгія, Канада, Корея, Великобританія та США, розробили загальну систему компетенцій, яка охоплює всю їхню державну

службу. Канада – єдина країна, яка розробила єдину модель компетентності, що застосовується до всіх державних службовців, включаючи вищий керівний склад. У Бельгії тривають дискусії щодо запровадження єдиної моделі компетентності для вищих менеджерів. У більшості інших країн було розроблено принаймні дві моделі компетентності: одну для вищого керівництва та одну для всіх державних службовців.

В Австралії розроблено моделі компетентності: для всіх державних службовців – «Структура цінностей»; для служб управління персоналом – «модель спроможності людських ресурсів»; вищої виконавчої служби – «модель спроможності вищого керівництва» та усіх державних службовців – «інтегрована система лідерства». Тобто Австралія розробила свою унікальну модель компетентності для служб управління персоналом державних органів [200].

У Польщі будують профілі посад, в яких зазначені вимоги до професійної та, у тому числі, психологічної компетентності фахівця служби управління персоналом [205]. До вимог щодо психологічної компетентності фахівця служби управління персоналом включено такі компетенції: надійність та своєчасність, орієнтація на цілі, індивідуальна організація роботи, міжособистісна взаємодія, налагодження співпраці, управління мотивацією та зворотній зв'язок, навчання інших, вирішення проблем, вміння справлятися з важкими міжособистісними ситуаціями, управління-делегування та керівництво, системне мислення [205].

На британській державній службі широко поширене використання систем компетентності. Хоча в департаментах та відомствах не існує стандартизованої або загальної структури, їх модель, як правило, складається з поєднання основних і спеціалізованих компетентностей. Визначено шість ключових компетентностей, що є критичними для ефективної роботи всього персоналу: стратегічне мислення, отримання найкращих результатів від людей, навчання та вдосконалення, концентрація уваги на виконанні завдань, надання мети й вказівки та здійснення особистого впливу. Кожна з компетентностей має перелік ефективної поведінки й неефективної поведінки, які є критеріями, що використовуються при оцінці результатів діяльності [174]

У Боснії та Герцеговині виділяються загальні основні компетентності для всіх державних службовців, такі як: професійний розвиток і доброчесність, здатність вирішувати проблеми, ініціативність і динамічність, командна робота, обмін інформацією, особиста ефективність й орієнтованість на результат [36].

Окремо виділяються управлінські компетентності: лідерство, планування та організація, розвиток персоналу. Для керівників вищої ланки визначається також така компетентність, як стратегічне керівництво.

Щодо фахівців служб управління персоналом у Боснії та Герцеговині виділяють такі пріоритетні компетентності: обмін інформацією, ініціативність, увага до деталей та командна робота [36].

Загалом рамки компетентностей у більшості країн розробляються шляхом процесу «спроб і помилок». Розробляється базова структура, яка потім оцінюється та коригується на основі коментарів різних зацікавлених сторін [200].

Моделі компетентностей також використовуються як один із засобів, за допомогою якого можна пов'язати стратегії з організаційною та індивідуальною ефективністю. Крім того, управління компетенцією розглядається як засіб зміни бюрократичних організацій на більш сучасний та гнучкий. Він також може бути використаний для досягнення змін в організаційній культурі [182].

Компетентності можуть бути використані в різних процесах управління персоналом (таблиця 1.5) [200].

Таблиця 1.5

Управління компетентностями у різних функціях управління персоналом

Функція	Спосіб використання
Планування персоналу	Компетентності використовуються для оцінки поточних та майбутніх організаційних та індивідуальних потреб у персоналі. Організації оцінюють потенційні заміни ключових посад на основі вимог до компетентності. Здійснюється виявлення та ранжування працівників, які мають високий потенціал та необхідні компетентності. Працівників навчають, щоб вони були готові зайняти кожну критичну керівну посаду у випадку, якщо вона стане вакантною. Австралія, Корея та Франція також застосовують компетентності у процесі планування. Загалом, мова йде про виявлення потенційного розриву між поточними й бажаними або необхідними компетентностями в організації та розробку стратегії зменшення такого розриву.

Функція	Спосіб використання
	У Кореї кожні п'ять років кожне центральне міністерство та відомство має складати план персоналу. Їм потрібно проаналізувати поточні компетентності державних службовців і компетентності, необхідні найближчим часом. На основі аналізу потрібно скласти плани персоналу для підвищення рівня їхньої компетентності. До кінця п'ятирічного періоду цілі плану мають бути досягнуті. Ключовим інструментом планування персоналу у Франції є RIME (Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat). RIME проводить огляд різних типів роботи й функцій у державній інституції з метою посилення зв'язків з аналізом потреб у компетентності та підвищення мобільності міжвідомчих служб. Іншим інструментом планування персоналу у Франції є GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences) – це амбіційна загальноурядова стратегія, яка аналізує поточну кадрову картину за функціями та категоріями й має на меті прогнозувати коригування потреб у персоналі. GPEEC – це міжвідомча методологія, яка встановила загальну структуру уряду, хоча кожен міністерський департамент відповідає за власні плани GPEEC під наглядом центрального органу з управління персоналом. Оцінка поточних планів GPEEC показує, що всі міністерства досягли прогресу в розподілі персоналу з місіями та включенні стратегій управління персоналом у свої плани GPEEC.
Набір та відбір	Компетентності використовуються як критерій відбору в різних методах відбору. Кандидати на посаду оцінюються за кожною необхідною компетентністю.
Навчання та розвиток	Аналіз потенційних розривів між поточним та бажаним рівнем компетентності державних службовців стає основою для визначення потреб у навчанні. Для кожного співробітника створюється план особистого розвитку з переліком конкретних компетентностей, необхідних працівнику для розвитку та покращення результатів роботи.
Управління ефективністю та оцінка	Ефективність державних службовців оцінюється відповідно до вимог до компетентності, а також цілей роботи. Ефективність – це питання не лише того, що роблять люди, але й того, як вони це роблять у взаємодії з іншими. Компетентності представлені в щорічній оцінці результатів діяльності державних службовців. Система оцінки фокусується на конкретній поведінці, пропонуючи дорожню карту для визнання, винагороди та можливого просування.
Винагорода	Системи оплати праці, засновані на компетентностях, винагороджують працівників за розвиток і застосування тих компетентностей, які організація визначила важливими для успіху. Однак заробітна плата, пов'язана з компетентностями, на сучасному етапі недостатньо застосовується на державній службі. Певною мірою застосовується лише в Бельгії, Канаді та Великобританії.

Управління кар'єрою	Корея, Нідерланди, Великобританія та США застосовують управління компетентністю у своїх програмах розвитку кар'єри. Професійні навички державного управління слугують інструментом для планування кар'єри на державній службі. Як правило, оцінка компетентності призводить до виявлення кар'єрних можливостей, потреб розвитку тощо. Уперше компетентності були застосовані на практиці в Нідерландах, коли вони були включені у форми планування кар'єри. Уряд США відстежує своїх федеральних менеджерів через основну навчальну програму лідерства. У цій навчальній програмі учасники беруть участь у багатоетапному та тривалому процесі розвитку лідерських якостей. Подібна програма існує і у Великобританії. Компетентності використовуються для створення особистих кар'єрних планів працівників. Зорема, працівники, переглянувши вимоги до компетентності на різних посадах, можуть співставити їх з тими компетентностями, якими вони володіють, визначити бажані посади та ті компетентності, які їм необхідно розвинути для їх зайняття.
---------------------	--

1.3.3. Теоретичне обґрунтування рамки психологічної компетентності працівника служби управління персоналом

Модель компетентності є інструментом вимірювання, за допомогою якого можна визначити та оцінити компетентності. Модель компетентності допомагає використовувати єдиний та узгоджений підхід в управлінні персоналом та повинна бути узгодженою з організаційними цілями та завданнями [182].

Деякі автори розмежовують поняття «компетентнісна модель» і «модель компетентності». Вони зазначають, що компетентнісна модель описує якості, необхідні працівнику, щоб досягти успіху на посаді, у колективі та в організації, а модель компетентності описує, що окремий працівник повинен послідовно виконувати для досягнення або перевищення стратегічних цілей організації [193].

Рамка компетентностей містить визначення ознак компетентностей, які використовуються в цілій організації або в її частині. Рамка компетентностей повинна бути максимально простою для розуміння та використання. Мова повинна бути зрозумілою і без жаргону. Без чіткої мови та прикладів складно оцінити досягнутий рівень компетентності. При визначенні компетентностей,

особливо коли вони використовуються для управління результатами роботи або оплати, важливо забезпечити їх оцінку [171].

Розроблені рамки компетентності застосовуються у підборі, відборі, навчанні й розвитку, управлінській діяльності та системах винагородження персоналу [182].

Компетентності забезпечують спосіб артикуляції корпоративних цінностей, щоб їхні вимоги могли бути втілені в практиці управління персоналом і бути зрозумілими людьми та командами в організації. Організації можуть використовувати компетентності для оцінювання, навчання та інших кадрових процесів. Це допоможе підвищити ефективність роботи працівників. Також компетентності використовуються як засіб досягнення культурних змін і підвищення рівня кваліфікації [171].

Для оцінки компетентностей визначають рівні компетентності. Наприклад, на державній службі у Філіпінах використовують чотири рівні компетентностей: базовий, середній, розширений та покращений [179].

Рамки й моделі компетентності визначено у дослідження таких науковців, як: Н. Алюшина [8], А. Брайт [198], Д. Грегорі [198], М. Гоувінг [198], Д. Родрігес [198], Р. Патель [198], М. Кутас [77], І. Сингаївська [144].

Результатами опитування щодо компетентностей та емоційного інтелекту протягом 2006-2007 років визначено сім типових компетентностей:

- 1) орієнтація на команду – здатність співпрацювати й взаємодіяти з іншими членами колективу з повним розумінням ролі, яку потрібно відігравати як члена команди;
- 2) комунікація – здатність чітко й переконливо спілкуватися, усно чи письмово;
- 3) управління людьми – здатність керувати та розвивати людей, завойовувати їх довіру та співпрацю для досягнення результатів;
- 4) орієнтованість на клієнта – невпинна турбота про догляд за інтересами зовнішніх і внутрішніх клієнтів, щоб забезпечити задоволення чи перевищення їхніх потреб та очікувань;

5) орієнтація на результати – бажання зробити все добре і вміння ставити складним цілям й відповідати їм, створювати власні міри досконалості й постійно шукати шляхи підвищення ефективності;

6) вирішення проблеми – здатність аналізувати ситуації, діагностувати проблеми, визначати ключові проблеми, встановлювати й оцінювати альтернативні напрями дій та виробляти логічне, практичне й прийнятне рішення;

7) планування та організація – можливість вирішувати напрями дій, гарантуючи, що ресурси, необхідні для здійснення дії, будуть доступними, та планувати програму роботи, необхідну для досягнення визначеного кінцевого результату [177].

До цього часу було описано багато моделей теоретичної компетентності, деякі з них діють як більш універсальні, як, наприклад, модель Кіркпатріка або п'ятиступінчаста модель стратегічних систем, але більшість з них розроблялися «під замовлення» для конкретної компанії [193].

Відповідно до зазначених ключових функцій та на основі аналізу наукових підходів до структури психологічної компетентності, вивченні міжнародних практик, розроблено Теоретичну рамку психологічної компетентності працівника служби управління персоналом у державному органі (рис. 1.2).

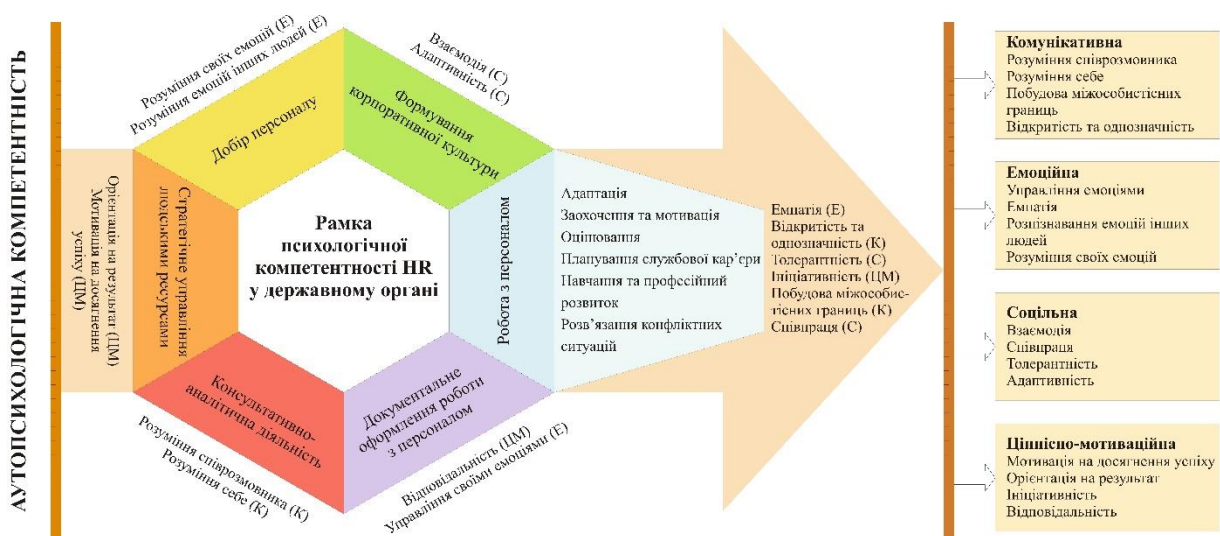


Рис. 1.2. Теоретична рамка психологічної компетентності працівника служби управління персоналом у державному органі

Зазначимо, що особливістю виділених нами компетентностей є можливість їх розвитку шляхом професійного навчання, за наявності відповідних програм. Тобто, ми не розглядаємо особисті якості працівника, які є вродженими (наприклад, темперамент).

Ми припустили, що саме такі якості вплинуть на показники успішності роботи. Подальше емпіричне дослідження забезпечить їх уточнення.

Відповідно до запропонованої рамки психологічної компетентності, психологічна компетентність працівника служби управління персоналом державних органів базується на аутопсихологічній компетентності, яка спрямовує та визначає успіх його подальшого розвитку [190].

Аутопсихологічна компетентність працівника служби управління персоналом є особистісним утворенням, яке включає в себе самоставлення, самооцінку, самоусвідомлення, самоконтроль, здатність до рефлексії.

Як зазначає С. Бронікова, особистість (і в першу чергу державний службовець), яка здатна керувати своїм мисленням і поведінкою, більш впевнено починає вирішувати будь-яке управлінське завдання, у тому числі завдання реалізувати своє покликання. Тому, на думку науковця, сьогодні все більш актуальним стає розуміння людини як *Homovillicus* (істота, яка управляє).

Український учений С. Завстний стверджує, що розуміння людини як *Homovillicus* сприятиме тому, що особистість буде намагатися використовувати свій розум в інтересах навколишнього середовища та суспільства, а також буде здатною управляти собою й оточенням, визнаючи при цьому відповідальність за результати свого управління [136].

Аутопсихологічна компетентність визначає прагнення працівника до саморозвитку, дозволяє здійснювати саморозвиток через рефлексію професійного досвіду й отриманих знань. Аутопсихологічна компетентність є метакомпетентністю, бере участь у розвитку інших видів психологічної компетентності [6], зокрема визначених нами комунікативної, емоційної, соціальної та ціннісно-мотиваційної.

Аутопсихологічна компетентність полягає в уміннях здійснювати:

- 1) самодіагностику для самоаналізу, самооцінки, самовизначення, самосвідомості й самоконтролю;
- 2) самокорекцію для вирішення особистих проблем і зміни внутрішнього психічного стану;
- 3) самомотивування;
- 4) ефективну роботу з інформацією;
- 5) психолінгвістичну компетентність та ін. [18].

Ключові субкомпетентності до кожної компетентності визначено з урахуванням груп основних посадових обов'язків (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Компетентності та субкомпетентності працівника служби управління персоналом

Посадові обов'язки	Переважаюча компетентність	Субкомпетентності
Добір персоналу	Емоційна	Розуміння своїх емоцій Розуміння емоцій інших людей
Робота з персоналом (адаптація, заохочення та мотивація, оцінювання, планування службової кар'єри)	Емоційна Комунікативна Ціннісно-мотиваційна Соціальна	Емпатія Відкритість й однозначність Толерантність Ініціативність Побудова міжособистісних кордонів Співпраця
Формування корпоративної культури	Соціальна	Взаємодія Адаптивність
Документальне оформлення роботи з персоналом	Ціннісно-мотиваційна Емоційна	Відповідальність Управління своїми емоціями
Консультативно-аналітична діяльність	Комунікативна	Розуміння співрозмовника Розуміння себе
Стратегічне управління людськими ресурсами	Ціннісно-мотиваційна	Орієнтація на результат Мотивація на досягнення успіху

Таким чином, комунікативна компетентність працівника служби управління персоналом включає такі субкомпетентності: розуміння співрозмовника, розуміння себе, побудова міжособистісних кордонів, відкритість й однозначність.

Емоційна компетентність включає субкомпетентності: управління своїми емоціями, емпатія, розпізнавання емоцій інших людей, розуміння своїх емоцій.

Дослідники визначають емоційну компетентність як фактор, що сприяє успіху працівників. Люди, які найкраще виявляють емоції інших (тобто мають емпатичні навички), є більш успішними на своїй роботі та в суспільному житті [89].

Ми розглядаємо емоційну компетентність як готовність і здатність людини гнучко управляти емоційними реакціями, як власними, так і інших людей, адекватно до ситуацій і умов, що змінюються.

Соціальна компетентність включає взаємодію, співпрацю, толерантність й адаптивність.

Ціннісно-мотиваційна компетентність включає мотивацію на досягнення успіху, орієнтацію на результат, ініціативність і відповідальність.

І. Глова у 2012 році проводила дослідження мотивації державних службовців. Результати емпіричного дослідження показали, що значна частина державних службовців виконують свою професійну діяльність через інтерес до неї, службовці чітко усвідомлюють мету власної діяльності, прагнуть до самоактуалізації та розвитку компетентності, тобто є внутрішньо мотивованими.

До ефективного здійснення професійних обов'язків працівника при цьому стимулює можливість брати участь у прийнятті рішень, зворотній зв'язок про результати діяльності, можливість застосувати знання та здібності, відповідальність за доручену справу, творчі завдання тощо.

Водночас для переважної більшості досліджуваних характерним є мотиваційний комплекс із досить високою мірою значущості мотивів предметного й соціального оточення: матеріальне стимулювання, кар'єрний ріст, престиж професії, прагнення уникнути санкцій і покарань, контроль з боку керівництва. Для таких державних службовців домінуючими мотиваційними факторами є схвалення зі сторони колег і керівництва, позитивні

міжособистісні стосунки, визнання, грошова винагорода, контроль за виконанням діяльності, хороші умови праці тощо [40].

Мотиваційно-поведінковий компонент є важливим компонентом структури професійної ідентичності державних службовців. Цей компонент є переходом від уявлень та образів до реальних дій, на основі яких оцінювання державних службовців здійснюється як соціально-професійною групою (внутрішня ідентичність), так і суспільством (зовнішня ідентичність) [176].

1.4. Підходи до формування та розвитку психологічної компетентності працівників центральних органів виконавчої влади

Навчання та професійний розвиток персоналу відіграє вагомий роль у якості та ефективності діяльності державних органів, сприяє їх готовності конструктивно реагувати на нові виклики й слідувати змінам, що відбуваються у країні.

Постійне навчання відіграє величезну роль у процесі формування професійної ідентичності державних службовців. Основними ознаками компетентності державного службовця є особисті й професійні навички, вміння та знання в різних сферах: від загальної юридичної компетенції до знання спеціалізованої галузі діяльності, систем цінностей та орієнтації [176].

К. Крайгер стверджує, що постійне навчання та підвищення кваліфікації повинно стати способом життя сучасних організацій. Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними, вдосконалюватися, впроваджувати інновації та досягати поставлених цілей [186].

Навчання протягом усього життя є важливим не лише для просування в кар'єрі, але і як організаційна стратегія модернізації та змін [200].

Формування та розвиток психологічної компетентності досліджували такі вчені, як Н. Алюшина [10], Г. Беленька [17], О. Гусєва [45], В. Вронська [38], Н. Кузик [158], Т. Кьяу Свар [188], В. Нарушак [98], І. Огороднічук [103], Н. Побірченко [114], Н. Проскурка [129], В. Сидоренко [141], С. Сисоєва [203], А. Фрадинська [158], Л. Фурсі [159] та інші.

Навчальна діяльність і розвиток – важливі елементи функції управління людськими ресурсами організації. Навчання – це заплановане і систематичне заняття за допомогою навчального досвіду для передачі знань або розвитку індивідуальних чи групових навичок та поглядів з метою підвищення ефективності. Ефективне навчання буде зосереджене на потребах організації, здійснюватиметься за порівняно короткий термін і повинно спричинити негайне поліпшення результатів діяльності.

Розвиток має довгостроковий характер і більше стосується максимізації потенціалу людини. Він орієнтований на потреби як особистості, так і організації. Він передбачає навчання, консультування, наставництво, навчальні програми й третій рівень освіти. Розвиток повинен призводити до підвищення компетентності у можливостях особистості в таких сферах, як управління, прийняття рішень і вирішення проблем. Програми розвитку часто спрямовані на підготовку людей до виконання майбутніх старших ролей в організації.

Навчання та розвиток – це додаткові частини одного і того ж процесу. Вони взаємопов'язані та взаємозалежні, а не послідовні та ієрархічні [206].

Недавні дослідження, проведені Організацією економічного співробітництва та розвитку, працівників федеральної служби США у 2016 році щодо продуктивності в національних економіках свідчать, що лише 56 % працівників погоджуються, що їхні таланти добре використовуються на робочому місці [200].

Багато країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку застосовують управління компетенцією у своїх програмах навчання та розвитку. Зокрема, Австралія, Корея та Нідерланди чітко зосереджуються на розвитку компетентності майбутніх лідерів [200].

Коледж державної служби Британії ще на початку 1980-х років розробив програму навчання на основі компетентностей. Усі курси в коледжі були пов'язані з основними компетенціями [180].

Комісія державної служби Австралії зробила три кроки для підтримки навчання та розвитку на державній службі: розробила Програму розвитку HR-

можливостей, видала практичний посібник щодо розбудови спроможності управління навчанням та розвитком, створила Центр оцінки розвитку кар'єри.

Програма розвитку HR-можливостей зосереджена на формуванні навичок, що допоможуть ефективно здійснювати стратегічне управління персоналом. Програма не вивчає поглиблено теорію HR, а також не фокусується на теоретичних або оперативних аспектах різних сфер діяльності й HR. Програма допомагає учасникам розвинути компетентності, необхідні для розуміння ключових питань діяльності їхніх агентств, і того, як ці проблеми повинні стимулювати до ініціативи кадрові служби.

У Бельгії сертифіковані навчальні схеми стали одним з основних інструментів управління компетентностями у федеральному уряді. Кожні 6–8 років державні службовці від рівнів А до D можуть добровільно проходити сертифіковане навчання, організоване OFO, навчальним інститутом федерального уряду. Його мета – оновлення та розвиток кваліфікації та компетентностей усіх державних службовців.

У Кореї для навчання та розвитку Корейський інститут підготовки центральних посадових осіб запровадив компетентнісну освіту, використовуючи моделі компетентностей, розроблені для кожного класу, та різні методи, такі як онлайн-лекції та вирішення практичних випадків, що допомагає слухачам визначити компетентності, які потребують вдосконалення [200].

У США для окремого федерального менеджера або керівника орієнтиром на шляху до кар'єрного й організаційного успіху є ЕСQ – набір компетентностей, які є обов'язковими до всіх керівних посад. ЕСQ допомагає підтримувати збалансований акцент на стратегічному лідерстві та результатах. Однією з найуспішніших навчальних програм для федеральних менеджерів є «Основна програма лідерства» [200].

Підвищення професійної компетентності державних службовців в Україні здійснюється шляхом професійного навчання. Відповідно до Закону України «Про державну службу», професійне навчання – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень

професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. Згідно із Законом підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. [124].

Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном [124].

Організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців визначає «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [125].

Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту [11].

Зокрема, відповідно до Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

Самоосвіта – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям [121].

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

Загальні програми підвищення кваліфікації – програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного й життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Спеціальні програми підвищення кваліфікації – програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Очікувані результати навчання за загальними й спеціальними програмами підвищення кваліфікації мають охоплювати професійні знання та професійні компетентності, необхідні учасникам професійного навчання для належного виконання ними встановлених завдань й обов'язків [125].

Загальні й спеціальні програми підвищення кваліфікації за тривалістю та інтенсивністю поділяються на:

- професійні (сертифікатні) програми – довгострокові програми підвищення кваліфікації, обсягом не менше 2 кредитів ЄКТС;
- короткострокові програми – короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2–1 кредит ЄКТС [125].

Щодо служб управління персоналом, то сформована на даний час компетентність працівника служби управління персоналом відповідає вимогам, які стояли перед службою до впровадження реформи. Пунктом 31 плану заходів з реалізації зазначеної Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року передбачено проведення регулярного навчання

керівників і працівників служб управління персоналом державних органів з метою підвищення їх знань і компетентностей щодо сучасних підходів до управління персоналом [153].

Проте наразі не існує програми професійного розвитку психологічної компетентності працівників відповідно до потреб сучасності, яка дала б змогу успішно реагувати на нові виклики, продукувати нові ідеї, ставити цілі й досягати їх. Перед працівниками служб управління персоналом можна ставити багато цілей. Проте для їх досягнення необхідно формувати та розвивати відповідні компетентності, зокрема і психологічні.

Формування психологічної компетентності працівника може відбуватися як стихійно, так і під час спеціального навчання.

Ми підтримуємо позицію Є. Гогунова, згідно з якою в системі формування психологічної компетентності повинно бути представлено:

- 1) певне інформаційне поле (теоретичні знання);
- 2) область практичних навиків та умінь (практичний досвід);
- 3) перелік професійально значущих рис особистості (особистісно-діяльнісні якості) [37].

Важливою умовою формування психологічної компетентності є створення спеціального соціального середовища в системі навчання, що запускає відповідні соціально-психологічні механізми як спеціальні соціальні впливи, які, інтеріоризуючись, привласнюються особистістю, забезпечуючи водночас її психологічну безпеку та гідність [99].

Характеристиками цього соціального середовища є:

- 1) організація спільної діяльності, під час якої вони реалізують себе як творчі індивідуальності;
- 2) спільне формування групових норм і принципів взаємодії гуманістичної спрямованості;
- 3) соціальне, духовне й предметне збагачення спільної діяльності, спільне переживання почуття причетності до особливостей професійної культури, обговорення питань професійного самовизначення, місії;

4) інтенсифікація розумових, емоційних і поведінкових компонентів спільної діяльності через колективні дії з публічною демонстрацією результатів, наприклад, проектна діяльність;

5) встановлення у процесі спільної діяльності зворотного зв'язку між її учасниками;

6) виконання системи спеціальних завдань, що зумовлюють прийняття та програвання соціальної ролі з певними характеристиками, що відповідають людині, орієнтованій на вдосконалення психологічної компетентності [99].

Для розвитку психологічної компетентності нам необхідно визначитися з формою навчання та методами, які будемо застосовувати.

Методи вдосконалення психологічної компетентності підбираються, виходячи з доцільності та можливості їх конструктивного використання залежно від форми навчання: очна, заочна, дистанційна.

Програми підвищення кваліфікації для служб управління персоналом державних органів можуть передбачати очну (денну, вечірню), дистанційну й змішану (очну та дистанційну з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо) форми навчання [125].

Також позитивного результату можна досягти застосовуючи модульний принцип підвищення психологічної компетентності. Кожен тематичний модуль містить 2 субмодулі:

- 1) теоретична частина (лекційні та семінарські заняття);
- 2) активне навчання (теоретична частина значною мірою реалізовується у вигляді інтерактивних методів) [143].

Застосування інтерактивних методів навчання (групових дискусій, соціально-психологічних тренінгів, рольових і ділових ігор тощо) є однією з умов формування психологічної компетентності. Такі методи мають різноманітні ресурси (засоби), що сприяють розвитку, актуалізації здатності до самоуправління (рефлексії, самоаналізу, самоорганізації, саморегуляції) своєї діяльності та поведінки.

Інтерактивні технології базуються на принципах взаємодії, активності учасників, спираючись на груповий досвід, зворотного зв'язку тощо [99].

Інтерактивні методи базуються на принципах:

- взаємодії;
- активності учасників;
- опори на груповий досвід;
- зворотного зв'язку [144].

І. Сингаївська визначає такі методи розвитку психологічної компетентності:

1) Тренінг – учасники мають змогу в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій розвинути й закріпити необхідні знання та навички, змінити своє ставлення до власного досвіду й застосовуваних у роботі підходів [144].

Зокрема, тренінг особистісного зростання дає змогу діагностувати стан автопсихологічної компетентності особистості, виявити її психологічні проблеми, особистісні якості, особливості взаємодії з людьми [99].

2) Ділова та рольова гра – це один із методів навчання, в якому учасники розігрують різні ролі на підставі ситуацій, пов'язаних із темою заняття [86].

3) Метод мозкового штурму (brainstorming) – це оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонують висловлювати якомога більшу кількість варіантів рішення, навіть найфантастичніших. Потім серед усіх ідей обирають найбільш вдалі, які можна використати на практиці.

3) Групова дискусія – виявлення різноманітних точок зору учасників на питання чи проблему та при необхідності всебічний аналіз кожної з них. Переваги дискусії дають імпульс проблемному навчанню. У процесі дискусії формуються специфічні вміння та навички: вміння формулювати думки, аргументувати їх (прийоми доказової полеміки), навички критичного мислення.

4) Інтерактивна лекція – це виступ викладача перед великою аудиторією керівників освітніх установ протягом 1–4 годин із застосуванням таких активних прийомів навчання, як фасилітація, керована дискусія чи бесіда,

модерація, демонстрація слайдів чи навчальних фільмів, мозковий штурм, мотивуюча промова.

5) Кейс-метод (case study) – це техніка навчання, що використовує опис реальних ситуацій. Особи, які навчаються за цим методом, повинні проаналізувати ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення та обрати найкращі з них. Переваги цього методу в тому, що учасники навчання легко співвідносять отриманий теоретичний багаж знань з реальною практичною ситуацією.

6) Акваріум – це рольова гра, в якій беруть участь 2–3 особи, а інші виступають у ролі спостерігачів, що дозволяє одним «проживати» ситуацію, а іншим – аналізувати її зі сторони та «співпереживати». Більшість учасників виступають у ролі експертів та аналітиків.

7) Коучинг – це метод, в якому за допомогою бесіди створюється ситуація, що полегшує рух людини до бажаної мети, так, щоб цей рух приносив задоволення. Коучинг можна назвати мистецтвом сприяння підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини. Під час коучингу особистість досліджує власну професійну ситуацію, аналізує її плюси та мінуси, накреслює шляхи професійного саморозвитку, тим самим вдосконалюючи свою психологічну компетентність. При застосуванні цього методу значно підвищується здатність до професійної рефлексії [144].

У контексті розвитку психологічної компетентності здійснюється розвиток аутопсихологічної компетентності. Процес формування аутопсихологічної компетентності як властивості особистості становить високий ступінь розвитку саморегуляції у всіх сферах самосвідомості, самопочуття і самодіяльності, надає стимулюючий вплив на розвиток особистості у всіх сферах її життєдіяльності [2].

Впровадження розвитку компетентності, як правило, повинно відповідати наступним принципам:

1. Проведення бесіди у формі діалогу між керівником та працівником. Таке обговорення щодо оцінки компетентності працівників варто проводити

щонайменше раз на рік і в кінцевому підсумку створювати план особистого розвитку з чіткими цілями.

2. Кожен працівник відповідає за власний професійний розвиток. Роль менеджера полягає в тому, щоб заохочувати співробітників розвивати навички. Усі працівники повинні мати узгоджений план розвитку, який оновлюватиметься щороку.

3. Заходи, спрямовані на розвиток персоналу, повинні бути пов'язані з вимогами організації і можуть бути реалізовані різними способами, такими як: ротація робочих місць, проекти завдань, семінари тощо.

4. Найбільш інтенсивний розвиток компетентностей працівників відбувається щодня у процесі виконання роботи – «навчання через роботу».

5. Оцінка ефективності розвитку компетентності. Можна використовувати різноманітні методи, наприклад такі, як діалогічна оцінка, самооцінка та аналіз [193].

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз вивчення питання психологічної компетентності працівників служб управління персоналом державних органів дав змогу зробити такі висновки:

1. На сьогодні існує багато міждисциплінарних підходів до розуміння понять «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність», «психологічна компетентність» та «субкомпетентність». Враховуючи погляди науковців, ми визначаємо такі поняття:

- компетентність – це комплексна характеристика особистості, яка складається з субкомпетентностей, що допомагають ефективно здійснювати діяльність, досягати поставлених цілей, взаємодіяти, приймати рішення та адаптовуватися до змін навколишнього середовища;

- компетенція – межі сфери професійної діяльності особистості, в якій вона реалізовує ті чи інші компетентності;

- професійна компетентність – комплексна характеристика особистості, яка включає спектр компетентностей, що дозволяють ефективно виконувати посадові обов’язки, досягати поставлених цілей, взаємодіяти з колегами й приймати рішення під час професійної діяльності;

- психологічна компетентність – особистісна складова професійної компетентності, що включає в себе характеристики та якості особистості, які у комплексі сприяють її розвитку, самоусвідомленню, успішному виконанню професійних завдань, досягненню поставлених цілей та є основою для ефективної взаємодії у професійному середовищі;

- субкомпетентності – психологічні характеристики та якості особистості, які проявляються у її поведінці під час професійної діяльності.

2. Структура психологічної компетентності державного службовця включає 5 основних компетентностей: комунікативну, емоційну, соціальну, ціннісно-мотиваційну й аутопсихологічну. Кожна компетентність включає субкомпетентності. Під компетентностями та субкомпетентностями ми розглядаємо винятково характеристики та якості особистості, які підлягають розвитку та не є виключно вродженими. Кожна з субкомпетентностей залежить від когнітивного рівня (знання, особливості пізнання, розуміння та уявлення щодо певного психологічного явища) й реалізується на поведінковому (під час здійснення професійної діяльності).

3. Застосування компетентнісного підходу на державній службі у більшості країн пов’язано з процесом реформ, організаційними й культурними змінами у країні. Запровадження компетентнісного підходу сприяє зміні традиційного управління персоналом на стратегічне управління людськими ресурсами, підтримує процеси змін на державній службі.

З 2016 року в Україні активно реалізується реформа державного управління, одним із пріоритетів якої визначено модернізацію державної служби й управління людськими ресурсами. Наразі в Україні застосовується компетентнісний підхід щодо добору персоналу, проходження державної служби та, зокрема, професійного розвитку державних службовців.

4. Визначено п'ять основних напрямів діяльності служб управління персоналом державних органів: добір персоналу, робота з персоналом (адаптація, заохочення та мотивація, оцінювання, планування службової кар'єри, навчання та професійний розвиток, розв'язання конфліктних ситуацій), формування корпоративної культури, документальне оформлення роботи з персоналом, консультативно-аналітична діяльність.

5. У багатьох країнах, зокрема в Австралії, Бельгії, Канаді, Кореї, Великобританії та США, для потреб управління персоналом на державній службі розроблено модель компетентності. Така модель компетентності може розроблятися тільки для вищих посад державної служби, бути загальною для державних службовців, розроблятися окремо для керівних та некерівних посад або за окремими напрямами роботи на державній службі. Також модель компетентності може розроблятися централізовано (наприклад, Канада, Австрія) та децентралізовано (наприклад, Нідерланди).

6. Модель компетентності допомагає забезпечити єдиний узгоджений підхід до управління персоналом на державній службі, що може бути використаний у різних HR-функціях: планування персоналу, рекрутинг, навчання та розвиток, управління ефективністю, оцінювання, винагорода, управління кар'єрою. Рамка компетентностей містить визначення ознак компетентностей, які використовуються в цілій організації або в її частині. Для оцінки компетентностей визначають рівні компетентності.

6. Опираючись на практичний досвід та наукові підходи нами розроблено Теоретичну рамку психологічної компетентності працівника служби управління персоналом у державному органі, яка є основою для планування та проведення емпіричного дослідження. Така рамка включає 5 ключових компетентностей: комунікативну, емоційну, соціальну, ціннісно-мотиваційну й аутопсихологічну. Кожна компетентність містить по чотири потенційні субкомпетентності.

7. Розвиток компетентностей працівників є невід'ємною частиною застосування компетентнісного підходу на державній службі у таких країнах,

як США, Великобританія, Бельгія, Корея, Австралія, Нідерланди тощо. Підвищення професійної компетентності державних службовців в Україні здійснюється шляхом професійного навчання. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником і службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

8. Пунктом 31 плану заходів з реалізації зазначеної Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року передбачено проведення регулярного навчання керівників і працівників служб управління персоналом державних органів з метою підвищення їх знань та компетентностей щодо сучасних підходів до управління персоналом. Наразі не існує програми професійного розвитку психологічної компетентності працівників відповідно до потреб сучасності, яка дала б змогу успішно реагувати на нові виклики, продукувати нові ідеї, ставити цілі й досягати їх.

9. Важливою умовою формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом є створення спеціального соціального середовища в системі навчання, в якому працівники можуть набути необхідні теоретичні знання, практичний досвід та розвинути відповідні особистісні якості шляхом організації спільної діяльності.

10. Програми підвищення кваліфікації для служб управління персоналом державних органів можуть передбачати очну (денну, вечірню), дистанційну й змішану (очну та дистанційну з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо) форми навчання.

11. Для розвитку психологічної компетентності необхідно застосовувати інтерактивні методи навчання, такі як тренінг, ділова й рольова гра, метод мозкового штурму, групова дискусія, інтерактивна лекція, кейс-метод, акваріум, коучинг тощо.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У другому розділі дисертаційного дослідження викладено основні етапи організації та проведення констатувального етапу емпіричного дослідження психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади. Представлено результати статистичної обробки й аналізу отриманих даних. Визначено рівень психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади. Висвітлено причинно-наслідкові зв'язки між психологічними аспектами успішності роботи працівників служби управління персоналом і рівнем розвитку складових психологічної компетентності. Побудовано емпіричну рамку та модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

2.1. Організація констатувального етапу дослідження

Відповідно до дизайну дисертаційного дослідження одним із етапів емпіричного дослідження психологічної компетентності працівників служб управління персоналом державних органів є проведення констатувального експерименту.

Метою проведення констатувального експерименту є визначення рівня розвитку й впливу на роботу працівника служби управління персоналом складових психологічної компетентності, визначення чинників її формування для побудови емпіричної моделі психологічної компетентності працівників служб управління персоналом державних органів.

Констатувальний експеримент проводився протягом травня–серпня 2019 року такими підетапами: розроблення моделі дослідження на основі

теретичної рамки психологічної компетентності, проведення пілотного дослідження, проведення основного констатувального дослідження, якісна й кількісна обробка отриманих результатів, аналіз отриманих результатів і написання висновків.

Для реалізації наведених завдань визначено комплекс методів і методик (додаток Г), що дозволяють емпірично дослідити психологічну компетентність працівників служб управління персоналом державних органів (таблиця 2.1); і розроблено модель дослідження (додаток Д).

Таблиця 2.1

Дизайн методичної бази дослідження психологічної компетентності працівників служб управління персоналом державних органів

Показник	Метод/Методика
Психологічна компетентність: - аутопсихологічна компетентність; - комунікативна компетентність; - емоційна компетентність; - соціальні компетентність; - ціннісно - мотиваційна компетентність.	Психодіагностичні методики: 1. Опитувальник «Ставлення до себе як до професіонала» (модифікований А. Борисюк) [25] 2. Тест опитувальник самоставлення (ОСО) (В. Столін, С. Пантелєєв) [41] 3. Методика «Діагностика особливостей спілкування» (В. Недашківський) [59] 4. Діагностика «емоційного інтелекту» (Н. Холл) [160] 5. Шкала діалогічності міжособистісних стосунків (С. Духновського) [51] 6. Опитувальник А. Реана «Мотивація успіху та страх невдачі» [92]
Показники успішності професійної діяльності фахівця служби управління персоналом: - бал за результатами оцінювання службової діяльності у 2018 році; - професійне самоздійснення; - енергійність; - відданість; - заглибленість.	Анкетування Психодіагностичні методики: 1. «Опитувальник професійного самоздійснення» О. Кокуна [68] 2. Утрехтська шкала залученості в роботу В. Шауфелі та А. Беккер [63]
Соціально-демографічні (стать, вік, категорія посади, сімейний стан, стаж роботи на державній службі, стаж роботи в службі управління персоналом, рівень юрисдикції державного органу), організаційні та психологічні фактори (соціально-психологічний клімат, задоволеність працею, сприйняття професійної діяльності).	Анкетування, зокрема, модифікація модифікованої К. Ушаковою анкети А. Борисюк в частині заміни професії, яку застосовано для дослідження деяких аспектів ставлення до своєї роботи [157] Метод семантичного диференціалу [139] Психодіагностичні методики: 1. «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» [64] 2. Тест «Задоволеність роботою» [34]

Тест опитувальник самооставлення (ОСО) (В. Столін, С. Пантелєєв), побудований відповідно до розробленої В. Столін ієрархічної моделі структури самоставлення, використаний нами з метою дослідження самоставлення працівників до себе, як особистості.

Зазначений опитувальник містить 57 тверджень, на які необхідно дати відповідь «так» або «ні».

Опитувальник дозволяє виявити три рівні самоставлення, що відрізняються за ступенем узагальненості:

- глобальне самоставлення;
- самоставлення, диференційоване по самоповазі, аутосимпатії, самоінтересу й очікуванням ставлення до себе від інших;
- рівень конкретних дій (готовності до них) у відношенні до свого «Я» (включає такі шкали, як самовпевненість, відношення інших, самоприйняття, самопослідовність, самозвинувачення, самоінтерес, саморозуміння) [41].

Комунікативна компетентність досліджувалася за допомогою методики «Діагностика особливостей спілкування» (В. Недашківського), яка допомагає визначити комунікативний потенціал особистості.

У зазначеній методиці досліджуваним пропонується 24 парні твердження, серед кожної пари яких їм необхідно обрати одне, яке найбільше відповідає представленню про себе в процесі спілкування шляхом використання варіантів відповідей: не знаю (не можу оцінити і вибрати твердження); ліве; швидше ліве, ніж праве твердження; швидше праве, ніж ліве твердження; праве.

Зазначена методика дає змогу здійснити аналіз комунікативного потенціалу особистості за основними шкалами (здатність розуміти співрозмовника, вміння сприймати та розуміти себе (здатність до рефлексії), вміння будувати міжособистісні кордони, особливості послань у спілкуванні) та додатковими (прояв загальної рефлексії в спілкуванні, прояв емпатії в спілкуванні, «адресність» в спілкуванні, адекватне розуміння, створення міжособистісних кордонів у спілкуванні, прояв відкритості в спілкуванні, процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування, рефлексія мислення в момент спілкування, рефлексія

сфери бажань у момент спілкування, рефлексія сфери почуттів, рефлексія тілесних відчуттів) [59].

Емоційна компетентність досліджувалася шляхом використання опитувальника «Діагностика емоційного інтелекту» (Н. Холла). Зазначена методика спрямована на визначення рівня емоційного інтелекту працівників, а також таких його складових, як емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія та розпізнавання емоцій інших людей [160].

Для дослідження *соціальної компетентності* використовувалася методика «Шкала діалогічності міжособистісних стосунків» (С. Духновського), яка містить 16 питань та дозволяє дослідити такі показники, як самоцінність стосунків, конструктивність і діалогічність [51].

Діалогічність відносин – це така їх характеристика, в якій реалізується (проявляється) прагнення бачити і враховувати унікальність свого партнера, орієнтованість на співпрацю.

Самоцінність відносин – важливість відносин, значимість для людини в силу їх позитивного змісту.

Конструктивність відносин – прагнення досягати загальні, спільні цілі – передбачає вільне вираження думок і позицій суб'єктами відносин, конфронтацію між ними, а також той стиль взаємин, який задовольняє суб'єктів і відповідає ситуації міжособистісної взаємодії, з урахуванням статусно-рольових особливостей один одного [51; 52].

Ціннісно-мотиваційна компетентність досліджувалася за допомогою опитувальника «Мотивація успіху та страх невдачі» А. Реана. Методика складається із 20 тверджень, на які необхідно дати відповідь «так» або «ні». За ключем підраховується загальна кількість балів та діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі) або мотивація на успіх (надія на успіх) [92].

Психологічні аспекти успішності діяльності працівників служби управління персоналом державних органів досліджувались завдяки методу анкетування та психодіагностичних методик. Зокрема, шляхом анкетування

отримувалася інформація щодо балу за результатами оцінювання результатів службової діяльності у 2018 році.

Завдяки опитувальнику професійного самоздійснення О. М. Кокуна досліджувалося професійне самоздійснення як одна з найважливіших форм життєвого самоздійснення, що характеризується високим рівнем розкриття особистісного потенціалу фахівця в обраній професії, розвитком його здібностей, взаємопоєднанням із професією, повсякчасною затребуваністю його професійної кваліфікації, широким використанням його професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями [68].

Зазначена методика дає змогу дослідити дві загальні форми професійного самоздійснення: зовнішньопрофесійну (досягнення значущих здобутків у різних аспектах професійної діяльності) й внутрішньопрофесійну (професійне самовдосконалення, спрямоване на підвищення професійної компетентності й розвиток професійно-важливих якостей) [68].

Відповідно зазначена методика містить наступні шкали:

1. Внутрішньопрофесійні: потреба у професійному вдосконаленні, наявність проекту власного професійного розвитку, переважаюче задоволення власними професійними досягненнями, постійна постановка нових професійних цілей, формування власного «життєво-професійного простору».

2. Зовнішньопрофесійні: досягнення поставлених професійних цілей, визнання досягнень фахівця професійним співтовариством, розкриття особистісного потенціалу й здібностей у професії, вияв високого рівня творчості у професійній діяльності.

Згідно з ключем підраховуються суми балів за 10 ознаками професійного самоздійснення, поєднаними за двома його формами, а також визначається сумарний результат, який характеризує загальний рівень професійного самоздійснення фахівця [68].

Для визначення показників залученості працівників у роботу використано Утрехтську шкалу залученості в роботу В. Шауфелі та Беккер. Зазначений

опитувальник складається з 17 пунктів-тверджень, що дають можливість визначити три ключові показники (шкали) залученості в роботу:

- енергійність («силу включеності») відображає високий рівень енергії, готовність працівника до докладання значних зусиль, наполегливість у подоланні труднощів на роботі;

- відданість («присвячення» або «ентузіазм») характеризується прихильністю до роботи, почуттям значимості своєї праці, наснагою та гордістю щодо виконуваної роботи;

- заглибленість («поглинання») діяльністю описує повну концентрацію і занурення в роботу, зміну сприйняття часу, переживання щастя, відсутність бажання відволіктися від роботи або припинити її [63].

Для визначення *соціально-демографічних, організаційних і психологічних факторів*, що впливають на рівень психологічної компетентності працівників служб управління персоналом державних органів, використовувався метод анкетування, психодіагностичні методики й метод семантичного диференціалу.

Зокрема, завдяки методу анкетування, визначено стать, вік, категорію посади, сімейний стан, стаж роботи на державній службі, стаж роботи в службі управління персоналом, рівень юрисдикції державного органу респондента, досліджено деякі аспекти ставлення до своєї роботи працівників служб управління персоналом державних органів.

Для дослідження соціально-психологічного клімату використано методику «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі».

Досліджуванам запропоновано деякі характеристики роботи в житті трудового колективу, біля яких їм необхідно зробити свої позначки:

- позначкою «Х» вказати, наскільки дана характеристика притаманна їхньому колективу на сьогодні;

- позначкою «О» вказати місце характеристики, яке вона мала б займати, на їхню думку, у роботі та в житті колективу.

Загальний рівень соціально-психологічного клімату визначається шляхом розрахунку середнього арифметичного по кожному зазначеному показнику (по

«Х» і по «О») і знаходиться їх співвідношення за формулою: $M = X/O$. Як результат, чим значення M ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі.

Також зазначена методика дає можливість діагностувати такі особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату, як орієнтація на справу й орієнтація на людей [64].

Тест «Задоволеність роботою» застосовувався з метою визначення рівня загальної задоволеності роботою в державному органі шляхом підрахунку проставлених досліджуваними оцінок щодо рівня задоволеності деякими аспектами роботи. За результатами проведення пілотного дослідження та з метою уточнення понять відповідно до сфери діяльності працівників служб управління персоналом тест модифіковано в частині заміни понять «підприємство», «організація» поняттям «державний орган» [34].

Для виявлення сприйняття роботи працівника служби управління персоналом державного органу на рівні емоційно-оціночного компоненту підсвідомості був використаний метод семантичного диференціалу, зокрема спеціалізований бланк семантичного диференціалу для оцінки роботи [139].

Метод семантичного диференціалу (СД) запропонований американським психологом Ч. Осгудом. Термін «семантичний диференціал» уперше з'явився в американській психологічній літературі в 1952 році і використовувався для характеристики особливостей відношення до різних об'єктів. Семантичний диференціал є найбільш оптимальним методом, який фіксує особистісні сенси оцінюваних об'єктів [110].

Суть методу заключається в тому, що досліджуваному пропонується оцінити об'єкти по ряду біполярних ознак (семантичних шкал). Нами використана спеціалізована версія семантичного диференціалу Ч. Осгуда, запропонована В. Серкіним, яка включає 45 біполярних шкал: кваліфікована – некваліфікована, складна – проста, широка – вузька, одностороння – багатостороння, активна – пасивна, напружена – ненапружена, високовідповідальна – маловідповідальна, нетворча – творча, затребувана –

незатребувана, не задовольняє – задовольняє, допомагає – не допомагає, важка – легка, неперетворююча – перетворююча, високооплачувана – малооплачувана, непрестижна – престижна, цікава – нецікава, несхвалювана – схвалювана, одноманітна – різноманітна, розвиваюча – нерозвиваюча, неемоційна – емоційна, перспективна – безперспективна, малозначима – значима, комфортна – некомфортна, теоретична – практична, осмислена – безглузда, шкідлива для здоров'я – сприятлива для здоров'я, спокійна – нервова, колективна – індивідуальна, виконавська – керівна, інструментальна – неінструментальна, особистісно значуща – особистісно незначима, вигідна – не вигідна, нетехнічна – технічна, комунікабельна – некомунікабельна, не пов'язана з людьми – пов'язана з людьми, екологічна – неекологічна, небезпечна – безпечна, сучасна – несучасна, ненормальна – нормальна, людяна – бюрократична, брудна – чиста, поширена – рідкісна, погана – хороша, освоєна – неосвоєна, буденна – романтична.

В якості об'єкта оцінки в ході дослідження було запропоновано власну професійну діяльність на посаді працівника служби управління персоналом державного органу.

За допомогою використання методів математичної статистики здійснено обробку отриманих результатів.

Для порівняльного аналізу ми використали *U-критерій Манна-Уїтні* та *критерій Краскела-Уолліса*.

U-критерій Манна-Уїтні – це непараметричний статистичний критерій, що використовується для оцінки різниці між двома вибірками за рівнем будь-якої ознаки, вимірної якійсно. Дозволяє виявити відмінності в значенні параметра між малими вибірками [132].

Критерій Краскела-Уолліса – це непараметрична альтернатива одномірному (міжгруповому) дисперсійному аналізу. Він використовується для порівняння трьох або більше вибірок і перевіряє нульові гіпотези, згідно з якими різні вибірки були взяті з одного і того ж розподілу, або з розподілів з однаковими медіанами [66].

Кореляційний аналіз здійснено шляхом обчислення коефіцієнту рангової кореляції Спірмена. Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена використовується для визначення тісноти зав'язків між кількісними та якісними ознаками, якщо їх значення проранжовані [131].

Для виявлення статистично пов'язаних ознак й основних якостей сприйняття роботи працівника служби управління персоналом досліджуваними нами був використаний *факторний аналіз* (метод виділення головних компонент).

Факторний аналіз (від лат. *faktor* – діючий, той, що виробляє та грец. *Analysis* – розкладання, розчленування) – метод багатовимірної математичної статистики, що використовується із метою дослідження статистично пов'язаних ознак, із метою виокремлення певної кількості прихованих від безпосереднього дослідження факторів. Запропонований Ч. Спірменом дослідницький факторний аналіз був орієнтований на виокремлення фактору, визначаючого інтелект. У подальшому відбулось розгалуження методів факторизації та виокремлено два підходи: експлораторний факторний аналіз і конфірматорний факторний аналіз [94].

Шляхом *регресійного аналізу* досліджено й конкретизовано якості в межах кожної з компетентностей, які впливають на критерії успішності професійної діяльності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, і побудовано моделі впливу в межах кожної з компетентностей на визначені нами критерії успішності професійної діяльності працівника.

Регресійний аналіз – метод моделювання вимірюваних даних і дослідження їх властивостей. Дані складаються з пар значень залежної змінної (змінної відгуку) і незалежної змінної (що пояснює змінну). Регресійна модель є функцією незалежної змінної і параметрів з доданою випадковою змінною. Параметри моделі налаштовуються таким чином, що модель найкращим чином наближає дані. Критерієм якості наближення (цільовою функцією) зазвичай є

середньоквадратична помилка: сума квадратів різниці значень моделі і залежної змінної для всіх значень незалежної змінної як аргумент [50].

Для опрацювання одержаних емпіричних даних використовували прикладне комп'ютерне програмне забезпечення IBM«SPSS» (версія 21).

Вибірка дослідження

Пілотне дослідження було проведено за участі 38 працівників служб управління персоналом державних органів Полтавської області, з яких 25 респондентів (65,8 %) працюють у державних органах, рівень юрисдикції яких поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя та 13 (34,2 %) – на територію одного або кількох районів, міст обласного значення.

Серед них 86,8 % – представники жіночої статі й 13,2 % – чоловічої статі. Щодо вікової структури, то 73,7 % належать до вікової категорії 20–39 років, 26,3 % – до 40–59 років. За сімейним станом 73,7 % респондентів одружені й 26,3 % – неодружені.

За стажем роботи на державній службі розподіл респондентів такий: 2,6 % – до 1 року, 2,6 % – 2–3 роки, 21,1 % – 4–5 років, 28,9 % – 6–10 років, 44,8 % – понад 10 років. За стажем роботи у службі управління персоналом державного органу: 15,8 % – до 1 року, 15,8 % – 2–3 роки, 21,1 % – 4–5 років, 21,1 % – 6–10 років, 26,2% – понад 10 років.

Основне дослідження. Обсяг вибірки основного дисертаційного дослідження складає 228 працівників служб управління персоналом з 68 центральних органів виконавчої влади.

Серед них 44,7 % – представники категорії «Б» та 55,3 % – категорії «В». 76,3 % – представники жіночої статі й 23,7% – чоловічої статі.

Щодо вікової структури, то 45,6 % належать до вікової категорії 20–39 років, 51,3 % – 40–59 років і 3,8 % – від 60 років (рис. 2.1).

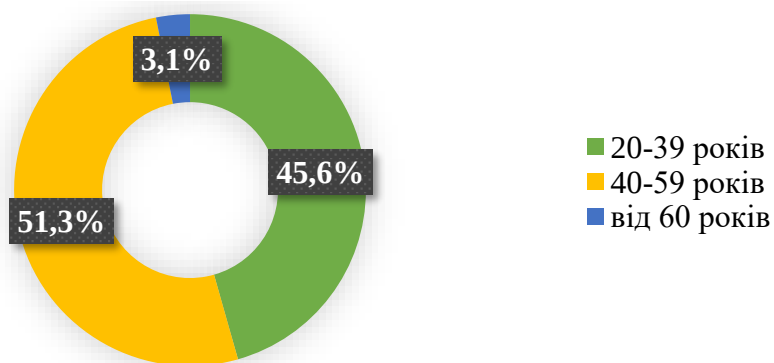


Рис. 2.1. Розподіл вибірки за віковою структурою

Поділ на дані вікові категорії відбувся згідно з віковою періодизацією Г. Крайг, в якій виділяється рання дорослість (20–39 років), середня дорослість (40–59 років) та пізня дорослість (від 60 років) [72].

За сімейним станом 57,9 % респондентів одружені та 42,1 % – неодружені.

За стажем роботи на державній службі розподіл респондентів такий: 3,5 % – до 1 року, 8,3 % – 2–3 роки, 8,8 % – 4–5 років, 12,3 % – 6–10 років, 67,1 % – понад 10 років.

За стажем роботи у службі управління персоналом державного органу: 7,9 % – до 1 року, 21,5 % – 2–3 роки, 13,6 % – 4–5 років, 19,3 % – до 10 років, 37,7 % – понад 10 років (рис. 2.2).

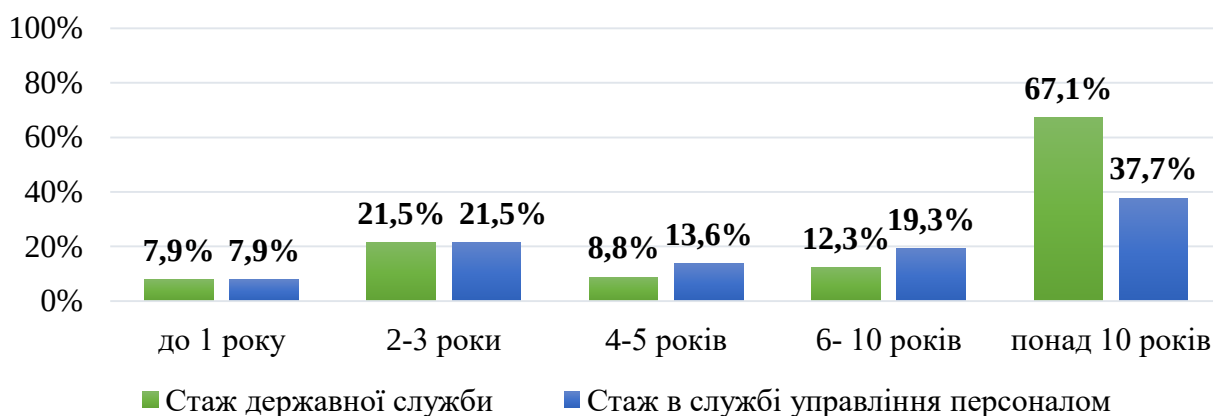


Рис. 2.2. Розподіл вибірки за стажем

Отже, застосовано широкий спектр методів дослідження, що відповідають завданням і плану констатувального етапу дослідження. Вибірка основного дослідження охоплює всі центральні органи виконавчої влади, що забезпечує її надійність і репрезентативність, а також дозволяє здійснити необхідні виміри для досягнення мети дисертаційного дослідження.

2.2. Аналіз рівня психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

За результатами описової статистики нами здійснено аналіз рівня розвитку окремих психологічних характеристик працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади у межах аутопсихологічного, комунікативного, емоційного, соціального та ціннісно-мотиваційного компонентів психологічної компетентності.

Здійснено порівняння й проведено кореляційний аналіз між показниками рівня розвитку субкомпетентностей кожного із компонентів та соціально-демографічними характеристиками (категорія посади, сімейний стан, стать, вік, стаж роботи).

Аутопсихологічна компетентність досліджувалась шляхом вивчення самоствавлення працівника до себе як до професіонала та до себе як особистості. Професійне самоствавлення відіграє значну роль у професійному становленні й розвитку працівників і впливає на їх діяльність.

Досліджено, що 71,9 % працівникам служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади притаманний високий рівень професійного самоствавлення, 26,8 % – середній та 1,3 % – низький. Тобто професійне самоствавлення працівників служб управління персоналом переважно є позитивним (рис. 2.3).

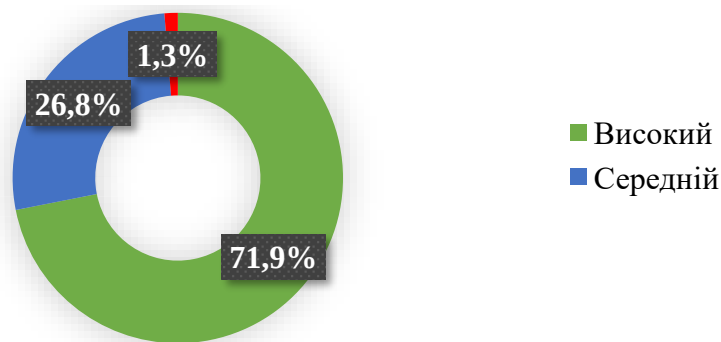


Рис. 2.3. Рівень професійного самоствавлення працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

Досліджено також рівні прояву компонентів професійного самоставлення працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Рівні прояву компонентів професійного самоставлення працівників
служб управління персоналом**

№	Компонент професійного самоставлення	Рівень розвитку компонента (%)		
		Низький	Середній	Високий
1	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	7,9	7,5	84,7
2	Аутосимпатія як до професіонала	12,7	29,4	57,9
3	Самоповага як професіонала	9,2	21,1	69,7
4	Самопослідовність як професіонала	14,5	76,8	8,8
5	Саморозуміння як професіонала	5,3	39,9	54,8
6	Самоприйняття як професіонала	20,6	25,0	54,4
7	Самооцінка як професіонала	8,3	53,1	38,6
8	Невпевненість у собі як професіоналі	87,7	12,3	0
9	Самоконтроль	6,6	43,4	50
10	Негативна оцінка себе як професіонала	86,4	13,2	0,4
11	Самозвинувачення як професіонала	57	41,7	1,3

Відповідно до отриманих результатів більшість працівників очікують позитивного ставлення до себе з боку інших (84,7 %). У більше половини респондентів на високому рівні проявляються показники самоповаги як професіонала (69,7 %), аутосимпатії як до професіонала (57,9 %), саморозуміння як професіонала (54,8 %), самоприйняття як професіонала (54,4 %).

Водночас, показники самоконтролю розподілені між середнім (43,4 %) і високим (50 %) рівнями. На середньому рівні у більшості працівників проявляються такі показники, як самопослідовність як професіонала (76,8 %) й самооцінка (53,1 %). Це свідчить про те, що більшість працівників на середньому рівні у своїй професійній діяльності здатні раціонально організовувати свою поведінку, здійснювати самоконтроль своєї професійної діяльності.

На низькому рівні проявляються такі показники, як невпевненість у собі як професіоналі (86,4 %), негативна оцінка себе як професіонала (87,7 %), самозвинувачення як професіонала (57 %) (рис. 2.4).

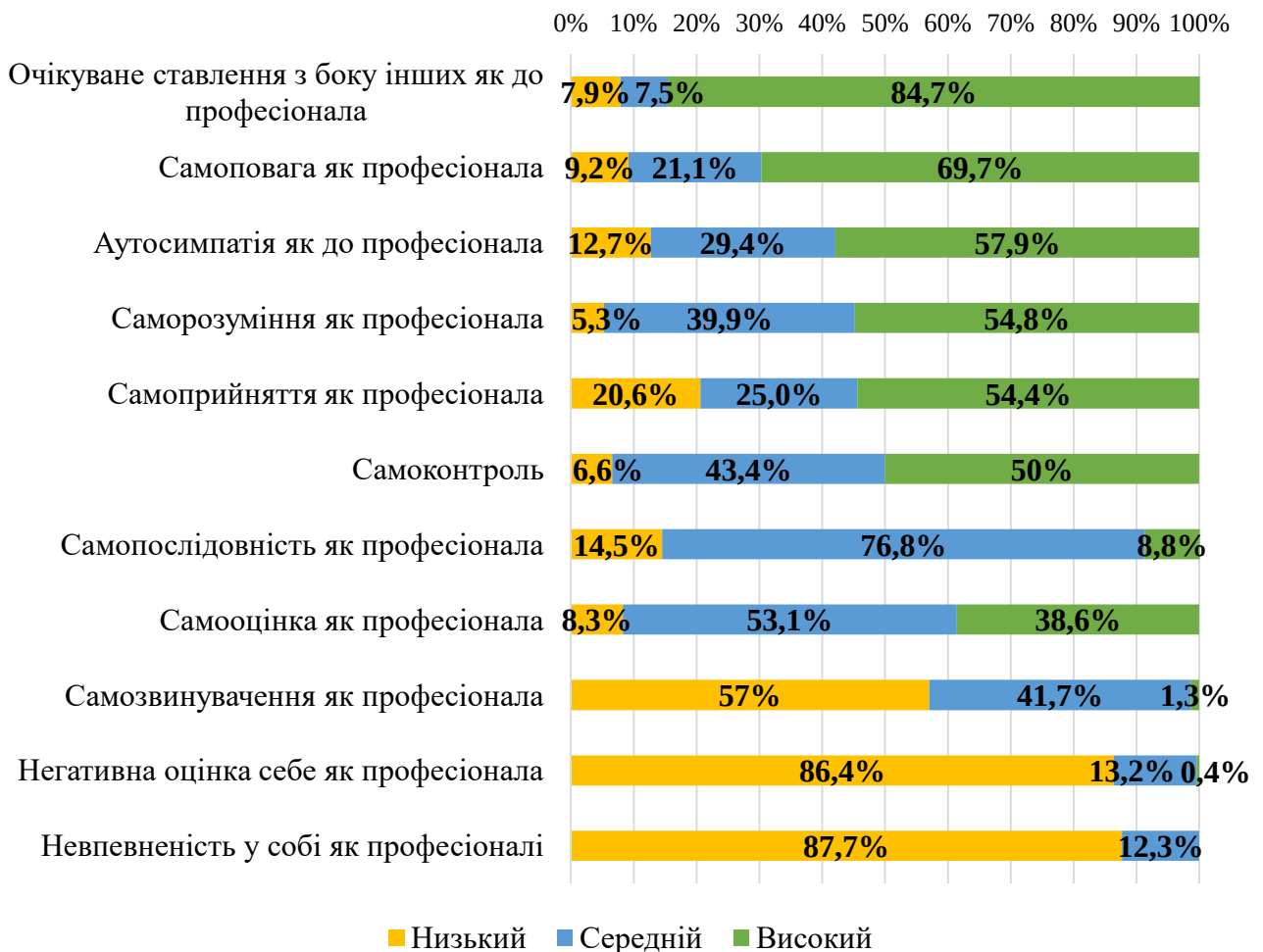


Рис. 2.4. Рівні прояву компонентів професійного самоставлення працівників служб управління персоналом

Визначено середні значення показників професійного самоставлення та його компонентів (M) й стандартні відхилення (σ) (таблиця 2.3).

Відповідно до таблиці 2.3 середнє значення інтегрального показника професійного самоставлення відповідає середньому рівню.

Середні показники за компонентами свідчать, що працівникам служб управління персоналом притаманна здатність розуміти себе у професійній діяльності, шукати причини тієї чи іншої діяльності, контролювати себе. На високому рівні є вагомою для фахівців позитивна думка про них інших людей, схвалення їх вчинків і поглядів.

Таблиця 2.3

**Середні значення та стандартні відхилення
професійного самоставлення та його компонентів у працівників служб
управління персоналом**

№	Показник	М	%	σ	Рівень
1	Інтегральний показник професійного самоставлення	15,1	79	3,3	середній
2	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	3,3	83,5	1	високий
3	Аутосимпатія як до професіонала	4,5	75,0	1,5	середній
4	Самоповага як професіонала	3,8	75,8	1	середній
5	Самопослідовність як професіонала	2,4	59,8	0,9	середній
6	Саморозуміння як професіонала	3,4	83,8	0,9	високий
7	Самоприйняття як професіонала	3,5	69,6	1,1	середній
8	Самооцінка як професіонала	3,0	76,0	1	середній
9	Невпевненість у собі як професіоналі	0,5	13,5	0,8	низький
10	Самоконтроль	3,3	81,3	0,9	високий
11	Негативна оцінка себе як професіонала	0,6	14,5	0,8	низький
12	Самозвинувачення як професіонала	1,4	35,3	0,9	низький

Аутосимпатія, самоповага як до професіонала, здатність раціонально організовувати свою поведінку в професійній діяльності проявляються на середньому рівні. Більшість працівників мають середній рівень самооцінки себе як професіонала. Працівники проявляють впевненість у своїй роботі. У невдачах, що виникають у професійній діяльності, схильні звинувачувати себе.

Здійснено порівняння професійного самоставлення працівників служб управління персоналом за деякими соціально-демографічними показниками.

Встановлено відмінності між категоріями посад ($p \leq 0,001$) щодо очікуваного ставлення до себе як професіонала з боку інших. Для категорії «Б» є більшою вагою позитивна думка інших людей про них, схвалення їх вчинків і поглядів. Це може бути пов'язаним з наявністю у категорії «Б» вищого рівня відповідальності за власну роботу та відповідно роботу всього підпорядкованого колективу.

Встановлено негативні кореляційні зв'язки між сімейним станом і такими показниками, як «очікуване ставлення з боку інших як до професіонала» ($r = -0,152$; $p \leq 0,005$), «самоповага як професіонала» ($r = -0,145$; $p \leq 0,005$). Це

свідчить про те, що для одружених працівників є більш вагомим думка оточуючих і таким працівникам притаманний вищий рівень самоповаги до себе, як професіонала.

За статтю, віком, стажом роботи відмінностей не встановлено. Водночас за результатами кореляційного аналізу встановлено, що чим більший стаж у працівника, тим більше він проявляє до себе як професіонала симпатію ($r=0,186$; $p \leq 0,001$) і тим більш позитивно оцінює себе як фахівця ($r=-0,184$; $p \leq 0,001$).

Окрім професійного самоставлення, у структурі аутопсихологічної компетентності значну роль відіграє самоставлення до себе як особистості.

За результатами дослідження, самоставлення до себе як до особистості у 87,7 % працівників проявляється на високому рівні, у 9,2 % – на середньому й у 3,1 % – на низькому. Тобто самоставлення працівників служб управління персоналом до себе як особистості також переважно позитивне (рис. 2.5).

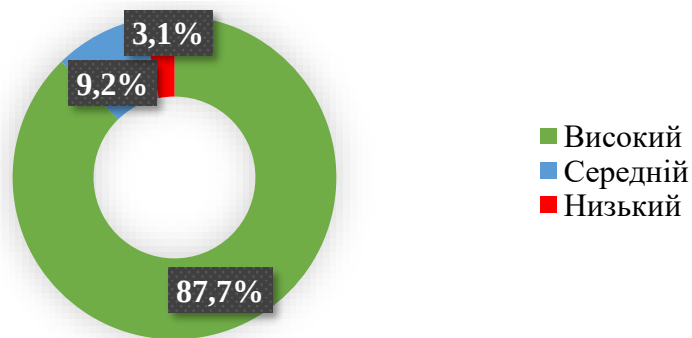


Рис. 2.5. Рівень особистісного самоставлення працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

Визначено рівні прояву в респондентів складових компонентів самоставлення до себе як особистості (таблиця 2.4).

Відповідно до таблиці 2.4 більшість працівників служб управління персоналом мають високий рівень самоповаги (81,6 %), самоінтересу (як вираженість установки до свого «Я») (76,8 %), саморозуміння (76,3 %), самовпевненості (61,4 %), та самоприйняття (67,6 %). Від інших очікують (59,7 %) та відчувають (63,2 %) позитивне ставлення. Водночас показники аутосимпатії розподілені переважно між високим (50 %) та середнім (42,1 %) рівнями.

Таблиця 2.4

**Рівні прояву компонентів особистісного самоставлення працівників
служб управління персоналом**

№	Компонент професійного самоставлення	Рівень розвитку компонента (%)		
		Низький	Середній	Високий
1	Самоповага	4,8	13,6	81,6
2	Аутосимпатія	7,9	42,1	50
3	Самоінтерес	17,5	57,5	25
4	Очікуване ставлення від інших	9,7	30,7	59,7
5	Самовпевненість	9,2	29,4	61,4
6	Ставлення інших	15,8	21,1	63,2
7	Самоприйняття	7,9	24,6	67,5
8	Самопослідовність	11,4	58,8	29,8
9	Самозвинувачення	53,1	35,1	11,8
10	Самоінтерес	12,3	14,9	72,8
11	Саморозуміння	2,2	21,5	76,3

Самоінтерес (57,5 %) і самопослідовність (58,8 %) проявляються переважно на середньому рівні. Частині працівників притаманне самозвинувачення, зокрема, у 35,1 % – на середньому й у 11,1 % – на високому рівнях (рис. 2.6).

Визначено середні значення показників особистісного самоставлення та його компонентів (М) і стандартні відхилення (σ) (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Середні значення та стандартні відхилення
особистісного самоставлення та його компонентів у працівників служб
управління персоналом**

№	Показник	М (%)	σ	Рівень
1	Інтегральний показник самоставлення	89,4	13,5	високий
2	Самоповага	86,1	19,5	високий
3	Аутосимпатія	76,9	19,6	середній
4	Самоінтерес	65,4	23	середній
5	Очікуване ставлення від інших	79,4	23,8	середній
6	Самовпевненість	74,1	20,8	середній
7	Ставлення інших	67,5	23,4	середній
8	Самоприйняття	80,9	21,7	високий
9	Самопослідовність	75,1	19,2	середній
10	Самозвинувачення	39,1	24,4	низький
11	Самоінтерес	78,1	23,8	середній
12	Саморозуміння	83,5	17,5	високий

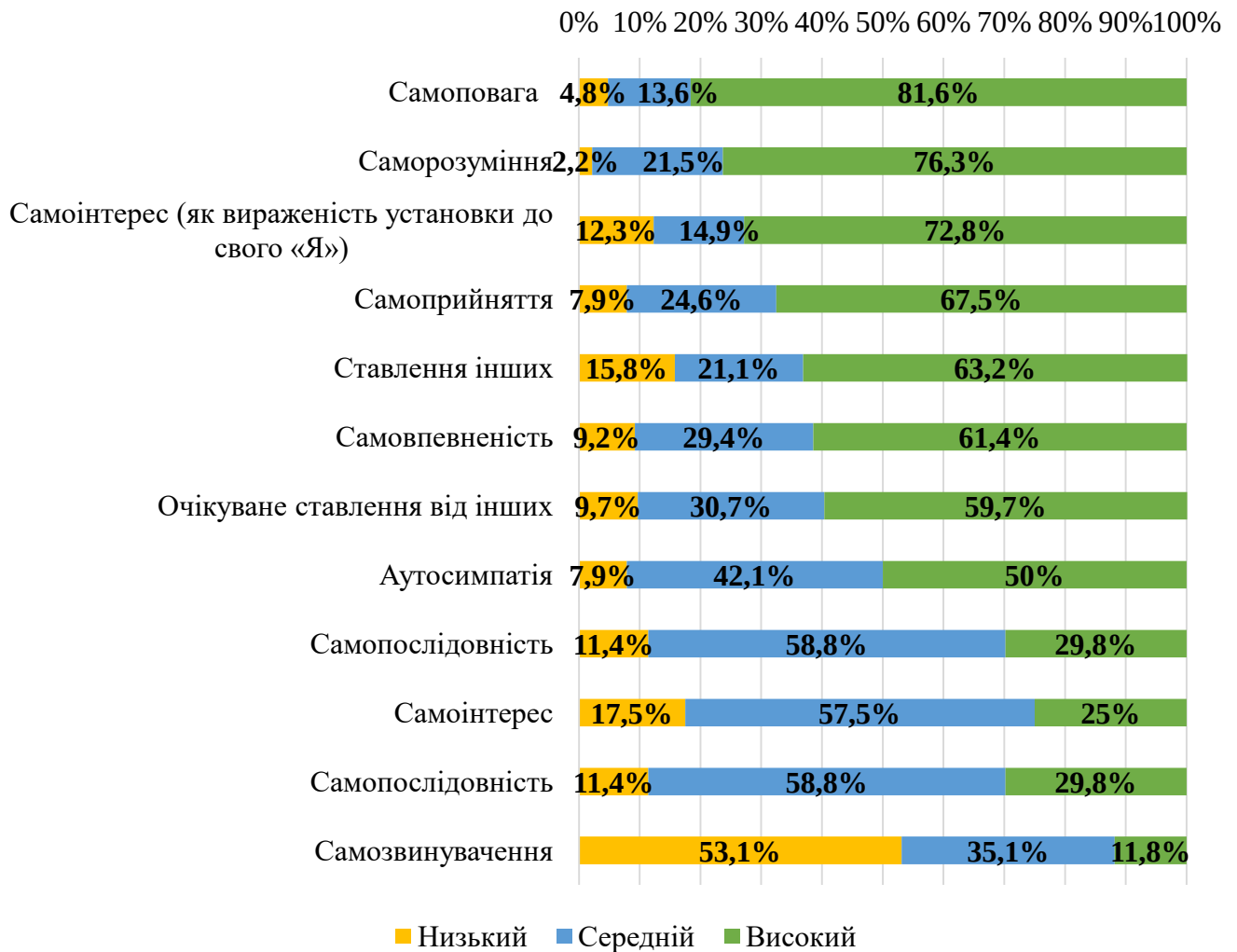


Рис. 2.6. Рівні прояву компонентів особистісного самоставлення працівників служб управління персоналом

Відповідно до таблиці 2.5 у працівників служб управління персоналом простежується переважно позитивне особистісне самоставлення. Визначено високий рівень середнього значення самоповаги, саморозуміння та самоприйняття. Тобто загалом працівники служб управління персоналом володіють здатністю розуміти, знаходити причини своїх психічних станів, дій і вчинків; орієнтовані на безоцінне позитивне ставлення до себе, незважаючи на існуючі недоліки.

Середні значення аутосимпатії, самоінтересу, очікуваного ставлення з боку інших до своєї особистості, самовпевненості та самопослідовності знаходяться на середньому рівні.

Низький середній показник щодо самозвинувачення свідчить про низький рівень прояву зазначеного компонента.

З'ясовано, що існують відмінності й лінійний статистичний зв'язок, пов'язані зі стажем на державній службі, щодо компоненту «самоінтерес» ($p \leq 0,005$).

Враховуючи, що між віком і зазначеним показником відмінностей не встановлено, це свідчить про те, що у людей з більшим стажем державної служби проявляється більше інтересу до власних думок, почуттів, проявляється бажання спілкуватися з собою на «рівних» та проявляється більша впевненість у своїй цікавості для інших. Можливо тривалий час на одному робочому місці дає змогу відчувати стабільність і більшу впевненість у собі як професіоналі та спонукає спрямувати увагу не тільки на розвиток професійних якостей, але і відслідковування особистої поведінки, думок, почуттів.

Існують відмінності за стажем управління персоналом щодо компоненту «очікуване ставлення від інших» ($p \leq 0,005$). Рангові значення свідчать, що в процесі зростання стажу управління персоналом зростає вагомість позитивної думки інших людей про них, схвалення вчинків і поглядів працівника як особистості.

За статтю, категорією посад, сімейним станом і віком відмінностей не встановлено. Водночас встановлено позитивні й негативні кореляційні зв'язки між такими показниками, як вік, стаж роботи й окремими компонентами особистісного самоствавлення.

З'ясовано, що чим більший вік працівників, тим більш позитивне особистісне самоствавлення притаманне працівникам ($r=0,140$; $p \leq 0,005$) і тим меншого значення набуває думка інших про них ($r=-0,159$; $p \leq 0,005$), а також знижується установка на прояв самоінтересу щодо ставлення з боку інших до своєї особистості ($r=-0,181$; $p \leq 0,001$).

Визначено, що із збільшенням стажу державної служби зростає рівень самоповаги ($r=0,137$; $p \leq 0,005$). А зі зростанням стажу роботи в службі управління персоналом зростає інтегративний показник самоствавлення

($r=0,163$; $p\leq 0,005$), рівень самоповаги ($r=0,195$; $p\leq 0,001$), самопослідовність ($r=0,155$; $p\leq 0,005$) і саморозуміння ($r=0,174$; $p\leq 0,001$).

За результатами аналізу показників *комунікативної компетентності* встановлено, що у переважної більшості працівників служб управління персоналом компоненти комунікативної компетентності проявляються на середньому рівні (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Рівні прояву компонентів комунікативної компетентності працівників служб управління персоналом

№	Компонент комунікативної компетентності	Рівень розвитку компонента (%)		
		Низький	Середній	Високий
1	Уміння розуміти співрозмовника	5,3	79	15,8
2	Уміння сприймати і розуміти себе (схильність до рефлексії)	6,6	73,3	20,2
3	Уміння будувати міжособистісні границі	11,8	76,8	11,4
4	Особливості послань у спілкуванні	7,9	84,7	7,5
5	Прояв загальної рефлексії у спілкуванні	11,4	66,2	22,4
6	Прояв процесу емпатії у спілкуванні	32,5	58,3	9,2
7	«Адресність» у спілкуванні	13,2	73,7	13,2
8	Адекватне розуміння	11,8	47,8	40,4
9	Створення міжособистісних границь у спілкуванні	25	68	7
10	Прояв відкритості у спілкуванні	43,4	50,9	5,7
11	Процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування	20,6	70,2	9,2
12	Рефлексія мислення в момент спілкування	8,3	43,4	48,3
13	Рефлексія сфери бажань в момент спілкування	32	56,1	11,8
14	Рефлексія сфери почуттів	13,2	55,7	31,1
15	Рефлексія тілесних відчуттів	29,4	52,6	18

Уміння розуміти співрозмовника у 79 % проявляється на середньому рівні, у 15,8 % – на високому та у 5,3 % – на низькому. Це свідчить про те, що більшість працівників здатні на середньому рівні розуміти співрозмовника. Водночас такий показник, як адекватне розуміння у 40,4 % працівників проявляється на високому рівні, 47,8 % – на середньому та у 11,8 % – на низькому. Прояв емпатії в спілкуванні у 9,2 % знаходиться на високому рівні, у 58,3 % – на середньому й у 32,5 % – на низькому.

Уміння сприймати й розуміти себе (схильність до рефлексії) у 6,6 % проявляється на низькому рівні, у 73,3 % – на середньому й у 20,2 % – на низькому. Це свідчить про те, що більшість працівників на середньому рівні схильні до рефлексії під час спілкування, тобто на середньому рівні здатні розуміти свої думки, почуття, переживання, бажання, емоції та тілесні відчуття в момент спілкування.

Про це також свідчать показники щодо середнього рівня розвитку в більшості працівників рефлексії сфери бажань на момент спілкування (56,1 %), рефлексії сфери почуттів (55,7 %) і рефлексії тілесних відчуттів (52,6 %).

Водночас рефлексія мислення в момент спілкування проявляється у 43,4 % працівників на середньому рівні й у 48,3 % працівників на високому рівні.

Уміння будувати міжособистісні кордони в 11,8 % розвинуте на низькому рівні, у 76,8 % – на середньому й у 11,4 % – на низькому. Зазначені показники свідчать про те, що у більшості працівників служб управління персоналом на середньому рівні розвинуте уміння диференціювати свої думки, переживання, емоції в момент спілкування від думок, переживань, емоцій співрозмовника.

Особливості послань у спілкуванні у 7,9 % проявляються на низькому рівні, 84,7 % – на середньому та у 7,5 % – на низькому. Це свідчить про те, що більшість працівників не завжди можуть однозначно та відкрито донести свою думку до співрозмовника, не завжди готові відкрито висловлювати свої думки та переживання. Крім того, показник відкритості у спілкуванні в 43,4 % проявляється на низькому рівні та у 50,9 % – на середньому.

Здатність розподіляти увагу на всіх учасників спілкування у 9,2 % проявляється на високому рівні, у 70,2 % – на середньому й у 20,6 % – на низькому.

Визначено середні значення показників комунікативної компетентності (М) та стандартні відхилення (σ) (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Середні значення та стандартні відхилення
комунікативної компетентності в працівників служб управління
персоналом**

№	Показник	М	%	σ	Рівень
1	Уміння розуміти співрозмовника	15,8	66	4,1	середній
2	Уміння сприймати і розуміти себе (схильність до рефлексії)	16,1	67	4,8	середній
3	Уміння будувати міжособистісні границі	7,2	60	2,5	середній
4	Особливості послань у спілкуванні	14,8	62	4,1	середній
5	Прояв загальної рефлексії у спілкуванні	10,3	64	3,3	середній
6	Прояв процесу емпатії у спілкуванні	4,1	51	1,9	середній
7	«Адресність» у спілкуванні	4,9	61	1,7	середній
8	Адекватне розуміння	5,8	73	1,9	середній
9	Створення міжособистісних границь у спілкуванні	4,3	54	1,8	середній
10	Прояв відкритості у спілкуванні	3,7	46	1,8	середній
11	Процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування	4,7	59	1,7	середній
12	Рефлексія мислення в момент спілкування	3,1	78	1,1	середній
13	Рефлексія сфери бажань в момент спілкування	2,1	53	1,3	середній
14	Рефлексія сфери почуттів	2,8	70	1,1	середній
15	Рефлексія тілесних відчуттів	2,2	55	1,3	середній

Відповідно до таблиці 2.7 середні значення компонентів комунікативної компетентності працівників служб управління персоналом відповідають середньому рівню розвитку.

Відмінностей у рівні розвитку комунікативної компетентності за статтю, категорією посади, сімейним станом, віком і стажем роботи не встановлено.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між окремими компонентами комунікативної компетентності й деякими соціально-демографічними показниками.

Результати кореляційного аналізу свідчать, що чим старша за віком людина ($r=0,182$; $p \leq 0,001$), чим більший стаж державної служби ($r=0,179$; $p \leq 0,001$), тим більш відкритим є працівник у спілкуванні. Зі збільшенням стажу управління персоналом простежується підвищення рівня здатності розуміти співрозмовника ($r=0,135$; $p \leq 0,005$), будувати міжособистісні стосунки ($r=0,176$;

$p \leq 0,001$), однозначно й чітко передавати послання в спілкуванні ($r=0,143$; $p \leq 0,005$) та здійснювати розвиток рефлексії сфери почуттів ($r=0,189$; $p \leq 0,001$).

За результатами дослідження *емоційної компетентності* працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, компоненти якої складають емоційний інтелект, встановлено, що у 11,8 % зазначений показник розвинутий на високому рівні, у 50,4 % – на середньому й у 37,7 % – на низькому (рис.2.7).

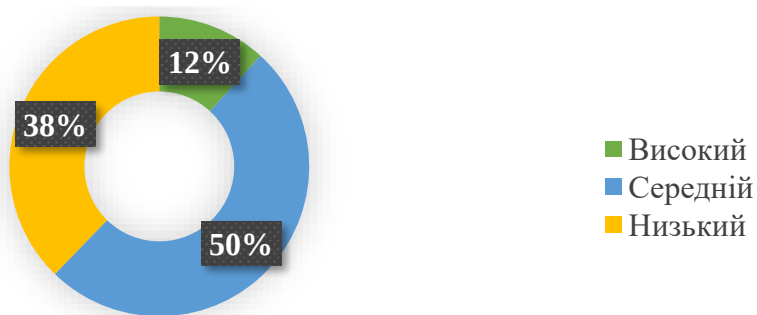


Рис. 2.7. Рівень розвитку емоційного інтелекту працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

Визначено рівні прояву в респондентів складових компонентів емоційної компетентності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Рівні прояву емоційного інтелекту та його компонентів у працівників служб управління персоналом

№	Компонент комунікативної компетентності	Рівень розвитку компонента		
		Низький	Середній	Високий
1	Емоційний інтелект	37,7	50,4	11,8
2	Емоційна обізнаність	27,2	47,8	25
3	Управління своїми емоціями	63,6	27,6	8,8
4	Самомотивація	33,3	45,2	21,5
5	Емпатія	24,6	45,6	29,8
6	Управління емоціями інших людей	32	48,7	19,3

Переважно всі показники у більшості працівників проявляються на середньому рівні, за винятком показника «управління своїми емоціями», який більшості працівників (63,6 %) притаманний на низькому рівні. Це підтверджують і середні значення по характеристиках емоційної компетентності фахівців (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Середні значення та стандартні відхилення емоційного інтелекту та його компонентів у працівників служб управління персоналом

№	Показник	М	σ	Рівень
1	Емоційний інтелект	41	28,7	середній
2	Емоційна обізнаність	9,5	6,4	середній
3	Управління своїми емоціями	4,4	7,3	низький
4	Самомотивація	8,5	6,7	середній
5	Емпатія	9,9	6,7	середній
6	Управління емоціями інших людей	8,9	6,3	середній

Отримані результати свідчать, що загалом працівники служб управління персоналом на середньому рівні обізнані щодо своїх емоцій та емоцій інших людей. Самомотивація (керування своєю поведінкою за рахунок керування емоціями), емпатія проявляються також на середньому рівні. А управління своїми емоціями, тобто емоційна гнучкість і довільне керування емоціями, проявляється на низькому рівні.

Відмінностей у рівні розвитку емоційної компетентності за статтю, категорією посади, сімейним станом, віком і стажем роботи не встановлено.

Шляхом визначення кореляційних зв'язків з'ясовано, що чим більший стаж управління персоналом, тим вищий рівень емоційного інтелекту простежується у фахівців ($r=0,138$; $p \leq 0,005$) і тим більше розвинута емпатія ($r=0,143$; $p \leq 0,005$). Це свідчить, що робота на посаді працівника служби управління персоналом сприяє розвитку емоційного інтелекту та, зокрема, емпатії.

За результатами дослідження *соціальної компетентності* працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, встановлено рівні розвитку її компонентів (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Рівні розвитку компонентів соціальної компетентності працівників служб управління персоналом

№	Компонент соціальної компетентності	Рівень розвитку компонента			
		Низький	Середній	Високий	Дуже високий
1	Самоцінність	9,7	54,4	25	11
2	Конструктивність	9,7	50	30,7	9,7
3	Діалогічність	2,6	71,1	25	1,3

Компонент самоцінність і конструктивність стосунків розподілилися між середнім (54,4 % – самоцінність; 50 % – конструктивність) та високим (36 % – самоцінність, 40,4 % – конструктивність) рівнями прояву.

Діалогічність стосунків у більшості фахівців знаходиться на середньому рівні прояву (71,1 %). Це свідчить про те, що більшість працівників здатні активно планувати своє життя, мають прагматичний підхід до життя та турбуються про свою репутацію. Працівники добре усвідомлюють вимоги дійсності й надають перевагу не розширювати й не змінювати усталені способи дії, не мають бажання протистояти усталеним способам дій та звичкам. Міжособистісні стосунки мають досить гармонійний характер, проте є не гнучкі.

Визначено середні значення досліджуваних компонентів соціальної компетентності (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Середні значення та стандартні відхилення компонентів соціальної компетентності в працівників служб управління персоналом

№	Показник	М	σ	Рівень
1	Самоцінність	6,6	2,2	середній
2	Конструктивність	6,7	2,2	середній
3	Діалогічність	6,5	1,5	середній

Відмінностей у рівні розвитку соціальної компетентності за статтю, категорією посади, сімейним станом, віком і стажем роботи не встановлено.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між стажем управління персоналом і самоцінністю відносин ($r=0,182$; $p\leq 0,001$), конструктивністю ($r=0,144$; $p\leq 0,005$) й діалогічністю ($r=0,178$; $p\leq 0,001$). Зазначене свідчить, що чим більший стаж роботи в управлінні персоналом, тим краще працівник буде міжособистісні стосунків, адаптується до соціальних умов та змін.

Ціннісно-мотиваційна компетентність досліджувалася у контексті вираженості мотивації досягнення успіху чи мотивації уникнення невдач.

За результатами дослідження встановлено, що 73,3 % притаманна мотивація досягнення успіху. Дії працівників із зазначеною мотивацією спрямовуються на те, щоб досягти конструктивних і позитивних результатів. В основі активності особистості лежить надія на успіх і потреба в досягненні успіху. Для таких працівників характерна впевненість у власних силах і цілеспрямованість.

Мотивація досягнення складається, не тільки з мотивів досягнення, вагоме значення відіграють такі ситуативні фактори, як цінність успіху для особистості та її шанси на успіх [7].

У 23,3 % простежується не визначений полюс мотивації. Такі працівники прагнуть досягти конструктивних і позитивних результатів діяльності й мають надію на успіх. Проте в досягненні успіху іноді стають перешкодами певні побоювання щодо майбутніх результатів, правильності власних дій, реакції оточуючих тощо. Водночас особистість досить відповідально ставиться до виконання діяльності й намагається усе робити правильно й раціонально.

У 3,5 % наявна мотивація уникнення невдач (рис.2.8).

Визначено середнє значення мотивації досягнення ($M=15$, $\sigma=2,9$), яке вказує на прояв у працівників служб управління персоналом державних органів мотивації на досягнення успіху.

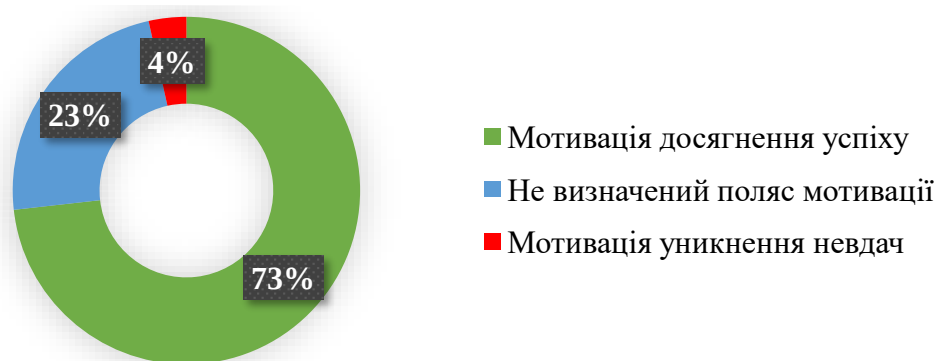


Рис. 2.8. Рівень розвитку мотивації досягнення у працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

Відмінностей у рівні розвитку комунікативної компетентності за статтю, категорією посади, сімейним станом, віком і стажем роботи не встановлено.

Отже, за результатами аналізу рівня складових психологічної компетентності працівників служб управління персоналом встановлено, що в більшості працівників проявляється позитивне професійне й особистісне самоставлення. Працівники мають середній рівень розвитку комунікативних характеристик. Емоційний інтелект проявляється також на середньому рівні. Водночас така складова емоційного інтелекту, як управління своїми емоціями, проявляється на низькому рівні. Конструктивність стосунків з колегами характеризується середнім рівнем. Щодо мотиваційної орієнтованості – переважає мотивація на досягнення успіху.

2.3. Аналіз показників успішності професійної діяльності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

Визначено й досліджено характеристики, рівень розвитку яких свідчить про успішність професійної діяльності працівника на посаді. Зокрема, рівень професійного самоздійснення та складові залученості працівників до роботи.

Здійснено порівняння та проведено кореляційний аналіз між показниками успішності професійної діяльності й соціально-демографічними характеристиками (категорія посади, сімейний стан, стать, вік, стаж роботи).

Професійне самоздійснення характеризується високим рівнем розкриття особистісного потенціалу фахівця на посаді, досягненням професійних цілей, впевненим самопочуттям у робочому колективі й професійним розвитком [68].

Визначено, що загальний рівень професійного самоздійснення працівників служб управління персоналом у 40,5 % – вищий за середній, у 35,1 % – середній, у 12,3 % – нижчий за середній, у 10,6 % – високий, у 1,6 % – низький (рис. 2.9).

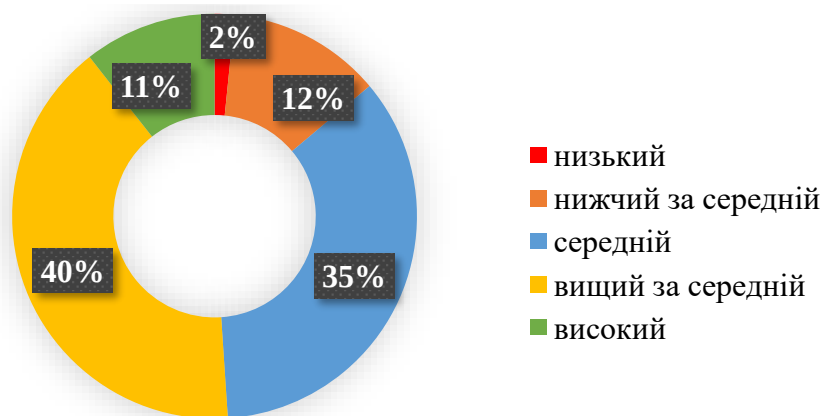


Рис. 2.9. Загальний рівень професійного самоздійснення працівників служб управління персоналом

Середнє значення рівня загального професійного самоздійснення становить 82, що відповідає рівню вищому за середній. Стандартне відхилення (σ) становить 16,2.

Встановлено статистичну відмінність між категоріями посад «Б» і «В» щодо загального рівня професійного самоздійснення працівників ($p \leq 0,05$) і визначено, що представникам категорії «Б» притаманний вищий рівень професійного самоздійснення, ніж категорії «В».

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між загальним рівнем професійного самоздійснення й віком працівника ($r=0,173$; $p \leq 0,01$), стажем державної служби ($r=0,183$; $p \leq 0,01$) й стажем роботи в службі управління персоналом ($r=0,214$; $p \leq 0,01$). Тобто, чим старший працівник та чим більший у нього стаж, тим більший рівень професійного самоздійснення йому притаманний.

Внутрішньо професійна форма самоздійснення, яка передбачає професійне самовдосконалення, спрямоване на підвищення професійної компетентності й розвиток професійно-важливих якостей, розвинена у 42,6 % на середньому рівні, у 37,6 % – вищому за середній, у 9,6% – нижчому за середній, у 9,3% – високому, у 0,9 % – низькому (рис.2.10).

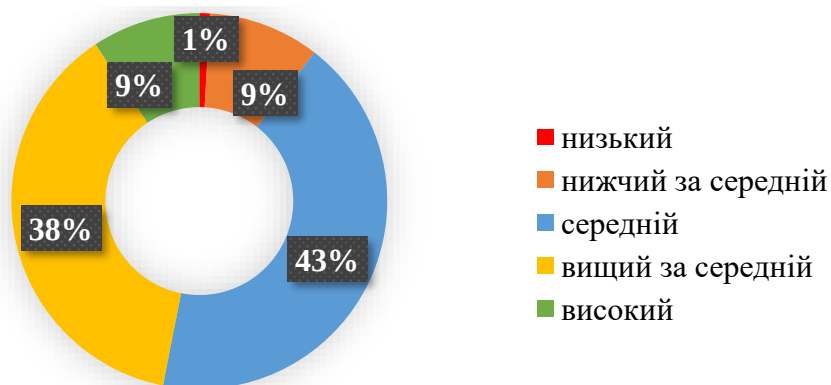


Рис. 2.10. Загальний рівень внутрішньо професійного самоздійснення працівників служб управління персоналом

Середнє значення рівня внутрішньо професійного самоздійснення становить 41,4, що відповідає середньому рівню. Стандартне відхилення (σ) становить 7,9.

Встановлено, що чим більший стаж державної служби, тим вищий рівень внутрішньо професійного самоздійснення у працівника ($r=0,162$; $p \leq 0,01$).

Визначено рівні прояву ознак внутрішньо професійної форми самоздійснення працівників служб управління персоналом (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Рівні прояву ознак внутрішньо професійної форми самоздійснення працівників служб управління персоналом

№	Ознака	Рівень розвитку ознаки (%)		
		Низький	Середній	Високий
1	Потреба у професійному вдосконаленні	1,3%	42,5%	56,1%
2	Наявність проекту власного професійного розвитку	6,6%	52,2%	41,2%
3	Переважаюче задоволення власними професійними досягненнями	3,1%	41,7%	55,3%
4	Постійна постановка нових професійних цілей	3,5%	42,5%	53,9%
5	Формування власного «життєво-професійного простору»	3,1%	49,6%	47,4%

Відповідно до таблиці 2.12 працівники мають високий рівень потреби в професійному вдосконаленні (56,1 %), проте не у всіх є проект власного розвитку, не всім зрозуміло куди рухатися в процесі свого розвитку.

55,7 % працівників задоволені власними професійними досягненнями, але все ж значна частина, а саме 41,7 % задоволені досягненнями на середньому рівні та 3,1 % – на низькому.

Показники щодо постановки нових професійних цілей розподілилися переважно між високим (53,9 %) та середнім (42,5 %) рівнями. Формування власного «життєво-професійного простору» в 47,4 % проявляється на високому рівні та в 49,6 % – на середньому.

Визначено середні значення та стандартні відхилення ознак внутрішньопрофесійної форми самоздійснення працівників служб управління персоналом (таблиця 2.13). Усі середні значення ознак знаходять на середньому рівні.

Таблиця 2.13

**Середні значення та стандартні відхилення ознак
внутрішньопрофесійної форми самоздійснення працівників служб
управління персоналом**

№	Показник	М	σ	Рівень
1	Потреба у професійному вдосконаленні	8,7	7,9	середній
2	Наявність проекту власного професійного розвитку	7,7	1,9	середній
3	Переважаюче задоволення власними професійними досягненнями	8,2	2,1	середній
4	Постійна постановка нових професійних цілей	8,7	2	середній
5	Формування власного «життєво-професійного простору»	8,2	2	середній

Відмінностей у рівню розвитку комунікативної компетентності за статтю, сімейним станом, віком і стажем роботи не встановлено.

Визначено статистичну відмінність між категоріями «Б» і «В» за ознакою внутрішньопрофесійного самоздійснення «потреба у професійному самовдосконаленні» ($p \leq 0,01$), що свідчить про те, що категорія «Б» має більшу потребу в професійному самовдосконаленні, ніж категорія «В». Це може пояснювати те, чому саме зазначені працівники працюють на керівних посадах. Можна припустити, що працівники категорії «Б», як особистості, мають вищу потребу в професійному самовдосконаленні, що мотивує їх до кар'єрного зростання.

За результатами кореляційного аналізу встановлено, що чим старший працівник і чим більший у нього стаж, тим на вищому рівні в нього проявляються такі ознаки «переважаюче задоволення власними професійними досягненнями», «формування власного «життєво-професійного простору» (рис. 2.11).

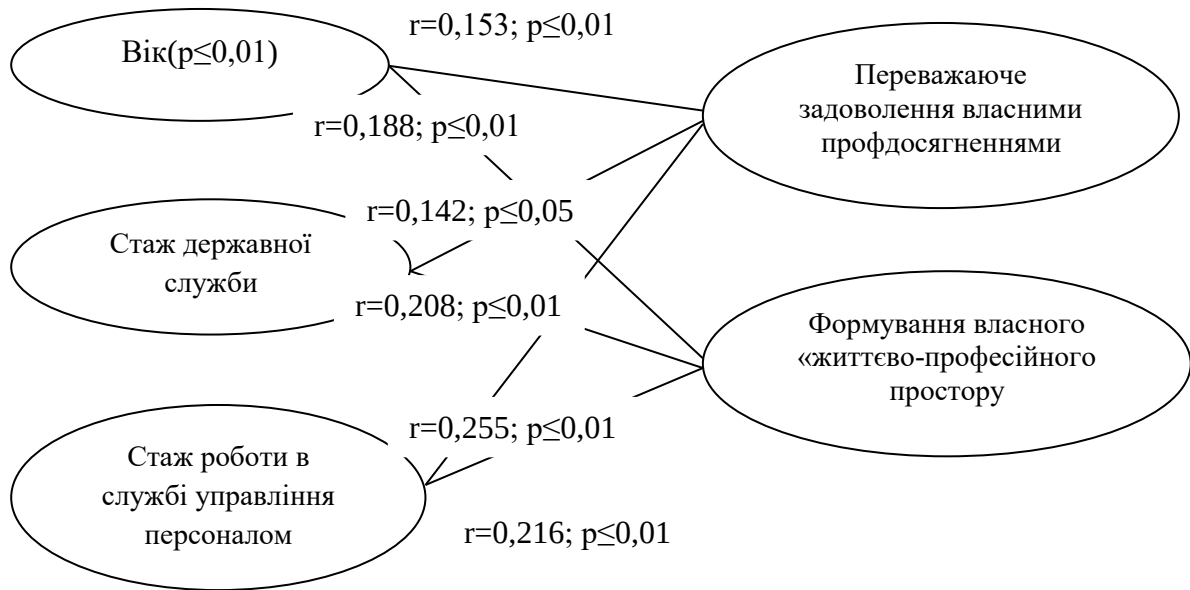


Рис. 2.11. Кореляційна плеяда зв'язків між соціально-демографічними характеристиками та ознаками внутрішньопрофесійної форми самоздійснення

Зовнішньопрофесійна форма самоздійснення, яка передбачає досягнення значущих здобутків у різних аспектах професійної діяльності, проявляється в працівників служб управління персоналом у 39,5 % на середньому рівні, у 32,5 % – вищому за середній, у 15,8 % – нижчому за середній, у 10,5 % – високому, у 1,8 % – низькому (рис.2.12).

Середнє значення рівня зовнішньопрофесійного самоздійснення становить 38,7, що відповідає середньому рівню. Середнє відхилення (σ) становить 8,3.

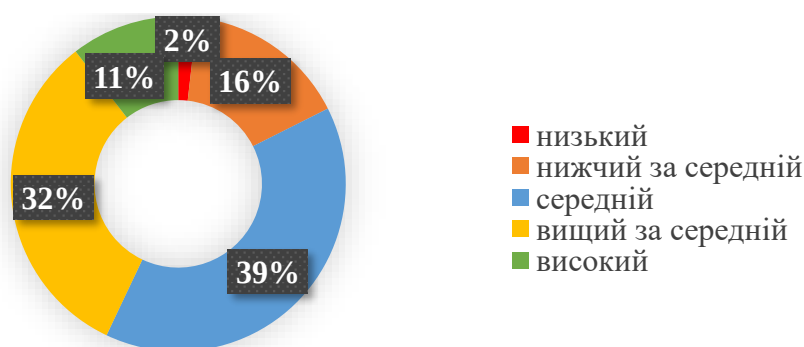


Рис. 2.12. Загальний рівень зовнішньопрофесійного самоздійснення працівників служб управління персоналом

Встановлено статистичну відмінність між категоріями «Б» і «В» за загальним рівнем зовнішньопрофесійного самоздійснення ($p \leq 0,01$). Це вказує на те, що категорії «Б» притаманний вищий рівень зовнішньопрофесійного самоздійснення, ніж «В». Можливо це пов'язано із ширшими повноваженнями в професійній діяльності.

Встановлено, що чим більший вік ($r=0,216$; $p \leq 0,01$), стаж державної служби ($r=0,225$; $p \leq 0,01$) й стаж управління персоналом ($r=0,237$; $p \leq 0,01$), тим вищий рівень зовнішньопрофесійного самоздійснення у працівника.

Визначено рівні прояву ознак зовнішньопрофесійної форми самоздійснення працівників служб управління персоналом (таблиця 2.14)

Таблиця 2.14

Рівні прояву ознак зовнішньопрофесійної форми самоздійснення працівників служб управління персоналом

№	Ознака	Рівень розвитку ознаки (%)		
		Низький	Середній	Високий
1	Досягнення поставлених професійних цілей	3,1%	59,2%	37,7%
2	Визнання досягнень фахівця професійним співтовариством	1,3%	55,3%	43,4%
3	Використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями	4,8%	49,1%	46,1%
4	Розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії	6,1%	53,1%	40,8%
5	Розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії	11,8%	62,3%	25,9%

Визначено середні значення та стандартні відхилення ознак внутрішньо професійної форми самоздійснення працівників служб управління персоналом (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Середні значення та стандартні відхилення ознак зовнішньо професійної форми самоздійснення працівників служб управління персоналом

№	Показник	М	σ	Рівень
1	Досягнення поставлених професійних цілей	8	1,8	середній
2	Визнання досягнень фахівця професійним співтовариством	7,9	1,7	середній
3	Використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями	8	2,2	середній
4	Розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії	7,8	2	середній
5	Розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії	7,1	2,1	середній

Враховуючи дані таблиць 2.14 та 2.15, визначено, що ознаки зовнішньо професійного самоздійснення в більше половини працівників проявляються на середньому рівні. Водночас досить значний відсоток по шкалах «визнання досягнень фахівця професійним співтовариством» і «використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями» (43,4 %–46,1 %) проявляються на високому рівні.

Встановлено статистичну відмінність між чоловіками й жінками щодо зовнішньо професійного самоздійснення за ознакою «вияв високого рівня творчості у професійній діяльності» ($p \leq 0,01$). Визначено, що чоловіки проявляють більший рівень творчості в професійній діяльності, ніж жінки.

Визначено різницю між категоріями «Б» і «В» за такими ознаками зовнішньо професійного самоздійснення: «визнання досягнень фахівця професійним співтовариством» ($p \leq 0,01$), «використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями» ($p \leq 0,01$), «вияв високого рівня творчості у професійній діяльності» ($p \leq 0,05$). Зазначене свідчить про те, що працівники категорії «Б» більше, ніж «В», відчують визнання своїх досягнень, можуть поділитися своїм досвідом із колегами та проявляють більшу творчість у професійній діяльності.

Також за ознакою «прояв високого рівня творчості у професійній діяльності» встановлено відмінність між одруженими респондентами й неодруженими ($p \leq 0,01$). Визначено, що одружені працівники служб управління персоналом проявляють більший рівень творчості в професійній діяльності, ніж неодружені.

Також встановлено відмінність щодо прояву високого рівня творчості в професійній діяльності за віком ($p \leq 0,05$). Працівники старші за віком проявляють більший рівень творчості, ніж молодші. Відмінностей у рівні професійного самоздійснення за стажом роботи не встановлено.

Визначено позитивні кореляційні зв'язки між соціально-демографічними характеристиками й ознаками зовнішньопрофесійного самоздійснення (рис. 2.13).

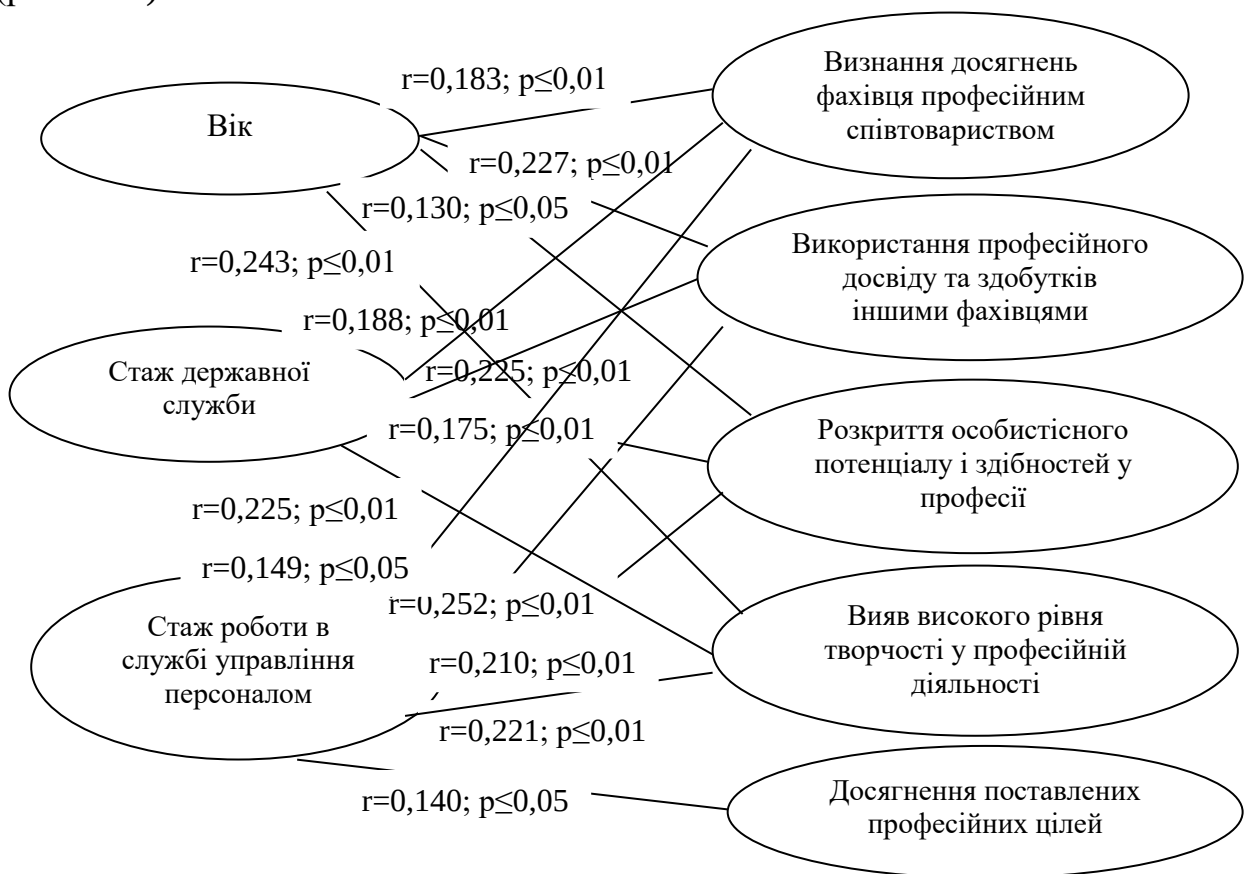


Рис. 2.13. Кореляційна плеяда зв'язків між соціально-демографічними характеристиками та ознаками зовнішньопрофесійної форми самоздійснення

Виявлено, що чим більший стаж роботи в працівника, тим більше він схильний досягати поставлених професійних цілей.

Також визначено, що чим старший працівник, чим більший у нього стаж роботи на державній службі та, зокрема, в управлінні персоналом, тим більше працівник відчуває визнання своїх досягнень колегами, використання його професійного досвіду й здобутків колегами, розкриття особистого потенціалу й здібностей у професії, вияв творчості.

Встановлено рівні прояву показників *залученості* працівників у роботу (рис. 2.14).

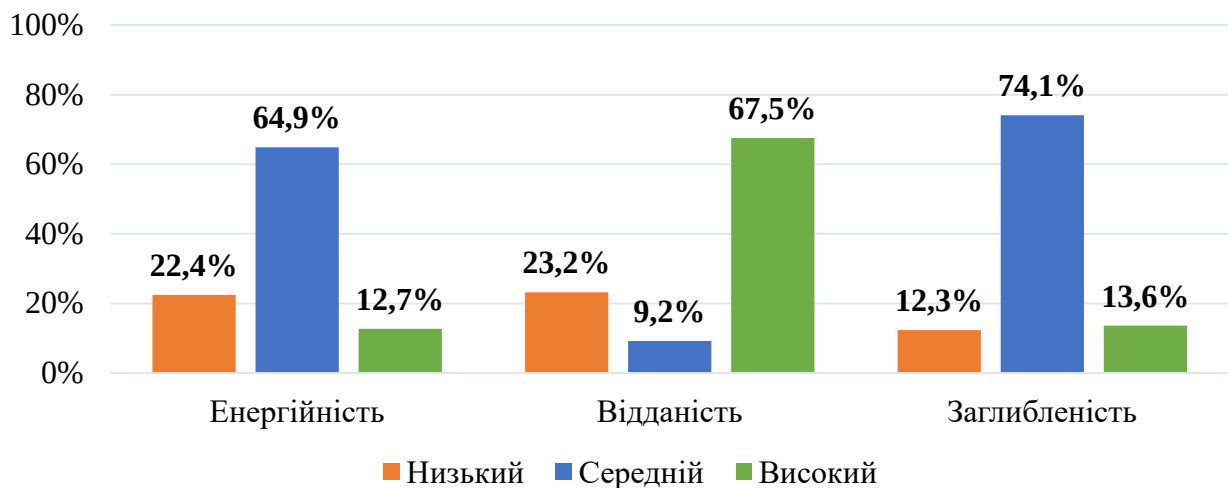


Рис. 2.14. Рівні прояву показників залученості працівників у роботу

Відмінностей за соціально-демографічними характеристиками щодо рівня залученості працівників не встановлено.

Визначено, що показник залученості «енергійність», який відображає високий рівень енергії, готовність працівника до докладання значних зусиль, наполегливість у подоланні труднощів на роботі, у більшості працівників 74,1 % проявляється на середньому рівні, у 13,6 % – на високому й у 12,3 % – на низькому.

Середнє значення енергійності працівників становить 3,8, що відповідає середньому рівню. Середнє відхилення (σ) становить 1,1.

Показник «відданість», що характеризується прихильністю до роботи, почуттям значимості своєї праці, наснагою та гордістю щодо виконуваної роботи, у 67,5 % працівників проявляється на високому рівні, у 23,2 % – на низькому й у 9,2 % – на середньому.

Середнє значення відданості працівників становить 4,1, що відповідає середньому рівню. Середнє відхилення (σ) становить 1,2.

Встановлено позитивний кореляційний зв'язок між рівнем відданості й стажем роботи в службі управління персоналом ($r=0,163$; $p\leq 0,05$). Тобто, чим більший стаж роботи працівника у службі, тим вищий рівень прихильності до роботи й насаги він відчуває.

Показник «заглибленість», який описує повну концентрацію та занурення в роботу, зміну сприйняття часу, переживання щастя, відсутність бажання відволіктися від роботи або припинити її, у більшості працівників 64,9 % проявляється на середньому рівні, у 22,4 % – на низькому й у 12,7 % – на високому.

Середнє значення заглибленості працівників становить 4, що відповідає середньому рівню. Середнє відхилення (σ) становить 1,1.

Встановлено позитивний кореляційний зв'язок між рівнем заглибленості й віком ($r=0,152$; $p\leq 0,05$). Тобто, чим старший за віком працівник, тим більше він занурений у роботу й не має бажання відволіктися.

Отже, загальний рівень професійного самоздійснення працівників служб управління персоналом проявляється переважно на середньому або вищому середнього рівнях. Показники залученості «енергійність» та «заглибленість» у більшості працівників проявляється на середньому рівні, «відданість» – на високому.

2.4. Взаємозв'язок рівня розвитку психологічної компетентності й успішності професійної діяльності

Методом кореляційного й регресійного аналізу здійснено дослідження взаємозв'язків між деякими характеристиками успішної діяльності працівника служби управління персоналом та рівнем психологічної компетентності.

У результаті кореляційного аналізу виявлено причинно-наслідкові зв'язки між рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника, внутрішніми й зовнішніми ознаками професійного самоздійснення й рівнем розвитку деяких психологічних компетентностей працівників (додаток Е).

Встановлено причинно-наслідкові зв'язки між загальним рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника й шкалами *аутопсихологічної компетентності*, зокрема складовими професійного й особистого самоставлення (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

Кореляційні зв'язки між загальним рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника й характеристиками аутопсихологічної компетентності

№	Назви шкал методик щодо аутопсихологічної компетентності з якими корелює професійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
Професійне самоставлення			
1	Інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала	0,494	0,001
2	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	0,349	0,001
3	Аутосимпатія як до професіонала	0,501	0,001
4	Самоповага як професіонала	0,384	0,001
5	Самопослідовність як професіонала	0,224	0,001
6	Саморозуміння як професіонала	0,407	0,001
7	Самоприйняття як професіонала	0,257	0,001
8	Самооцінка як професіонала	0,290	0,001
9	Невпевненість у собі як професіоналі	-0,279	0,001
10	Самоконтроль	0,367	0,001
11	Негативна оцінка себе як професіонала	-0,258	0,001
12	Самозвинувачення як професіонала	-0,242	0,001
Особистісне самоставлення			
1	Інтегральна шкала самоставлення	0,343	0,001
2	Самоповага	0,324	0,001
3	Аутосимпатія	0,256	0,001
4	Очікуване відношення від інших	0,268	0,001
5	Самоінтерес	0,218	0,001
6	Самовпевненість	0,455	0,001
7	Відношення інших	0,177	0,001
8	Самоприйняття	0,326	0,001
9	Самопослідовність (самокерівництво)	0,155	0,005
10	Самоінтерес (як вираженість установки до свого «Я»)	0,202	0,001
11	Саморозуміння	0,188	0,001

Результати кореляційного аналізу свідчать, що чим більше в працівника розвинуте позитивне професійне й особистісне самоставлення, тим вищий рівень професійного самоздійснення йому притаманний.

При цьому між рівнем професійного самоздійснення та такими шкалами професійного самоствавлення, як очікуване ставлення з боку інших як до професіонала, аутосимпатія як до професіонала, самоповага як професіонала, самопослідовність як професіонала, саморозуміння як професіонала, самоприйняття як професіонала, самооцінка як професіонала, самоконтроль, встановлено позитивні кореляційні зв'язки, які свідчать, що чим вищий рівень прояву зазначених характеристик, тим вищий рівень професійного самоздійснення працівника служби управління персоналом.

Водночас між рівнем професійного самоздійснення та такими шкалами професійного самоствавлення, як невпевненість у собі як професіоналі, негативна оцінка себе як професіонала, самозвинувачення як професіонала, встановлено негативні кореляційні зв'язки, які вказують на те, що чим більше працівник є невпевненим у собі, оцінює себе як професіонала з негативної сторони й самозвинувачує, тим нижчим є його рівень професійного самоздійснення. Це може бути пов'язано з тим, що високий рівень розвитку таких характеристик перешкоджає реалізації працівником своїх професійних можливостей, оскільки вони змушують його переживати тривогу, страх, невпевненість, негативні емоції та стають серйозними труднощами на шляху до самореалізації.

Також встановлено позитивний кореляційний зв'язок між рівнем професійного самоздійснення та рівнем самоствавлення особистості, зокрема з такими характеристиками самоствавлення, як самоповага, аутосимпатія, очікуване ставлення інших, самоінтерес, самовпевненість, ставлення інших, самоприйняття, самопослідовність, самоінтерес (як вираженість установки до свого «Я»), саморозуміння. Це свідчить про те, що чим позитивніше в працівника особистісне самоствавлення, то тим вищий рівень професійного самоздійснення йому притаманний і навпаки.

Аналогічні причинно-наслідкові зв'язки отримано в результаті здійснення кореляційного аналізу між шкалами аутопсихологічної компетентності, внутрішньо-професійними й зовнішньо-професійними ознаками професійного самоздійснення.

Встановлено кореляційні зв'язки між рівнем професійного самоздійснення працівників і рівнем розвитку характеристик *комунікативної компетентності* (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

Кореляційні зв'язки між загальним рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника й характеристиками комунікативної компетентності

№	Назви шкал методик щодо комунікативної компетентності з якими корелює професійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Вміння розуміти співрозмовника	0,242	0,001
2	Вміння сприймати і розуміти себе (рефлексувати)	0,175	0,001
3	Вміння будувати міжособистісні границі	0,155	0,005
4	Прояв загальної рефлексії в спілкуванні	0,158	0,005
5	Прояв відкритості в спілкуванні	0,144	0,005
6	Процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування	0,134	0,005

У рамках комунікативної компетентності виявлено, що рівень професійного самоздійснення працівників залежить від таких її характеристик, як вміння розуміти співрозмовника, вміння сприймати й розуміти себе (рефлексувати), вміння будувати міжособистісні границі, прояву загальної рефлексії в спілкуванні, прояву відкритості в спілкуванні й здатності розподіляти увагу на всіх учасників спілкування.

Визначено характеристики комунікативної компетентності, що впливають на ознаки внутрішньо-професійного та зовнішньо-професійного самоздійснення.

Чим більше в працівника розвинені такі характеристики, як вміння розуміти співрозмовника, вміння сприймати й розуміти себе (рефлексувати), вміння формулювати послання в спілкуванні, проявляти загальну рефлексію в спілкуванні, відкритість і рефлексувати тілесні відчуття, тим більший рівень внутрішньо-професійного самоздійснення йому притаманне.

Чим краще працівник здатний розуміти співрозмовника й себе, будувати міжособистісні кордони, адресно формувати послання в спілкуванні, бути уважним до співрозмовника, рефлексувати, зокрема, тілесні відчуття під час

спілкування, тим більше такий працівник має потребу в професійному самовдосконаленні. Можливо, такі комунікативні якості дають змогу людині здійснити самоаналіз поведінки під час спілкування, визначити очікування співрозмовника щодо нього й зрозуміти над чим особистості необхідно працювати для покращення контакту з іншими.

Крім того, встановлено, що працівники із зазначеними якостями, які відкриті до спілкування, часто вже мають свій проєкт власного розвитку. Це формує уявлення про таких працівників як досить цілеспрямованих у комунікативних контактах.

Виявлено, що працівники, які добре розуміють співрозмовника й себе, здатні формувати послання в спілкуванні, здатні до рефлексії, є більше задоволені своїми професійними досягненнями, ніж ті, що не проявляють на високому рівні зазначених якостей.

Встановлено, що фахівець, який здатний до розуміння співрозмовника й уміє чітко формувати послання при спілкуванні більше схильний досягати поставлених цілей. Таким чином простежується роль орієнтації на співрозмовника при спілкуванні в здатності визначати цілі. Можливо, це пов'язано з тим, що здатність ставити нові цілі потребує аналізу й розуміння позиції колег про результат, який необхідно досягнути.

Виявлено, що чим більше в працівника розвинене вміння розуміти співрозмовника, вміння сприймати й розуміти себе (рефлексувати), уміння будувати міжособистісні кордони, проявляти загальну рефлексію в спілкуванні, адекватно розуміти співрозмовника, проявляти відкритість, розподіляти увагу на всіх учасників спілкування та рефлексувати мислення в момент спілкування, тим більше в нього проявляється на високому рівні зовнішньо-професійне самоздійснення.

Чим більше працівник здатний адекватно розуміти співрозмовника, будувати міжособистісні кордони, проявляє адресність й уважність до учасників процесу спілкування, то тим більше він схильний досягати поставлених цілей. Можливо, це пов'язано з тим, що цілі на роботі не можуть

бути індивідуальними й завжди мають соціальний контекст їх формування та реалізації. Таким чином досягнення цілей потребує здатності донести результати своєї роботи й врахувати позицію співрозмовника щодо вектору професійної діяльності.

Виявлено, що чим краще у працівника розвинуті такі комунікативні характеристики, як здатність розуміти співрозмовника та себе, будувати міжособистісні кордони, рефлексувати й розподіляти увагу між співрозмовниками в процесі спілкування, тим більше професійний досвід і здобутки такого працівника використовуватимуться іншими фахівцями. Ми припускаємо, що такі результати свідчать про важливість комунікативних якостей щодо здатності представляти свою позицію колегам і переконувати їх в актуальності своїх здобутків.

Також результати кореляційного аналізу є свідченням вагомості комунікативних характеристик у рівні розкриття працівником особистісного потенціалу й здібностей у професії. Чим вищий рівень показників по шкалах комунікативної компетентності, тим більший рівень розкриття свого потенціалу притаманний працівникам.

Встановлено кореляційні зв'язки між рівнем професійного самоздійснення працівників і рівнем розвитку характеристик *емоційної компетентності* (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18

Кореляційні зв'язки між загальним рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника й характеристиками емоційної компетентності

№	Назви шкал методик щодо емоційної компетентності з якими корелює професійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Емоційна обізнаність	0,354	0,001
2	Управління своїми емоціями	0,449	0,001
3	Самотивація	0,491	0,001
4	Емпатія	0,450	0,001
5	Розпізнавання емоцій інших людей	0,465	0,001
6	Емоційний інтелект	0,517	0,001

Чим вищий рівень емоційного інтелекту у працівника, тим вищий рівень професійного самоздійснення йому притаманний.

Аналогічні причинно-наслідкові зв'язки отримано в результаті кореляційного аналізу між шкалами емоційної компетентності й внутрішньо- та зовнішньо-професійними ознаками професійного самоздійснення.

Встановлено причинно-наслідкові зв'язки між окремими шкалами внутрішньо- та зовнішньо-професійного самоздійснення та емоційною компетентністю особистості. Встановлені зв'язки свідчать, що емоційний інтелект і розвиток його шкал впливають на кожну з визначених ознак професійної самосвідомості працівника.

Встановлено кореляційні зв'язки між рівнем професійного самоздійснення працівників і рівнем розвитку характеристик *соціальної компетентності* (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19

Кореляційні зв'язки між загальним рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника й характеристиками соціальної компетентності

№	Назви шкал методик щодо соціальної компетентності з якими корелює професійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Самоцінність відносин	0,393	0,001
2	Конструктивність відносин	0,367	0,001
3	Діалогічність відносин	0,424	0,001

Зазначене свідчить, що чим вищий рівень самоцінності, конструктивності й діалогічності відносин простежується в працівника, тим вищий рівень професійного самоздійснення йому притаманний і навпаки.

Аналогічні причинно-наслідкові зв'язки отримано в результаті кореляційного аналізу між шкалами соціальної компетентності, внутрішньо- та зовнішньо-професійними ознаками професійного самоздійснення.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем професійного самоздійснення та *ціннісно-мотиваційною компетентністю*. Визначено, що чим більше працівник орієнтований на успіх, тим вищий рівень професійного самоздійснення ($r = 0,509$; $p \leq 0,001$) йому притаманний. Орієнтованість мотивації досягнення працівника впливає на рівень внутрішньопрофесійного ($r = 0,509$; $p \leq 0,001$) і зовнішньопрофесійного ($r = 0,484$; $p \leq 0,001$) самоздійснення та рівня вираженості його ознак.

У результаті кореляційного аналізу виявлено причинно-наслідкові зв'язки між такими показниками *залученості* особистості, як енергійність, відданість, заглибленість працівника й рівнем розвитку деяких його психологічних компетентностей (додаток Ж).

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем *енергійності* працівника й такими психологічними характеристиками, як інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала, аутосимпатія як до професіонала, самооцінка як професіонала, позитивне очікуване ставлення від інших, рівень емоційного інтелекту, емоційна обізнаність, емпатія, мотивація досягнення успіху. Чим вищий рівень розвитку зазначених психологічних характеристик, які належать до груп аутопсихологічної, емоційної та ціннісно-мотиваційної компетентності, тим більше працівнику притаманний високий рівень енергії, готовність до докладання значних зусиль, наполегливість у подоланні труднощів на роботі.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем *відданості* працівника й такими психологічними характеристиками професійного самоставлення, як інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала, очікуване ставлення з боку інших як до професіонала, аутосимпатія як до професіонала, самоповага як професіонала, саморозуміння як професіонала, самоприйняття як професіонала, самооцінка як професіонала, самоконтроль. Відповідно працівники з високим рівнем розвитку таких характеристик є більш відданими роботі.

Також встановлено негативні кореляційні зв'язки між рівнем відданості працівника й такими психологічними характеристиками професійного самоставлення, як невпевненість у собі як професіоналі, негативна оцінка себе як професіонала, самозвинувачення як професіонала. Це вказує на те, що чим більше у працівника розвинені зазначені характеристики, тим менше він є відданим своїй роботі. Зазначені якості перешкоджають повній реалізації працівника в професійній діяльності й результативності віддачі своїх знань, умінь на користь державного органу.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем відданості працівника роботі й особистісним самоставленням працівника. Це вказує на те, що чим більш позитивне в працівника самоставлення, тим вищий рівень відданості до роботи він проявляє.

Також встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем відданості та комунікативною компетентністю працівника. Тобто, чим краще в працівника розвинута комунікативна компетентність, чим більше працівник розуміє співрозмовника в процесі спілкування, схильний до рефлексії (розуміти себе, свої стани, мотиви своєї поведінки в процесі спілкування), доносить думку в процесі спілкування однозначно й відкрито, створює міжособистісні кордони й розподіляє свою увагу під час спілкування на всіх учасників процесу, то тим більше такий працівник проявлятиме відданість своїй роботі.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем відданості працівника та його емоційною компетентністю, зокрема рівнем розвитку емоційного інтелекту та його складових. Відповідно людина з високим рівнем емоційного інтелекту є більш відданою своїй роботі.

Виявлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем відданості працівника та його рівнем самоцінності ($r=0,385$; $p \leq 0,01$), конструктивності ($r=0,352$; $p \leq 0,01$), діалогічності ($r=0,403$; $p \leq 0,01$) міжособистісних стосунків, а також мотивацією досягнення успіху ($r=0,353$; $p \leq 0,01$). Зазначене свідчить про те, що працівник, який конструктивно будує відносини з іншими та у своїй діяльності орієнтований на досягнення успіху, є більш відданий своїй роботі.

Отже, працівники з високим рівнем розвитку компонентів психологічної компетентності схильні бути більш прихильними до роботи, відчувати значимість своєї праці, насагу та гордість щодо виконуваної роботи.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем *заглибленості* працівника в роботу та психологічними характеристиками професійного й особистісного самоставлення.

Визначено, що чим більше в працівника розвинені такі характеристики, як інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала, очікуване ставлення з боку інших як до професіонала, аутосимпатія як до професіонала, самоповага як професіонала, саморозуміння як професіонала, самооцінка як професіонала, самоконтроль. Це свідчить про те, що чим вищий рівень розвитку в працівника служби управління персоналом зазначених психологічних характеристик, тим більше він заглиблений у свою роботу.

Також встановлено негативний кореляційний зв'язок між рівнем заглибленості працівника в роботу та невпевненістю в собі як професіоналі. А отже, чим більше працівник є невпевненим у собі як професіоналі, тим менше він є відданим своїй роботі.

Серед особистісних характеристик самоставлення встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем заглибленості працівника в роботу та такими характеристиками, як інтегральний показник самоставлення, самоповага, очікуване ставлення інших, самоінтерес, самовпевненість, ставлення інших. Це вказує на те, що чим більш позитивне в працівника самоставлення, тим вищий рівень заглибленості в роботу він проявляє.

Водночас встановлено позитивний кореляційний зв'язок між рівнем заглибленості працівника в роботу та самозвинуваченням. Це свідчить про те, що чим вищий рівень внутрішнього самозвинувачення, тим більше працівник заглиблюється в роботу. На нашу думку, в такому випадку робота є способом залагодити свою провину. Надмірна заглибленість у роботу дозволяє уникнути негативних думок щодо своєї провини, незадоволеності якимось явищем і «покарати» себе важкою працею.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем заглибленості працівника в роботу й комунікативною компетентністю. Це вказує на те, що чим краще в працівника розвинута комунікативна компетентність, чим більше працівник розуміє співрозмовника в процесі спілкування, схильний до рефлексії (схильний розуміти себе, свої стани, мотиви своєї поведінки в процесі спілкування), доносить думку в процесі спілкування однозначно та відкрито, створює міжособистісні кордони, то тим більше такий працівник проявлятиме заглибленість у свою роботу.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем заглибленості працівника в роботу та його емоційною компетентністю, зокрема рівнем розвитку емоційного інтелекту та його складових.

Встановлено позитивні кореляційні зв'язки між рівнем заглибленості працівника та його соціальною компетентністю, зокрема рівнем самоцінності ($r=0,201$; $p \leq 0,01$), конструктивності ($r=0,291$; $p \leq 0,01$), та діалогічності ($r=0,261$; $p \leq 0,01$) міжособистісних стосунків.

Виявлено позитивний кореляційний зв'язок між рівнем заглибленості працівника й мотивацією досягнення успіху ($r=0,241$; $p \leq 0,01$). Зазначене свідчить про те, що працівник, який конструктивно будує відносини з іншими та у своїй діяльності орієнтований на досягнення успіху, більш заглиблений у свою роботу.

Отже, виявлені кореляційні зв'язки між рівнем розвитку окремих його психологічних характеристик свідчать, що чим вищий рівень розвитку в працівника служби управління персоналом зазначених психологічних характеристик у межах аутопсихологічної, комунікативної, емоційної, соціальної та ціннісно-мотиваційної компетентностей, тим більш успішним він є у своїй професійній діяльності.

Таким чином зазначені кореляційні зв'язки свідчать про те, що розвиток психологічної компетентності працівника сприятиме формуванню професійної команди фахівців, які реалізуватимуть свій потенціал, досягатимуть професійних цілей та розвиватимуться. Також розвиток психологічної

компетентності працівника забезпечить державні органи енергійними, відданими йому й заглибленими у свою справу працівниками, які зможуть транслювати відповідну організаційну культуру державного органу, забезпечувати заходи щодо розвитку й стимулювання інших працівників та ефективно виконувати поставлені завдання.

Шляхом регресійного аналізу (додаток II) досліджено й конкретизовано якості в межах кожної з компетентностей, які впливають на критерії успішності професійної діяльності в межах категорій посад «Б» і «В» (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20

Перелік характеристик категорій «Б» і «В», які впливають на критерії успішності професійної діяльності

Критерій успішності	Категорія «Б»	Категорія «В»
КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ		
Бал КРІ	Рефлексія мислення в момент спілкування (b=0,533; p=0,018)	Прояв відкритості в спілкуванні (b=0,625; p=0,000), Вміння будувати міжособистісні кордони (b=-0,411; p=0,001), Вміння розуміти співрозмовника (b=0,134; p=0,003), Рефлексія сфери почуттів (b=-0,341; p=0,032)
Професійне самоздійснення	Рефлексія мислення в момент спілкування (b=2,545; p=0,011)	Вміння розуміти співрозмовника (b=0,949; p=0,003)
Енергійність	Особливості посилянь у спілкуванні (b=0,096; p=0,004)	Вміння розуміти співрозмовника (b=0,059; p=0,006)
Відданість	Особливості посилянь у спілкуванні (b=0,099; p=0,002), Прояв відкритості в спілкуванні (b=0,154; p=0,028)	Вміння розуміти співрозмовника (b=0,105; p=0,001), Рефлексія тілесних відчуттів (b=0,193; p=0,010), Адекватне розуміння (b=-0,148; p=0,026)
Заглибленість	Особливості посилянь у спілкуванні (b=0,082; p=0,011)	Вміння розуміти співрозмовника (b=0,108; 0,000), Адекватне розуміння (b=-0,128; p=0,043)
ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ		
Бал КРІ	Емпатія (b=0,253; p=0,001), Розпізнавання емоцій інших людей (b=-1,194; p=0,013),	-

Продовження таблиці 2.20

Професійне самоздійснення	Емпатія (b=1,763; p=0,000)	Самомотивація (b=0,668; p=0,026), Управління своїми емоціями (b=0,579; p=0,043)
Енергійність	Розпізнавання емоцій інших людей (b=0,117; p=0,000)	Емоційний інтелект (b=0,017; p=0,000)
Відданість	Розпізнавання емоцій інших людей (b=0,133; p=0,000)	Емоційний інтелект (b=0,021; p=0,000)
Заглибленість	Розпізнавання емоцій інших людей (b=0,117; p=0,000)	Емоційний інтелект (b=0,015; p=0,000)
СОЦІАЛЬНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ		
Бал КРІ	Діалогічність спілкування (b=0,338; p=0,013)	-
Професійне самоздійснення	Діалогічність спілкування (b=5,594; p=0,000)	Діалогічність спілкування (b=4,115; p=0,000)
Енергійність	Діалогічність спілкування (b=0,316; p=0,000)	Діалогічність спілкування (b=0,208; p=0,000)
Відданість	Діалогічність спілкування (b=0,382; p=0,000)	Самоцінність спілкування (b=0,202; p=0,000)
Заглибленість	Конструктивність спілкування (b=0,197; p=0,000)	Конструктивність спілкування (b=0,136; p=0,002)
ЦІННІСНО-МОТИВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ		
Бал КРІ	-	-
Професійне самоздійснення	Мотивація досягнення (b=2,125; p=0,000)	Мотивація досягнення (b=2,711; p=0,000)
Енергійність	-	Мотивація досягнення (b=0,127; p=0,000)
Відданість	-	Мотивація досягнення (b=0,165; p=0,000)
Заглибленість	-	Мотивація досягнення (b=0,108; p=0,000)
АУТОПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ		
Бал КРІ	Інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала (b=0,207; p=0,014)	Самопослідовність як професіонала (b=0,333; p=0,037)
Професійне самоздійснення	Аутосимпатія як до професіонала (b=4,375; p=0,000), Самовпевненість (b=0,195; p=0,022)	Самоконтроль (b=4,687; p=0,000), Аутосимпатія як до професіонала (b=2,657; p=0,000)
Енергійність	Аутосимпатія як до професіонала (b=0,202; p=0,030)	Самовпевненість (0,010; p=0,027), Аутосимпатія як до професіонала (b=0,209; p=0,001), Самоінтерес (як вираженість установки до свого «Я») (b=0,001; p=0,002)

Відданість	Інтегральна шкала самоставлення (b=0,037; p=0,002)	Самовпевненість (b=0,014; p=0,004), Самоповага як професіонала (b=0,334; p=0,001), Самоінтерес (b=0,009; p=0,016), Самоконтроль (b=0,219; p=0,035)
Заглибленість	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала (b=0,541; p=0,011)	Відношення інших (b=0,011; p=0,004), Самоінтерес (b=0,014; p=0,000), Самоповага як професіонала (b=0,267; p=0,003)

У межах комунікативної компетентності для категорії «Б» ключовими субкомпетентностями, які впливають на показники успішності визначено рефлексію мислення в момент спілкування, особливості посилянь у спілкуванні, прояв відкритості в спілкуванні.

Це свідчить, що рівень успішності залежить від того, наскільки керівник здатен аналізувати свої думки та процеси мислення, бути однозначним і зрозумілим у своїх висловлюваннях, конгруентним і відкритим. Тобто на результативність роботи, професійне самоздійснення та залученість керівника можна вплинути шляхом розвитку цих якостей.

Зокрема більшої результативності у роботі можна досягти шляхом розвитку рефлексії мислення. Покращення рівня залученості потребує відкритості, однозначності й зрозумілості висловлювань з боку керівника.

Для категорії «В» визначальними є такі якості, як: прояв відкритості в спілкуванні, вміння розуміти співрозмовника, рефлексія тілесних відчуттів. Тобто рівень успішності залежить від того, наскільки працівник проявляє відкритість у спілкуванні та здатен зрозуміти співрозмовника, здатен аналізувати свої тілесні відчуття в процесі спілкування. Це свідчить про те, що на результативність, професійне самоздійснення та залученість працівника можна вплинути шляхом розвитку цих якостей.

Зокрема більшої результативності у роботі можна досягти шляхом прояву відкритості в спілкуванні та покращення здатності розуміти співрозмовника. Рівень професійного самоздійснення та залученість залежать від вміння розуміти

співрозмовника. Відданість організації також залежить від рефлексії тілесних відчуттів.

Звертаємо увагу, що для категорії «Б» ключовим є рефлексія мислення в момент спілкування, а для категорії «В» – рефлексія тілесних відчуттів. На наш погляд, це пов'язано з ключовими функціями на керівній та некерівній посадах.

Першочерговим завданням керівника є організація та планування роботи колективу. Л. Захарова стверджує, що рефлексивне мислення є одним з основних суб'єктивних способів організації та реалізації діяльності. До функцій рефлексивного мислення відносять: мотиваційне направлення діяльності, переформулювання проблем, ініціація аналітичного компонента діяльності, подолання стереотипів, прогнозування наслідків рішень, у тому числі для особистості [57].

Першочерговим завданням виконавця є виконання завдань на основі свого досвіду, знань, умінь, навичок. А. Колярова зазначає, що здатність рефлексувати тілесний досвід сприяє аналізу особистого досвіду, врегулюванню розумової активності суб'єкта, самоорганізації, самообілізації власного потенціалу й саморозвитку особистості, сприяє баченню перспектив власного майбутнього [69].

Водночас у межах категорії «В» виявлено, що окремі комунікативні субкомпетентності, які є високорозвинені, навпаки негативно впливають на успішність працівника. Наприклад, вміння будувати особисті кордони негативно впливає на ключові показники ефективності й результативності службової діяльності державного службовця. Це свідчить про те, що на державній службі існує потреба в порушенні особистих кордонів задля досягнення результату.

Особисті кордони – це процес і результат відділення особистих пріоритетів від пріоритетів інших людей. Людина, встановлюючи власні особисті кордони, приймає рішення про те, що для неї прийнятно, а що ні [138].

М. Семилеткіна, досліджуючи психологічне регулювання міжособистісних кордонів у професійній діяльності, зазначає кілька аспектів, які характерні для середовища, в якому порушуються особисті кордони працівників:

1) Неспівпадіння формалізованих вимог і неформальних негласних правил, коли формально до працівника вимагається одне, а заохочується інше. Типовим прикладом є робочий час. Наприклад, коли робочий день по документах до 18:00, а на практиці вважається, що якщо працівник іде вчасно, то він не трудолюбивий і безвідповідальний спеціаліст, який не «хвилюється» за свою справу.

2) Порушення конфіденційності, як правило, є неформалізованим, проте може оформлюватися спеціальними документами. Наприклад, прослуховування службового телефона, переписка з робочого комп'ютера, виходи в інтернет тощо.

3) Регулювання зон відповідальності – коли у формалізованих документах прописано одну зону відповідальності, а негласно керівник очікує, що ця зона буде значно ширшою і відповідатиме потребам організації в конкретний момент.

4) Розбіжності в задекларованих і фактичних нормах комунікації – коли в документах прописано ввічливе спілкування з клієнтами, всередині організації, а керівник внаслідок емоційного вигорання, інформаційного навантаження, особистісних особливостей тощо проявляє до підлеглих поведінку, яка не відповідає етичним нормам. У цьому випадку знижується одразу зовнішня орієнтованість на клієнта або громадянина, оскільки зовнішня комунікація не може бути кращою, ніж внутрішня.

5) Співзалежна модель відносин між організацією та співробітниками – зміщення кордонів організації та співробітника [138].

Враховуючи зазначене, існує невизначеність культури та відсутність єдиного бачення правил системи державної служби, необізнаність державних службовців щодо спільних цінностей та слідування їм.

Існує потреба в узгодженості формалізованих вимог до роботи на державній службі й неформальної культури, реальне регламентування зон відповідальності працівників, підвищення управлінської компетентності в частині єдиних підходів до формування культури державної служби.

Зміщення границь системи державної служби й державних службовців може призводити до емоційного вигорання, незадоволеності роботою, подавленої агресії, зниження ефективності системи державної служби та якості професійного спілкування.

Організації можуть підтримувати ідею про пріоритеті цілі установи над особистими цілями людини, однак таких підхід для його успішності потребує потужної роботи щодо мотивації кожного співробітника, щоб зберігати здоровий баланс працівника й інтересів системи вцілому. Для здорового функціонування необхідна можливість обговорювати ресурси й можливості виконання завдань, а також можливість зворотного зв'язку не тільки зверху вниз, а й знизу вгору, від працівників до керівництва[138].

Також встановлено, що результативності може перешкоджати високий рівень рефлексії сфери почуттів. Це доповнює попередній результат щодо міжособистісних кордонів. Сучасні дослідження стверджують про взаємозв'язок між здатністю встановлювати міжособистісні кордони та здатністю до рефлексії власних переживань, емоцій, почуттів [115].

Крім того, чим більше працівники розуміють негласні вимоги інших, тим менше вони прихильні до роботи, відчують значимість своєї праці та заглиблені в роботу.

Щодо *емоційної компетентності* виявлено, що для категорії «Б» значимими якостями, які впливають на успішність роботи, є емпатія та розпізнавання емоцій інших людей. Тобто керівник, який проявляє емпатію та розпізнає емоції інших, характеризується вищим рівнем професійного самоздійснення та є більше залученим до процесу роботи.

Водночас виявлено, що керівники, які розпізнають емоції інших схильні отримувати нижчі оцінки за результати діяльності, незважаючи на високий рівень інших критеріїв успішності.

Якщо враховувати попередні висновки, такі керівники у процесі взаємодії з підлеглими й іншими членами колективу швидше вловлюють можливі негативні настрої та переживання співробітників, що може демотивувати й перешкоджати концентрації на кінцевих результатах роботи.

Крім того, розпізнавання емоцій інших, потребує відповідної реакції. Враховуючи, що лише половина державних службовців на високому рівні здатні до самоконтролю, внутрішня концентрація на емоціях може негативно впливати на результати роботи.

Для категорії «В» ключовими якостями визначено самотивацію, управління своїми емоціями та емоційний інтелект загалом. Встановлено, що емоційна компетентність не є ключовою при визначенні результатів службової діяльності категорії «В».

У розрізі *соціальної компетентності* для категорії «Б» ключовими складовими є діалогічність взаємодії в спілкуванні й конструктивність. Для категорії «В» ключовою у взаємодії, окрім діалогічності взаємодії та конструктивності, є самоцінність відносин, що включає оптимістичне відношення до ситуацій, адаптивність та готовність долати труднощі.

Позитивно впливає на результативність та успішність державного службовця *аутопсихологічна компетентність*.

Для категорії «Б» ключовими якостями визначено інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала, аутосимпатія як до професіонала, самовпевненість, інтегральний показник особистісного самоставлення, очікуване ставлення з боку інших як до професіонала. Результативність працівника категорії «Б» збільшується при покращенні самоставлення до себе як до професіонала. Рівень аутосимпатії впливає на професійне самоздійснення та енергійність. Позитивне самоставлення до себе, як особистості, сприяє відданості організації. Також позитивні очікування до працівника з боку колег

підвищують його заглибленість у роботу, оскільки працівник прагне виправдати такі очікування.

Для категорії «В» ключовими якостями визначено самопослідовність як професіонала, самоконтроль, аутосимпатія як до професіонала, самовпевненість, самоінтерес, самоконтроль, самоповага як професіонала, відношення інших. Результативність працівника категорії «В» збільшується при наявності самопослідовності, тобто здатності організовувати свою поведінку, слідувати у своїх діях певному плану.

Професійному самоздійсненню сприяють самоконтроль й аутосимпатія до себе, як професіонала. Залученість до роботи залежить від впевненості в собі та інтересу до себе, самоконтролю, самоповаги як професіонала. Для категорії «В», як і для категорії «Б», важливо для того, щоб заглиблюватися у справу, позитивне відношення інших до їх професійної діяльності.

Отже, регресійний аналіз дозволив нам побудувати моделі впливу в межах кожної з компетентностей на визначені нами критерії успішності професійної діяльності працівника.

2.5. Емпірична модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

За результатами дослідження на основі теоретичної рамки психологічної компетентності та проведеного аналізу даних у межах кожного виокремленого компонента визначено психологічні характеристики працівника, які впливають на успішність праці. Побудовано емпіричну рамку психологічної компетентності працівника служби управління персоналом державного органу. Якості, які було включено до теоретичної рамки, але не підтвердилися емпірично, виключено (рис. 2.15).

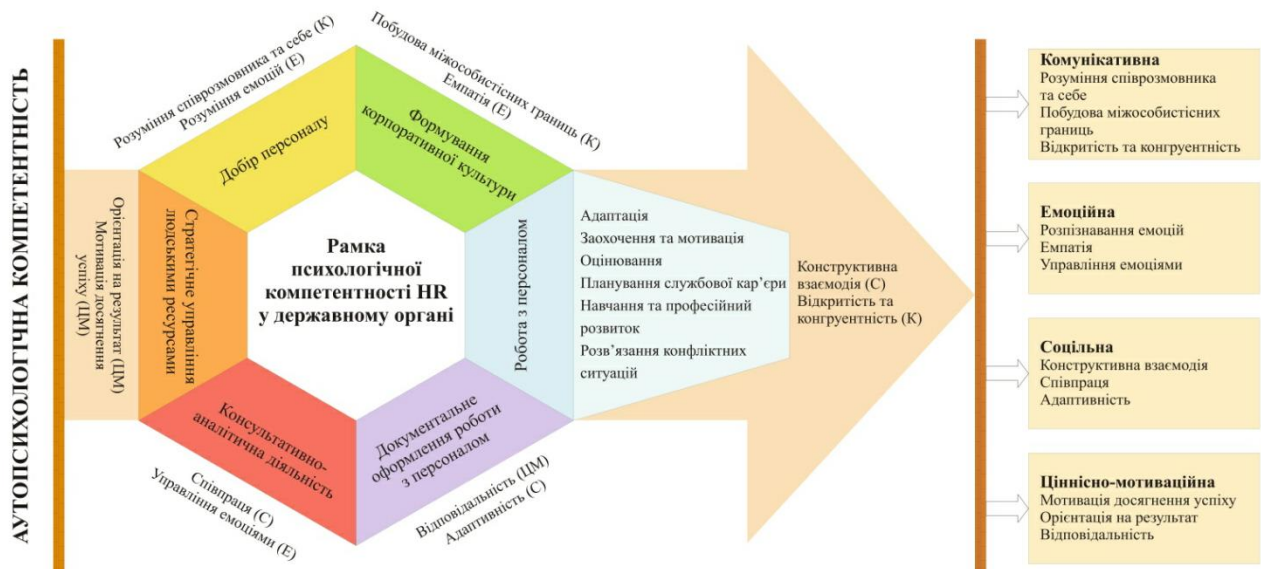


Рис.2.15. Рамка психологічної компетентності працівника служби управління персоналом державного органу

1. Комунікативна компетентність – це сукупність характеристик працівника, що дають змогу здійснювати обмін інформацією та ефективно взаємодіяти у робочому середовищі задля якісного виконання поставлених завдань.

Включає субкомпетентності: розуміння співрозмовника та себе, побудова міжособистісних кордонів, відкритість і конгруентність.

2. Емоційна компетентність – сукупність характеристик працівника, що дозволяють розуміти власні емоції, емоційні стани та емоції, емоційні стани колег, а також здійснювати їх регуляцію.

Включає субкомпетентності: розпізнавання емоцій, емпатія, управління емоціями.

3. Соціальна компетентність пов'язана з процесом пізнання, розуміння інших людей / соціальних груп, з якими взаємодіє працівник, механізмів їх розвитку; та прагненням до створення сприятливого соціально-психологічно клімату в них під час включення працівника в певну професійну групу.

Включає субкомпетентності: конструктивна взаємодія, співпраця, адаптивність.

4. Ціннісно-мотиваційна – сукупність цінностей, мотивів професійної діяльності й вольових характеристик працівника, що спрямовують його на

досягнення поставлених цілей та допомагають долати труднощі в професійній діяльності.

Включає субкомпетентності: мотивація досягнення успіху, орієнтація на результат, відповідальність.

Відповідно до запропонованої рамки, психологічна компетентність працівника служби управління персоналом державних органів базується на аутопсихологічній компетентності, яка спрямовує та визначає успіх його подальшого розвитку.

Аутопсихологічна компетентність є базовою для розвитку інших груп психологічної компетентності. Це підтверджує встановлений кореляційний зв'язок ($p \leq 0,01$) між такими складовими згаданої компетентності, як самоставлення, саморозуміння, самоприйняття, самооцінка; та визначеними складовими комунікативної, емоційної, соціальної та ціннісно-мотиваційної компетентностей.

Аутопсихологічна компетентність передбачає здатність і готовність працівника до самоусвідомлення себе як особистості й суб'єкта професійної діяльності.

Тобто, чим більше розвинені в працівника служби управління персоналом зазначені на рис. 2.7.1. компетентності, тим більше такий працівник:

- розкриває особистісний потенціал і здібності у професії, проявляє високий рівень творчості;
- прагне до професійного вдосконалення та має план його розвитку;
- досягає поставлених професійних цілей та постійно визначає нові цілі;
- задоволений власними професійними досягненнями;
- формує власний «життєво-професійний простір»;
- проявляє високий рівень енергії;
- наполегливий у подоланні труднощів на роботі;
- сповнений почуттям значимості своєї праці, наснагою щодо виконуваної роботи;
- заглиблений у роботу та відсутнє бажання її припинити.

Будь-які компетентності повинні відповідати функціям, які виконує працівник. Проаналізувавши основні завдання служби управління персоналом і функції, визначені в Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу [155], інші нормативно-правові акти з питань управління персоналом, практичний вітчизняний та міжнародний досвід, ми визначили основні напрями роботи служби управління персоналом державного органу та умовно погруппували їх за визначеними компетентностями.

Серед напрямів, що відповідатимуть сучасним викликам, які стоять перед службою управління персоналом, ми визначили: добір персоналу, робота з персоналом, формування корпоративної культури, документальне оформлення роботи з персоналом, консультативно-аналітична діяльність, стратегічне управління людськими ресурсами.

Зазначену рамку психологічної компетентності можна вважати базовою для категорії посад державної служби «Б» та «В», оскільки відмінностей у базових характеристиках, що впливають на успішність праці між зазначеними категоріями, не встановлено. Проте для категорії «Б» доцільно було б додати групу керівних компетентностей.

Враховуючи виявлені чинники формування психологічної компетентності, кореляційні зв'язки, побудовану емпіричну рамку психологічної компетентності працівника служби управління персоналом і результати регресійного аналізу щодо психологічних критеріїв успішності та рівня розвитку психологічних характеристик працівників нами розроблено Модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом. Зазначена Модель, на відміну від рамки, включає відмінності щодо окремих субкомпетентностей для категорії «Б» і «В».

Етапи розроблення Моделі психологічної компетентності працівників служб управління персоналом:

1. Аналіз кореляційних зв'язків між психологічними критеріями успішності й рівнем розвитку психологічної компетентності.

2. Пошук моделей зв'язку між психологічними критеріями успішності та психологічною компетентністю працівників категорій «Б» і «В».

3. Аналіз чинників формування психологічної компетентності.

4. Побудова Моделі психологічної компетентності працівників служб управління персоналом (таблиця 2.21).

Структура Моделі психологічної компетентності працівників служб управління персоналом передбачає:

- назву й визначення кожної із складових психологічної компетентності;
- складові компетентностей для категорій «Б» і «В»;
- визначення критеріїв оцінки компетентностей для категорій «Б» і «В».

Таблиця 2.21

Модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом

1. Комунікативний компонент

Компетентність	Комунікація
Здатність здійснювати обмін інформацією з колегами шляхом використання вербальних та невербальних засобів спілкування, розуміти та аналізувати інформацію отриману від суб'єктів спілкування, відкрито та однозначно висловлюватися.	
Складові компетентності	
Категорія «Б»	- відкритість та конгруентність; - однозначне та чітке формулювання думки; - рефлексія мислення під час спілкування.
Категорія «В»	- відкритість у спілкуванні - здатність розуміти співрозмовника; - рефлексія тілесних відчуттів під час спілкування.

Оцінка компетентності категорії «Б»

+	2	1	0	-
Проявляє відкритість до обміну інформацією з колегами та підпорядкованими працівниками. Проявляє узгодженість вербальних та невербальних сигналів.				Відсутнє прагнення до обміну інформацією. Відсутня узгодженість вербальних та невербальних сигналів.
Чітко та однозначно висловлює свою позицію.				Вживає складні багатозначні конструкції, не може структуровано та зрозуміло висловити думку.
Демонструє здатність до переформулювання проблем та прогнозує наслідки рішень.				Не може перефразувати проблемне питання та озвучити наслідків прийнятих рішень.

Продовження таблиці 2.21

Оцінка компетентності категорії «В»

+	2	1	0	-
Проявляє відкритість до обміну інформацією з колегами.				Відсутнє прагнення до обміну інформацією.
Готовий вислуховувати та враховувати думку інших у роботі.				Вважає правильною виключно свою позицію, не готовий враховувати у роботі думку інших.
Проявляє здатність реєструвати зміни у власних тілесних процесах під час спілкування, наприклад, ідентифікувати напруження м'язів, втому, біль тощо.				Не надає значення змінам у власних тілесних процесах під час спілкування.

2. Емоційний компонент

Компетентність	Усвідомлення та управління емоціями
Здатність усвідомлювати, розпізнавати та керувати своїми емоціями та емоціями інших людей.	
Складові компетентності	
Категорія «Б»	- розпізнавання емоцій; - емпатія; - управління своїми емоціями.
Категорія «В»	- розпізнавання емоцій; - усвідомлення і вираження емоцій; - управління своїми емоціями.

Оцінка компетентності категорії «Б»

+	2	1	0	-
Розпізнає та аналізує причини виникнення емоцій в колег та підпорядкованих працівників.				Відсутнє розпізнавання та аналіз причин виникнення емоцій в колег та підпорядкованих працівників.
Володіє здатністю співпереживати та розуміти почуття, емоції, емоційні стани та потреби інших.				Відсутня здатність співпереживати, не прагне зрозуміти почуття, емоції, емоційні стани та потреби інших.
Управляє своїми емоціями та вміє впливати на емоції інших людей.				Не вміє керувати своїми емоціями, не здатний впливати на емоції інших людей.

Оцінка компетентності категорії «В»

+	2	1	0	-
Розпізнає та аналізує причини виникнення емоцій в колег.				Відсутнє розпізнавання та аналіз причин виникнення емоцій в колег.
Усвідомлює свої емоції, аналізує причини їх виникнення та виражає їх у коректній формі.				Не усвідомлює причини виникнення своїх емоцій, виражає їх стихійно у конфліктній формі.
Управляє своїми емоціями.				Не вміє керувати своїми емоціями.

3. Соціальний компонент

Компетентність	Конструктивна взаємодія
Здатність організовувати та бути учасником спільної діяльності кількох осіб, налагоджувати співпрацю та цілеспрямовано прагнути продуктивної взаємодії в умовах організаційних та структурних змін.	
Складові компетентності	
Категорія «Б»	- конструктивна взаємодія; - співпраця; - адаптивність.
Категорія «В»	- конструктивна взаємодія; - співпраця; - адаптивність.

Оцінка компетентності категорії «Б»

+	2	1	0	-
Прагне до вільного вираження думок і позицій під час взаємодії всіма учасниками процесу, підтримує конструктивну конфронтацію.				Не прагне до обговорень думок і позицій під час взаємодії, уникає обговорень протиріч у позиціях.
Проявляє орієнтацію на об'єднання й координацію зусиль та ресурсів інших учасників взаємодії. Прагне забезпечити рівність участі кожної зі сторін та спільну відповідальність за результати діяльності.				Проявляє орієнтацію на односторонню активність у процесі взаємодії. Прагне домінувати при виробленні спільних рішень та уникає відповідальності за їх реалізацію.
Прагне до ефективної взаємодії в умовах змін та усвідомлює їх неминучість. Готовий допомагати іншим адаптуватися до змін.				Уникає взаємодії в умовах змін. Шукає пояснення чому зміни негативно вплинуть на робочі процеси в державному органі.

Оцінка компетентності категорії «В»

+	2	1	0	-
Проявляє орієнтацію на досягнення спільних цілей, враховує інтереси інших під час взаємодії.				Проявляє орієнтацію на досягнення власних цілей у спільній діяльності, не враховує інтереси інших під час взаємодії.
Проявляє орієнтацію на співпрацю. Прагне бачити і враховувати унікальність інших людей під час взаємодії.				Проявляє орієнтацію на досягнення власних цілей. Прагне враховувати виключно власні потреби та особливості.
Прагне до ефективної взаємодії в умовах змін для якісного виконання поставлених завдань. Проявляє готовність змінювати підходи та шукати нові можливості для налагодження співпраці в умовах змін.				Уникає взаємодії в умовах змін. Відсутня готовність змінювати підходи та шукати нові можливості для налагодження співпраці в умовах змін.

4. Ціннісно-мотиваційний компонент

Компетентність	Мотивація досягнення
Прагнення до досягнення цілей діяльності та покращення результатів роботи, готовність до професійних викликів та подолання труднощів.	
Складові компетентності	
Категорія «Б»	- мотивація досягнення успіху - орієнтація на результат - відповідальність
Категорія «В»	- мотивація досягнення успіху - орієнтація на результат - відповідальність

Оцінка компетентності категорії «Б»

+	2	1	0	-
Проявляє наполегливість при подоланні перешкод на шляху до досягнення поставлених цілей та цілей команди. У разі виникнення помилок, враховує їх у майбутньому.				При наявності перешкод наводить аргументи чому завдання виконати неможливо. У разі виникнення помилок припиняє виконання завдання.
Має бачення кінцевого результату роботи команди. Співвідносить свої дії і дії кожного з підпорядкованих працівників з кінцевим результатом.				Відсутнє бачення кінцевого результату роботи команди. Відсутня здатність розподіляти ролі в команді задля досягнення спільного кінцевого результату.
Бере на себе відповідальність за роботу команди, за проблеми і активно шукає шляхи їх вирішення				При неуспішному виконанні завдань командою звинувачує підпорядкованих працівників або зовнішні обставини.

Оцінка компетентності категорії «В»

+	2	1	0	-
Проявляє наполегливість при подоланні перешкод на шляху до досягнення поставлених цілей. Доводить справу до кінця.				При наявності перешкод наводить аргументи чому завдання виконати неможливо.
Має бачення результату своєї діяльності.				Відсутнє бачення результату своєї діяльності.
Відповідально ставиться до доручень і завдань. При неуспішному виконанні завдання бере на себе відповідальність. Має високу виконавську дисципліну.				Виконує доручення після кількох нагадувань. При неуспішному виконанні завдання шукає причини у зовнішніх факторах. Потребує постійного контролю з боку керівника.

5. Аутопсихологічний компонент

Компетентність	Професійне самоусвідомлення
Здатність усвідомлювати рівень власного професіоналізму, свої переваги та потреби у розвитку.	
Складові компетентності	
Категорія «Б»	- позитивне самоставлення до себе як професіонала; - впевненість в собі; - позитивне бачення себе очима інших.
Категорія «В»	- самоорганізованість та послідовність; - позитивне самоставлення; - впевненість в собі.

Оцінка компетентності категорії «Б»

+	2	1	0	-
Має позитивне уявлення про себе як професіонала. Сприймає себе з усіма позитивними та негативними сторонами, водночас присутнє бажання саморозвитку. Переконаний у позитивному векторі власних дій під час здійснення професійної діяльності.				Прагне кардинально змінити себе у професійній діяльності. Простежується незадоволеність професійною діяльністю, яка пояснюється зовнішніми причинами.
Вірить в свої сили, здібності, енергію та самостійність. Відчуває силу своїх можливостей та контроль над власним життям.				Відчуває незадоволення своїми можливостями, слабкість, сумніви у своїх силах.
Присутнє уявлення про те, що його особистість, характер і діяльність здатні викликати в інших людей повагу, симпатію, схвалення.				Відсутнє уявлення про те, що його особистість, характер і діяльність здатні викликати в інших людей повагу, симпатію, схвалення.

Оцінка компетентності категорії «В»

+	2	1	0	-
Проявляє здатність працювати на внутрішній мотивації, пріоритизує свої завдання для досягнення цілей у відведений час з наявними ресурсами. Розставляє заздалегідь пріоритети в завданнях та використовує нові методи і техніки для організації своєї роботи. Швидко корегує плани з урахуванням нових доручень.				Потребує зовнішнього стимулу для усвідомлення пріоритетів діяльності. Відсутнє застосування методів та технік для організації своєї роботи. Відсутня здатність оперативно коригувати плани при виникненні нових доручень.
Має позитивне уявлення про себе як професіонала. Сприймає себе з усіма позитивними та негативними сторонами, водночас присутнє бажання саморозвитку. Переконаний у позитивному векторі власних дій під час здійснення професійної діяльності.				Прагне кардинально змінити себе у професійній діяльності. Простежується незадоволеність професійною діяльністю, яка пояснюється зовнішніми причинами.
Вірить в свої сили, здібності, енергію та самостійність. Відчуває силу своїх можливостей та контроль над власним життям.				Відчуває незадоволення своїми можливостями, слабкість, сумніви у своїх силах.

Висновки до розділу 2

За результатами емпіричного вивчення психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади можна зробити такі висновки:

1. Визначено рівень й особливості розвитку психологічної компетентності фахівців служб управління персоналом відповідно до розробленої теоретичної рамки психологічної компетентності:

1.1. Аутопсихологічна компетентність

Більшості працівників притаманний високий рівень інтегрального показника професійного й особистісного самоставлення. У більше половини респондентів на високому рівні проявляються показники самоповаги, аутосимпатії, саморозуміння, самоприйняття. Водночас більшість працівників на середньому рівні здатні раціонально організовувати свою поведінку, здійснювати самоконтроль себе у професійної діяльності. Для фахівців є вагомою позитивна думка про них інших людей, схвалення їх вчинків та поглядів. Більшість працівників мають середній рівень самооцінки себе як професіонала.

Виявлено такі відмінності й причинно-наслідкові зв'язки щодо розвитку складових аутопсихологічної компетентності:

- для категорії «Б» є більш вагомою позитивна думка інших людей про них, схвалення їх вчинків і поглядів.
- чим більший стаж у працівника, тим більше він проявляє до себе як професіонала симпатію та тим більш позитивно оцінює себе як фахівця.
- для одружених працівників є більш вагомою думка колег і таким працівникам притаманний вищий рівень самоповаги до себе як професіонала;
- у людей з більшим стажем державної служби проявляється більше інтересу до власних думок, почуттів, проявляється бажання спілкуватися з собою на «рівних» та проявляється більша впевненість у своїй цікавості для інших;

– у процесі зростання стажу управління персоналом зростає вагомість позитивної думки інших людей про них, схвалення вчинків і поглядів працівника як особистості;

– чим більший вік працівників, тим більш позитивне особистісне самоставлення притаманне працівникам та тим меншого значення набуває думка інших про них, а також знижується установка на прояв самоінтересу щодо ставлення з боку інших до своєї особистості

– із збільшенням стажу державної служби зростає рівень самоповаги,

– із зростанням стажу роботи в службі управління персоналом зростає інтегративний показник самоставлення, рівень самоповаги, самопослідовність та саморозуміння.

1.2. Комунікативна компетентність

У переважної більшості працівників компоненти комунікативної компетентності проявляються на середньому рівні.

Визначено, що чим старша за віком людина, чим більший стаж державної служби, тим більш відкритим є працівник у спілкуванні. Зі збільшенням стажу управління персоналом простежується підвищення рівня здатності розуміти співрозмовника, будувати міжособистісні стосунки, однозначно й чітко передавати послання в спілкуванні та здійснюється розвиток рефлексії сфери почуттів.

1.3. Емоційна компетентність

Показники компонентів у більшості працівників проявляються на середньому рівні, за винятком показника «управління своїми емоціями», який проявляється на низькому рівні.

З'ясовано, що чим більший стаж управління персоналом, тим вищий рівень емоційного інтелекту простежується у фахівців та тим більше розвинута емпатія.

1.4. Соціальна компетентність

Компонент самоцінність і конструктивність стосунків розподілилися між середнім та високим рівнями прояву. Діалогічність стосунків у більшості фахівців знаходиться на середньому рівні прояву.

Встановлено, що чим більший стаж роботи в управлінні персоналом, тим краще працівник будує міжособистісні стосунки, адаптується до соціальних умов і змін.

1.5. Ціннісно-мотиваційна компетентність

Більшість працівників (73,3 %) спрямовані на мотивацію досягнення успіху.

2. Визначено й досліджено характеристики, рівень розвитку яких свідчить про успішність професійної діяльності працівника на посаді:

2.1. Професійне самоздійснення

Середнє значення рівня загального професійного самоздійснення відповідає рівню вищому за середній. Визначено такі особливості професійного самоздійснення:

- представникам категорії «Б» притаманний вищий рівень професійного самоздійснення, ніж «В»;
- чим старший працівник та чим більший у нього стаж, тим вищий рівень професійного самоздійснення йому притаманний;
- працівники мають високий рівень потреби в професійному вдосконаленні, проте не у всіх є проєкт власного розвитку, не всім зрозуміло куди рухатися у процесі свого розвитку;
- категорія «Б» має більшу потребу в професійному самовдосконаленні, ніж «В»;
- чоловіки проявляють більший рівень творчості у професійній діяльності, ніж жінки;
- працівники категорії «Б» більше, ніж «В», відчують визнання своїх досягнень, можуть поділитися своїм досвідом з колегами й проявляють більшу творчість у професійній діяльності;

- працівники старші за віком проявляють більший рівень творчості, ніж молодші;
- одружені працівники служб управління персоналом проявляють більший рівень творчості у професійній діяльності, ніж неодружені;
- чим більший стаж роботи в працівника, тим більше він схильний досягати поставлених професійних цілей;
- чим старший працівник, чим більший у нього стаж роботи на державній службі та, зокрема, в управління персоналом, тим більше працівник відчуває визнання своїх досягнень колегами, використання його професійного досвіду й здобутків колегами, розкриття особистого потенціалу і здібностей у професій, вияв творчості.

2.2. Складові залученості до роботи

Показники залученості «енергійність» та «заглибленість» у більшості проявляється на середньому рівні, «відданість» – на високому рівні.

З'ясовано, що чим більший стаж роботи працівника у службі, тим вищий рівень прихильності до роботи й наснаги він відчуває. Також чим старший за віком працівник, тим більше він занурений у роботу та не має бажання відволіктися.

3. У результаті кореляційного аналізу виявлено причинно-наслідкові зв'язки між рівнем розвитку професійного самоздійснення працівника, показниками залученості й рівнем розвитку деяких психологічних компетентностей працівників:

- визначено, що чим позитивніше професійне й особистісне самоставлення, тим вищий рівень професійного самоздійснення і навпаки, чим більше працівник є невпевненим у собі, оцінює себе як професіонала з негативної сторони та самозвинувачує, тим нижчим є його рівень професійного самоздійснення;
- рівень професійного самоздійснення залежить від комунікативних характеристик працівника, емоційного інтелекту, навичок конструктивної взаємодії та мотивації досягнення;

– працівники, які добре здатні розуміти співрозмовника та себе, будувати міжособистісні кордони, адресно формувати послання у спілкуванні, бути уважними до співрозмовника, рефлексувати, мають більшу потребу в професійному самовдосконаленні;

– працівники, які добре розуміють співрозмовника та себе, здатні формувати послання у спілкуванні, здатні до рефлексії, є більше задоволені своїми професійними досягненнями, ніж ті, що не проявляють на високому рівні зазначених якостей;

– чим більше фахівець здатний до розуміння співрозмовника та уміє чітко формувати послання при спілкуванні, тим більше він досягає поставлених цілей, розкриває власний потенціал.

– працівник з позитивним професійним й особистісним самостваренням є більш енергійним, відданим і заглибленим у роботу, працівник, який невпевнений у собі як професіонал, є менш відданим роботі;

– чим краще в працівника розвинута комунікативна й соціальна компетентності, то тим більше такий працівник проявлятиме відданість та заглибленість у роботу;

– людина з високим рівнем емоційного інтелекту й мотивацією досягнення успіху є більш енергійною та відданою роботі;

– чим вищий рівень внутрішнього самозвинування, тим більше працівник заглиблюється у роботу.

4. Шляхом регресійного аналізу досліджено й конкретизовано якості в межах кожної з компетентностей, які впливають на критерії успішності професійної діяльності в межах категорій посад «Б» і «В»

4.1. У межах комунікативної компетентності для категорії «Б» ключовими субкомпетентностями, які впливають на показники успішності, визначено: рефлексія мислення в момент спілкування, особливості посилення у спілкуванні, прояв відкритості у спілкуванні.

Для категорії «В» визначальними є прояв відкритості в спілкуванні, вміння розуміти співрозмовника, рефлексія тілесних відчуттів.

Водночас у межах категорії «В» виявлено, що окремі комунікативні компетенції, які є високорозвинені, навпаки негативно впливають на успішність працівника. Наприклад, вміння будувати особисті кордони негативно впливає на ключові показники ефективності й результативності праці державного службовця.

Це свідчить про те, що на державній службі існує потреба в порушенні особистих кордонів задля досягнення результату. Враховуючи зазначене, спостерігаємо невизначеність культури й відсутність єдиного бачення правил системи державної служби, необізнаність державних службовців щодо спільних цінностей і слідування їм.

4.2. Щодо емоційної компетентності виявлено, що для категорії «Б» значимими якостями, які впливають на успішність роботи, є емпатія та розпізнавання емоцій інших людей. Водночас виявлено, що керівники, які розпізнають емоції інших, схильні отримувати нижчі оцінки за результати діяльності, незважаючи на високий рівень інших критеріїв успішності.

Для категорії «В» ключовими якостями визначено самотивацію, управління своїми емоціями та емоційний інтелект загалом. Встановлено, що емоційна компетентність не є ключовою при визначенні результатів службової діяльності категорії «В».

4.3. У розрізі соціальної компетентності для категорії «Б» ключовими складовими є діалогічність взаємодії в спілкуванні й конструктивність. Для категорії «В» ключовою у взаємодії, окрім діалогічності взаємодії та конструктивності, є самоцінність відносин.

4.4. Позитивно впливає на результативність й успішність державного службовця аутопсихологічна компетентність.

Для категорії «Б» ключовими якостями визначено інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала, аутосимпатія як до професіонала, самовпевненість, інтегральний показник особистісного самоставлення, очікуване ставлення з боку інших як до професіонала.

Результативність працівника категорії «Б» збільшується при покращенні самоствердження до себе як професіонала.

Для категорії «В» ключовими якостями визначено самопослідовність як професіонала, самоконтроль, аутосимпатію як до професіонала, самовпевненість, самоінтерес, самоконтроль, самоповагу як професіонала, відношення інших.

Результативність працівника категорії «В» збільшується при наявності самопослідовності, тобто здатності організовувати свою поведінку, слідувати у своїх діях певному плану.

5. На основі проведеного аналізу даних у межах кожної з груп психологічної компетентності виокремлено психологічні характеристики працівника, які впливають на успішність праці та побудовано **емпіричну рамку психологічної компетентності працівника служби управління персоналом державного органу, а також модель психологічної компетентності таких працівників.**

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У третьому розділі дисертаційного дослідження викладено емпіричні результати аналізу особливостей сприйняття власної професійної діяльності працівниками служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади. Розкрито психосемантичні особливості сприймання професійної діяльності, зокрема, здійснено опис семантичного простору та шляхом кластерного аналізу виокремлено два полярні типи сприймання професійної діяльності. Емпірично визначено чинники формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом.

3.1. Особливості сприйняття професійної діяльності працівниками служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

Сприйняття професійної діяльності є одним з вагомих чинників, який визначає успішність та ефективність професійної діяльності. Наукові дослідження доводять, що сприйняття професійної діяльності впливає на сформованість професійної ідентичності працівника, яка в свою чергу впливає на рівень професіоналізму, мотивацію, ціннісні орієнтації, рівень реалізації власного потенціалу тощо.

Н. Канаєва визначає образ професії у свідомості людини як уявлення людини про вибрану професію та ставлення до неї [62]. Наше уявлення про який-небудь об'єкт формується під час сприйняття, завдяки якому всі відчуття синтезуються та створюються цілісні образи предметів та явищ.

Наша частина дослідження щодо особливостей сприйняття професійної діяльності передбачала застосування анкети, методу семантичного диференціалу й психологічних методик. Таким чином це дало змогу нам

здійснити аналіз сприйняття власної професійної діяльності на рівні свідомих особистих суджень, підсвідомих сенсів і робочого середовища.

Анкетування, шляхом використання модифікації модифікованої К. Ушаковою анкети А. Борисюк [157], допомогло визначити думку респондентів та їх оцінку професійної діяльності.

Досліджено, що більшість працівників (68,4 %) пишаються своєю професійною діяльністю на посаді працівника служби управління персоналом, 30,3 % зазначили, що їм байдуже, адже це просто робота, та 1,3 % соромляться її (рис.3.1).

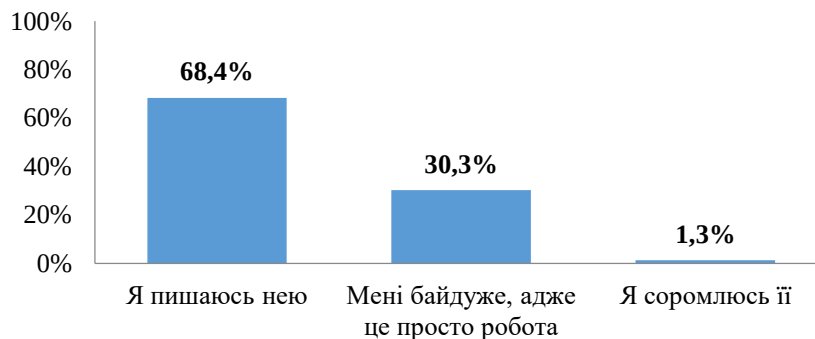


Рис. 3.1. Як Ви ставитесь до роботи на посаді працівника служби управління персоналом?

Встановлено позитивний кореляційний зв'язок між стажом роботи в службі управління персоналом та тим, наскільки працівник пишається своєю роботою. Тобто, чим більший стаж роботи в службі управління персоналом, тим більше працівники пишаються своєю роботою ($r=0,131$; $p \leq 0,05$).

Щодо того, наскільки робота працівника служби управління персоналу є престижною, то 19,3 % зазначили, що дуже престижною, 75,4 % – на одному рівні з іншими професіями, що потребують вищої освіти та 5,3 % – непрестижною (рис.3.2).



Рис. 3.2. Як Ви вважаєте, наскільки престижною в Україні є робота працівника служби управління персоналом на державній службі?

Досліджено, що чим більший стаж державної служби, тим більш престижною людина вважає свою роботу ($r=0,138$, $p \leq 0,05$).

Соціальний статус працівника служби управління персоналом на державній службі більшість працівників (81,6 %) визначають середнім, 12,7 % – дуже високим та 5,7 % – низьким (рис.3.3).

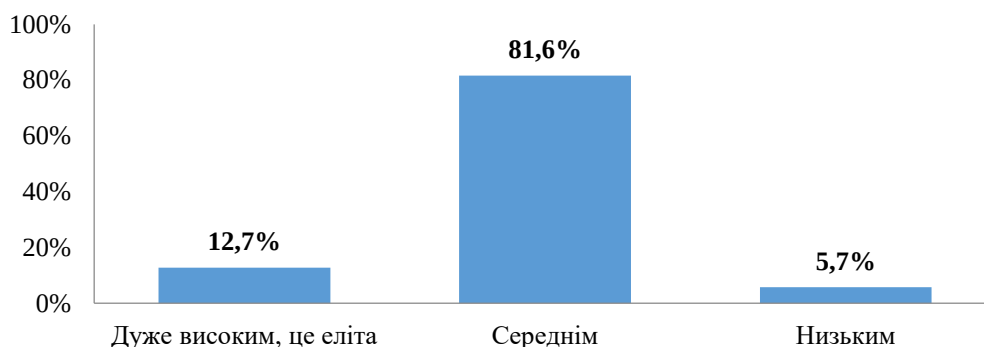


Рис. 3.3. Яким, на Вашу думку, є соціальний статус працівника служби управління персоналом на державній службі?

Більшість працівників (72,4 %) вважає, що користуються середнім рівнем поваги в суспільстві, 19,7 % – високим, 1,3 % – низьким і 6,6 % – важко відповісти на зазначене питання (рис.3.4).



Рис. 3.4. Яким рівнем поваги користуються працівники служби управління персоналом на державній службі?

Встановлено, що чим більший стаж управління персоналом, тим більше працівники вважають, що користуються високим рівнем поваги ($r=0,138$; $p \leq 0,05$). Можна припустити, що думка про те, наскільки інші ставляться з повагою до професійної діяльності працівника, залежить від особистого професійного самоставлення. Коли працівник набуває досвіду, реалізовується як професіонал, то відчуває більший рівень самоповаги до себе та своїх здобутків і, транслюючи це назовні, відповідно, відчуває більший рівень поваги із зовнішнього середовища.

Щодо того, як робота на посаді працівника служби управління персоналом впливає на життя загалом, респонденти зазначили: 56,1 % – ніяк не впливає; 38,2 % – мої життєві плани пов'язані з роботою, а організація життя підпорядкована їй; 5,7 % – заважає жити так, як хотілося б (рис.3.5).

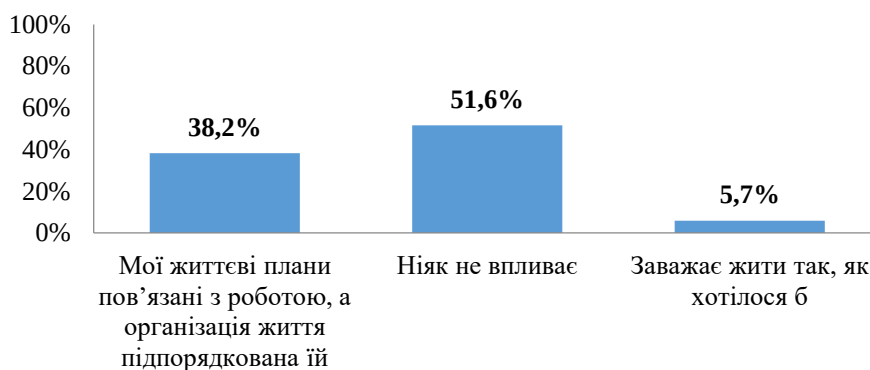


Рис. 3.5. Як Ваша робота на посаді працівника служби управління персоналом впливає на Ваше життя загалом?

Визначено, що працівникам жіночої статі більше притаманна відповідь «заважає жити так, як хотілося б» ($r=-0,134$; $p \leq 0,05$).

Щодо рівня важливості професійної діяльності, респонденти зазначили:

78,1 % – важлива, але це лише спосіб заробити на прожиття;

18,9 % – дуже важлива, це сенс мого життя;

3,1 % – зовсім не важлива, займатись можна будь-чим, що приносить заробіток (рис. 3.6).

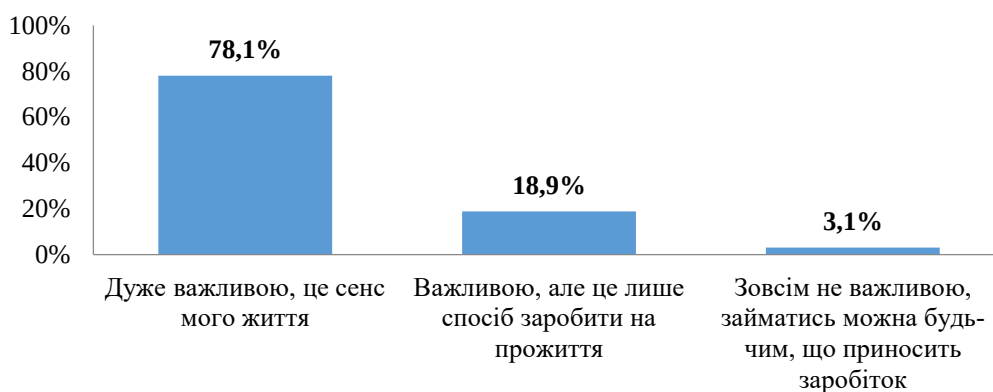


Рис. 3.6. Наскільки важливою є для Вас Ваша робота на посаді працівника служби управління персоналом?

Встановлено, що чим більший вік працівника ($r=0,180$; $p \leq 0,01$), стаж державної служби ($r=0,189$; $p \leq 0,01$), стаж роботи у службі управління персоналом ($r=0,226$; $p \leq 0,01$), тим більше робота визначається досліджуваним як сенс життя.

Для дослідження психосемантичних особливостей сприйняття професійної діяльності працівниками служб управління персоналу й виявлення підсвідомих сенсів щодо такої діяльності нами використано *метод семантичного диференціалу*, зокрема спеціалізований бланк семантичного диференціалу для оцінки роботи [139].

Метод семантичного диференціалу дає змогу дослідити семантичну структуру й змістове наповнення об'єкта. У випадку нашого дослідження ним є професійна діяльність працівника служби управління персоналом

Психосемантичний підхід є найактуальнішою методологічною платформою для досліджень репрезентації сприйняття професійної діяльності працівниками служб управління персоналом.

Метод семантичного диференціалу є комбінацією методу контрольованих асоціацій і процедур шкалювання. У цьому методі об'єкти, що вимірюються, оцінюються певною кількістю біполярних шкал, полюси яких задані за допомогою вербальних антонімів. Згідно Ч. Осгуда, у відповідь на слово виникає реакція, яка схожа на поведінку, але більш слабка, та є «частково опосередкованою репрезентативною реакцією» [105].

У класичних працях Ч. Осгуда семантичний простір будувався на базі шкалованих понять найрізноманітніших поняттєвих класів, у результаті чого було виділено три основні фактори, які категоризують *оцінку*, *силу* й *активність* досліджуваного явища [195].

На думку Ю. Артем'євої, на підставі можливості підбору семантичного аналога певного об'єкта серед об'єктів іншої сенсорної модальності можна припустити, що є єдина психічна реальність, переживання якої створює семантичне визначення якості об'єктів. У цьому випадку шкали семантичного диференціалу є метафорами, які проектують реальність у систему певних якостей об'єктів мови. Автор підкреслює, що шкали семантичного диференціалу не описують реальність, а є метафоричним вираженням станів і відносин об'єкта. Відстань між поняттями виражається певним числом (семантична відстань), що в загальному вигляді дозволяє розрізняти оцінки одного і того ж поняття різними індивідами (або групами) й різних понять одним і тим же індивідом (або групою) [16].

Згідно з Ч. Осгудом, психологічним механізмом, що пояснює взаємозв'язок і групування шкал у, фактори є явище синестезії [195].

Семантичний простір становить сукупність певним чином організованих ознак, що описують і розділяють об'єкти певної змістовної області. Таким чином побудова семантичного диференціалу є спробою передати поняття в простих формах сприйняття та емоцій.

В якості об'єкта оцінки в ході дослідження було запропоновано професійну діяльність працівника служби управління персоналом державного органу. Досліджуваним пропонувалося оцінити свою професійну діяльність за 45 біполярними ознаками (семантичними шкалами), які проектують ознаки сили, оцінки й активності (таблиця 3.1). Ю. Артем'єва зазначає, що шкали семантичного диференціалу не описують реальність, а є метафоричним вираженням станів і відносин об'єкта [1].

Таблиця 3.1

Шкали семантичного диференціалу

1	кваліфікована – не кваліфікована	24	теоретична – практична
2	складна – проста	25	осмислена – беззмістовна
3	широка – вузька	26	шкідлива для здоров'я – корисна
4	одностороння – багатостороння	27	спокійна – нервова
5	активна – пасивна	28	колективна – індивідуальна
6	напружена – не напружена	29	виконуюча – керуюча
7	високовідповідальна – низьковідповідальна	30	інструментальна – неінструментальна
8	нетворча – творча	31	особистісно значуща – особистісно не значуща
9	затребувана – незатребувана	32	вигідна – невигідна
10	не задовольняє – задовольняє	33	нетехнічна – технічна
11	допомагає – не допомагає	34	комунікабельна – некомунікабельна
12	важка – легка	35	не пов'язана з людьми – пов'язана з людьми
13	неперетворююча – перетворююча	36	екологічна – неекологічна
14	високооплачувана – низькооплачувана	37	небезпечна – безпечна
15	непрестижна – престижна	38	сучасна – несучасна
16	цікава – нецікава	39	ненормальна – нормальна
17	несхвалювана – схвалювана	40	людяна – бюрократична
18	одноманітна – багатогранна	41	брудна – чиста
19	розвиваюча – не розвиваюча	42	поширена – рідкісна
20	неемоційна – емоційна	43	погана – хороша
21	перспективна – бесперспективна	44	освоєна – неосвоєна
22	малозначима – значима	45	буденна – романтична
23	комфортна – некомфортна		

На етапі статистичної обробки був застосований метод головних факторів з подальшим обертанням факторів за методом «Варімакс» (додаток К).

При побудові семантичного простору відбувалося «стиснення» даних під час переходу «від базису великої розмірності до базису меншої розмірності», тобто від ознак, заданих біполярними шкалами-дескрипторами, до факторів.

Завдяки цьому утворилися фактори, які об'єднали біполярні шкали, що і визначають їх зміст. Зміст об'єкта таким чином заданий набором незалежних факторів. Фактори виступають осями цього багатовимірнього простору, в якому конативні значення об'єктів є векторами.

На рис. 3.7 зображено результати групування шкал, що потрапили в одну семантичну область.

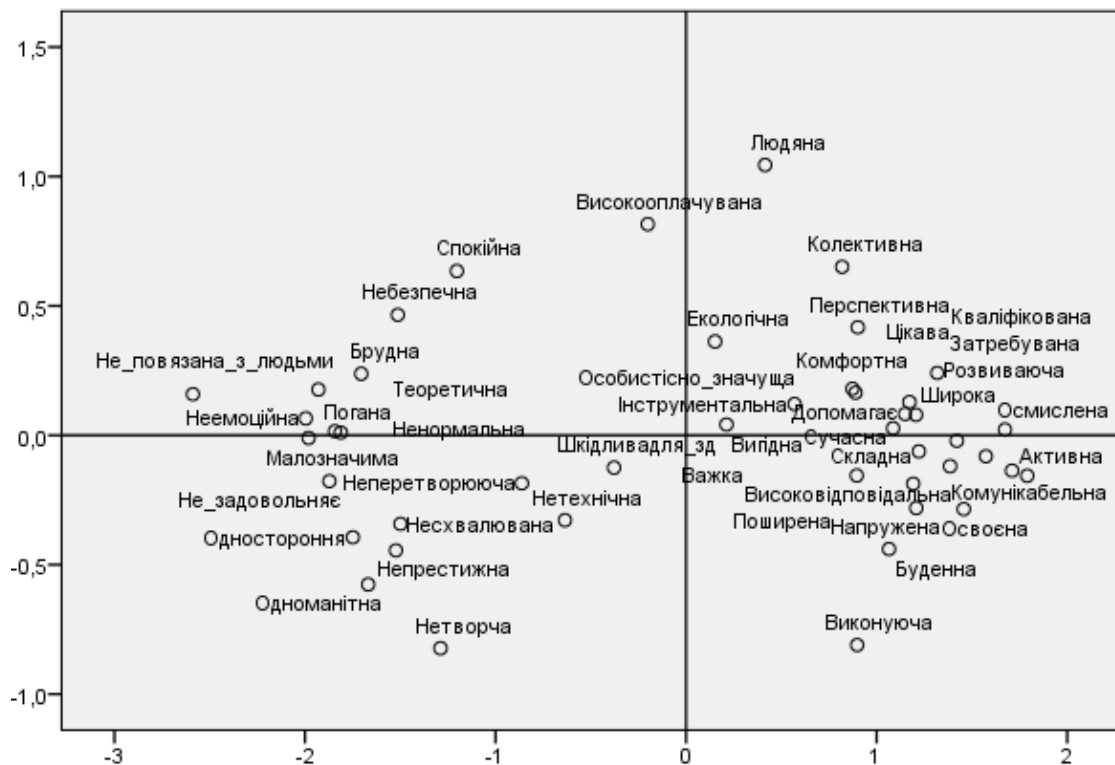


Рис. 3.7. Діаграма об'єктів за результатами багатомірного шкалювання

Враховуючи характер розосередження, можна інтерпретувати дану діаграму наступним чином. Очевидно, вісь Y – це розподіл об'єктів на шкали, де верхній полюс утворюють позитивні якості оцінки професійної діяльності: людяна, високооплачувана, особистісно значуща, інструментальна, вигідна; і ті, де нижній полюс утворюють негативні якості оцінки професійної діяльності: шкідлива для здоров'я, важка, нетехнічна, поширена, високовідповідальна тощо.

Вісь X репрезентує наступні негативні характеристики: малозначима, неперетворююча, неемоційна, погана, ненормальна, шкідлива для здоров'я, така що не задовольняє, важка, непрестижна, нетворча, несхвалювана, складна,

нетехнічна. До позитивних характеристик увійшли: вигідна, сучасна, складна, інструментальна, допомагаюча, активна, важка, високовідповідальна, комунікабельна, особистісно значуща, комфортна, широка, розвиваюча, осмислена.

Позитивного навантаження семантичне поле на перетині осей Х та Y має за такими характеристиками: екологічна, особистісно значуща, допомагаюча, людяна, інструментальна, розвиваюча, широка, осмислена, кваліфікована, комфортна, запотребувана, цікава, перспективна.

Негативно навантаженими є поле, що характеризує професійну діяльність як малозначиму, шкідливу для здоров'я, неперетворючу, таку, що не задовольняє, односторонню, несхвалювану, нетехнічну, непрестижну, нетворчу, одноманітну.

З метою групування та об'єднання визначених характеристик нами застосовано процедуру кластеризації для методу семантичного диференціалу (додаток Л).

Для зв'язку об'єктів у кластери застосовано метод одиночного зв'язку (single linkage). За цим методом на першому кроці поєднуються об'єкти, що мають між собою максимальну подібність. Ці об'єкти утворюють новий кластер. На наступній ітерації цей новоутворений об'єкт – кластер – розглядається поряд з об'єктами, що залишилися. На подальших кроках, описана вище операція, повторюється.

Завдяки кластерному аналізу ми отримали вертикальну дендрограму, на якій можна виділити два базових кластери (додаток М).

Упорядкування отриманих кластерів, їх наближеність один до одного дозволяють наочно представити послідовність внутрішніх зв'язків між досліджуваними компонентами оцінювання працівниками професійної діяльності, їх віддаленість, або близькість до бажаного результату; дають змогу визначити ті компоненти, або їх угруповання, які на даному рівні є вирішальними щодо перспектив розвитку досліджуваного особистісного феномену.

Один з кластерів створений на основі об'єднання шкал, які характеризують професійну діяльність працівників як «напружена – не напружена», «високовідповідальна – низьковідповідальна», «кваліфікована – не кваліфікована», «активна – пасивна». Цей кластер, мабуть, найбільшою мірою відповідає шкалі активності.

Підкластери першого кластеру містять наступні змінні. Перший підкластер утворений змінними: «осмислена – беззмістовна» й «комунікабельна – некомунікабельна», «затребувана – не затребувана», «складна – проста», «широка – вузька».

Далі додалися в порядку збільшення відстані змінні, що утворили другий підкластер: «допомагає – не допомагає», «важка – легка», «сучасна – не сучасна», «поширена – рідкісна», «освоєна – неосвоєна», «буденна – романтична».

Третій підкластер утворений такими ознаками: «інструментальна – не інструментальна», «особистісно-значуща – особистісно не значуща», «перспективна – бесперспективна», «комфортна – не комфортна», «цікава – не цікава», «розвиваюча – не розвиваюча»; до нього на значно більшій відстані приєднуються змінні «виконуюча – керівна», «колективна – керуюча». Окремим підкластером виступають змінні «вигідна – не вигідна», «екологічна – не екологічна», «високооплачувана – низькооплачувана», до яких примикає на значно більшій відстані – «людяна – бюрократична».

Величина евклідової відстані між першим кластером і наступними підкластерами значно збільшується. Це свідчить про зменшення спільних рис між означеними кластерами.

Другий кластер, у свою чергу, складається з кількох кластерів більш низького рівня. Утворений він трьома змінними, що характеризують ставлення працівників служб управління персоналом до роботи: «ненормальна – нормальна», «погана – хороша», «брудна – чиста», які щільністю розташування на дендограмі доводять істотність виборів. Цей кластер, найбільшою мірою відповідає шкалі оцінки.

До нього доєднуються змінні «не задовольняє – задовольняє», «непрестижна – престижна», «несхвалювальна – схвалювана».

У загальному, це дає нам змогу констатувати, що оціночні судження даного кластеру визначають його негативний характер.

Наступний підкластер, який можна виділити із дендограми, утворений такими характеристиками професії: «не емоційна – емоційна», «малозначима – значима», «не пов'язана з людьми – пов'язана з людьми», до яких уже на більшій відстані доєднується змінна «теоретична – практична». Завершується дане впорядкування змінною, що характеризує професійну діяльність як «не безпечна – безпечна».

Другий підкластер утворений такими характеристиками професії, як «не творча – творча», «не перетворююча – перетворююча», «одноманітна – багатогранна». Поступово до цього підкластеру додалися в порядку збільшення відстані змінні «одностороння – багатостороння», «спокійна – нервова», які об'єднуються з третім підкластером, що утворений змінними «шкідлива для здоров'я – корисна», «не технічна – технічна».

Таким чином, представлена у додатку М дендрограма наочно демонструє, що для працівників служб управління персоналом найбільший вплив на характер професійної діяльності мають шкали активності та оцінки.

Це дозволяє нам виділити *два типи* змістового наповнення особистого змісту професійної діяльності працівників служб управління персоналом, а відповідно два типи сприйняття професійної діяльності:

1 тип – діяльність сприймається як «напружена», «високовідповідальна», «кваліфікована», «активна»;

2 тип – діяльність сприймається як «ненормальна», «погана», «брудна».

Шляхом застосування непараметричного U-критерія Манна-Уїтні нами здійснено порівняння особливостей сприймання професійної діяльності працівниками за такими соціально-демографічними характеристиками, як категорія посади, стать, вік, сімейний стан. Відмінностей у сприйнятті за віком і сімейним станом не встановлено.

Встановлено статистично значущі відмінності ($p \leq 0,05$) у розрізі категорії посади й статі щодо надання переваги окремим показникам у запропонованих біполярних шкалах (додаток Н).

Отримані результати свідчать, що працівники категорії «Б» більшою мірою визначають свою професійну діяльність як творчу, керівну, неосвоєну, романтичну.

Працівники категорії «В» навпаки надають перевагу таким характеристикам, як нетворча, виконуюча, освоєна, буденна.

Можливо, це пов'язано з характером завдань, які виконують працівники категорії «Б» і «В». Адже, для того, щоб якісно керувати професійною діяльністю, необхідно задіювати творче мислення, шукати нові ефективні підходи до виконання завдань, приймати рішення та шукати шляхи вирішення проблем.

Щодо гендерних відмінностей у сприйнятті, то чоловіки визначають професійну діяльність працівника служби управління персоналом як не напружену, емоційну, спокійну, не комунікабельну, не пов'язану з людьми та рідкісну.

Жінки визначають професійну діяльність працівника служби управління персоналом як напружену, емоційну, нервову, комунікабельну, пов'язану з людьми, поширену.

Це свідчить, що жінки при виконанні однакових з чоловіками посадових обов'язків, відчують більшу напругу. Можливо, це пов'язане зі способом виконання завдань й особливостями побудови стосунків у колективі, на що вказують відмінності у сприйнятті професійної діяльності за такими шкалами, як «комунікабельна – не комунікабельна», «пов'язана з людьми – не пов'язана з людьми» [75].

Здійснено аналіз особливостей сприйняття працівниками своєї професійної діяльності на основі рівня задоволеності й соціально-психологічного клімату в колективі.

Визначено, що більшість працівників служб управління персоналом (60,5 %) задоволені своєю роботою або дуже задоволені, 39,5 % – не дуже задоволені або не задоволені (рис. 3.8).

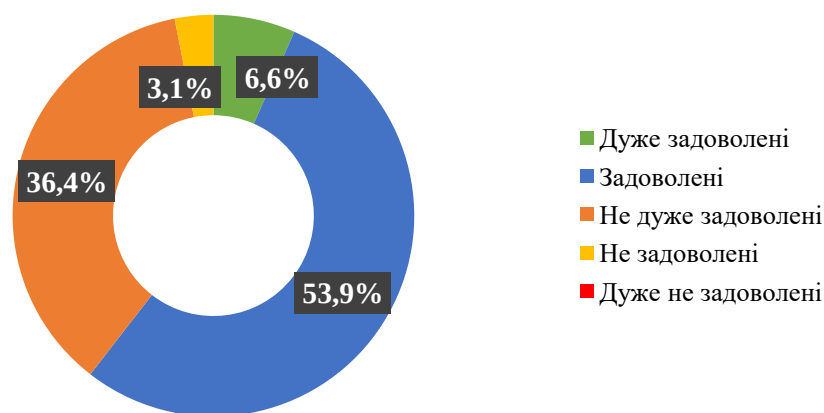


Рис. 3.8. Оцінка рівня задоволеності роботою працівниками служб управління персоналом

Відмінностей щодо рівня задоволеності праці за соціально-демографічними характеристиками досліджуваних не встановлено.

Встановлено позитивні й негативні кореляційні зв'язки між рівнем задоволеності роботою та такими деякими характеристиками біполярних шкал семантичного диференціалу (таблиця 3.2).

Зазначене свідчить, що чим більше фахівець задоволений своєю професійною діяльністю, тим більше він наділяє її такими характеристиками: багатостороння, нетворча, задовольняє, перетворююча, високооплачувана, престижна, цікава, схвалювана, багатогранна, розвиваюча, перспективна, значима, комфортна, практична, корисна, спокійна, колективна, особистісно значуща, вигідна, технічна, екологічна, сучасна, нормальна, чиста, хороша.

Чим менше задоволений працівник професійною діяльністю, тим більше наділяє її такими характеристиками, як: одностороння, творча, не задовольняє, неперетворююча, низькооплачувана, непрестижна, нецікава, несхвалювана, одноманітна, нерозвиваюча, безперспективна, малозначима, некомфортна, теоретична, шкідлива для здоров'я, нервова, індивідуальна, особистісно не значуща, невигідна, нетехнічна, неекологічна, несучасна, ненормальна, брудна, погана.

Таблиця 3.2

Кореляційні зв'язки рівня рівня задоволеності роботою з біполярними шкалами сприйняття роботи

Характеристики біполярних шкал, яким надано перевагу		Кореляційний зв'язок
Задоволені	Незадоволені	
багатостороння	одностороння	$r = -0,143; p \leq 0,05$
нетворча	творча	$r = 0,218; p \leq 0,01$
задовольняє	не задовольняє	$r = -0,309; p \leq 0,01$
перетворююча	неперетворююча	$r = -0,295; p \leq 0,01$
високооплачувана	низькооплачувана	$r = -0,295; p \leq 0,01$
престижна	непрестижна	$r = -0,358; p \leq 0,01$
цікава	нецікава	$r = 0,228; p \leq 0,01$
схвалювана	несхвалювана	$r = -0,297; p \leq 0,01$
багатогранна	одноманітна	$r = -0,264; p \leq 0,01$
розвиваюча	не розвиваюча	$r = 0,145; p \leq 0,05$
перспективна	безперспективна	$r = 0,266; p \leq 0,01$
значима	малозначима	$r = -0,263; p \leq 0,01$
комфортна	некомфортна	$r = 0,326; p \leq 0,01$
практична	теоретична	$r = -0,144; p \leq 0,05$
корисна	шкідлива для здоров'я	$r = -0,309; p \leq 0,01$
спокійна	нервова	$r = 0,149; p \leq 0,05$
колективна	індивідуальна	$r = 0,130; p \leq 0,05$
особистісно значуща	особистісно не значуща	$r = 0,236; p \leq 0,01$
вигідна	невигідна	$r = 0,200; p \leq 0,01$
технічна	нетехнічна	$r = -0,157; p \leq 0,05$
екологічна	неекологічна	$r = 0,171; p \leq 0,05$
сучасна	несучасна	$r = 0,149; p \leq 0,05$
нормальна	ненормальна	$r = -0,229; p \leq 0,01$
чиста	брудна	$r = -0,190; p \leq 0,01$
хороша	погана	$r = -0,271; p \leq 0,01$

Із переліченого, ми бачимо, що такі характеристики, як творча й нетехнічна сприймаються більше в негативному ключі. Можна припустити, що позитивні уявлення працівників про свою професійну діяльність не включають творчого підходу до реалізації поставлених завдань, а передбачають спрямованість на чітке слідування інструкціям, формам, алгоритмам при їх виконанні.

Також у негативному світлі сприймається професійна діяльність, яку працівники вважають більш індивідуальною, і, навпаки, колективна робота викликає вищий рівень задоволеності.

Щодо оцінки соціально-психологічного клімату в колективах працівників служб управління персоналом встановлено: 58,4 % – сприятливий, 38,3 % – мінливий (невизначений), 3,3 % – несприятливий (рис. 3.9).

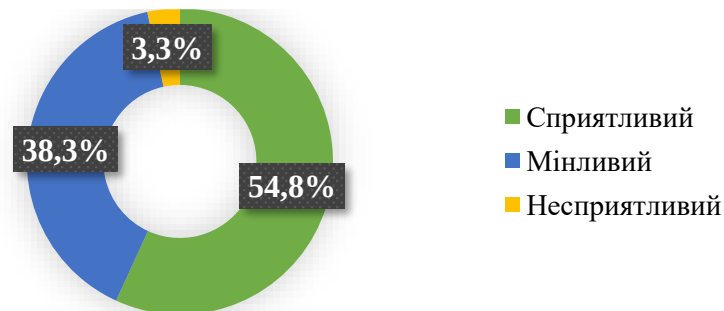


Рис. 3.9. Оцінка соціально-психологічного клімату у колективах працівників служб управління персоналом

Жінки більше схильні визначати соціально-психологічний клімат у колективі як несприятливий ($r=-0,294$; $p \leq 0,01$).

Встановлено кореляційні зв'язки між рівнем сприйнятливості соціально-психологічного клімату й особливостями сприйняття власної професійної діяльності досліджуваними. У таблиці 3.3 наведено кореляційні зв'язки з окремими шкалами спеціалізованого бланку семантичного диференціалу для оцінки роботи.

Таблиця 3.3

Кореляційні зв'язки рівня сприйнятливості соціально-психологічного клімату з біполярними шкалами сприйняття роботи

Характеристики біполярних шкал, яким надано перевагу		Кореляційний зв'язок
Сприятливий соціально-психологічний клімат	Несприятливий соціально-психологічний клімат	
некваліфікована	кваліфікована	$r = 0,142$; $p \leq 0,05$
ненапружена	напружена	$r = 0,330$; $p \leq 0,01$
низьковідповідальна	високовідповідальна	$r = 0,199$; $p \leq 0,01$
високооплачувана	низькооплачувана	$r = -0,327$; $p \leq 0,01$
неемоційна	емоційна	$r = -0,259$; $p \leq 0,01$
комфортна	некомфортна	$r = -0,168$; $p \leq 0,05$
корисна	шкідлива для здоров'я	$r = 0,170$; $p \leq 0,05$
спокійна	нервова	$r = -0,402$; $p \leq 0,01$
некомунікабельна	комунікабельна	$r = 0,220$; $p \leq 0,01$
не пов'язана з людьми	пов'язана з людьми	$r = -0,157$; $p \leq 0,05$
нормальна	ненормальна	$r = 0,155$; $p \leq 0,05$
людяна	бюрократична	$r = -0,158$; $p \leq 0,05$
поширена	рідкісна	$r = 0,158$; $p \leq 0,05$
романтична	буденна	$r = 0,157$; $p \leq 0,05$

Чим більш сприятливий соціально-психологічний психологічний клімат, тим більше працівники обирають такі характеристики, як: некваліфікована, ненапружена, низьковідповідальна, високооплачувана, неемоційна, комфортна, корисна, спокійна, некомунікабельна, не пов'язана з людьми, нормальна, людяна, поширена, романтична.

І навпаки, чим менш сприятливий психологічний клімат у колективі, тим більше досліджувані обирають такі характеристики, як: кваліфікована, напружена, високовідповідальна, низькооплачувана, емоційна, некомфортна, шкідлива для здоров'я, нервова, комунікабельна, пов'язана з людьми, ненормальна, бюрократична, рідкісна, буденна [191].

Таким чином, соціально-психологічний клімат виступає вагомим фактором в особливостях формування ставлення працівників до професійної діяльності. Окремо варто відзначити зв'язок між рівнем сприятливості соціально-психологічного клімату й особливостями сприймання рівня заробітної плати. Цей зв'язок доводить, що сприятливий соціально-психологічний клімат виступає нематеріальною мотивацією, яка компенсує недостатньо високий рівень оплати праці.

Отже, можна виділити два типи сприйняття працівниками служб управління персоналом власної професійної діяльності. Позитивний тип сприйняття характеризується ставленням до професійної діяльності, як до кваліфікованої, важливої, високовідповідальної, активної та напруженої, яка вимагає концентрації та пошуку рішень у вирішенні робочих питань. Негативний тип сприйняття характеризується ставленням до професійної діяльності як до ненормальної, поганої та незрозумілої для досліджуваного.

Водночас більшість працівників задоволені своєю професійною діяльністю і визначають у своїх колективах сприятливий соціально-психологічний клімат, який значною мірою впливає на сприйняття діяльності й відчуття її, як комфортної, корисної, ненапруженої, високооплачуваної, спокійної, людяної.

3.2. Аналіз чинників формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади

Задля зниження розмірності отриманих змінних і визначення чинників психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади застосовано метод факторного аналізу.

У результаті факторного аналізу після варімакс-обертання отримано факторну структуру, що складається із 14 факторів (рис. 3.10).

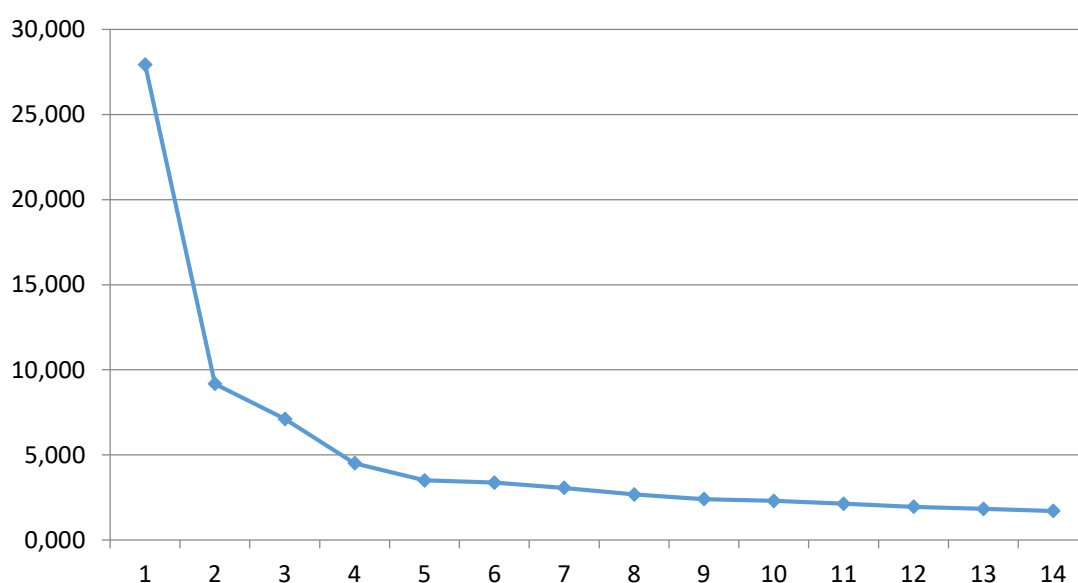


Рис. 3.10. Представлення факторної структури отриманих змінних

У результаті аналізу виокремлено 4 основні фактори, сумарна доля навантаження яких становить 48,4 % дисперсії. Тобто, виокремлені фактори описують майже половину масиву даних. Це означає, що існують ще й інші досить важливі фактори, хоча й менш значимі. Наповнюваність факторів аналізувалася на основі змінних, факторні навантаження яких більші за 0,6 (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Фактори та головні компоненти

Фактори	Головні компоненти	% дисперсії	Кумулятивний %
Фактор 1 «Досягнення професійних цілей»	1) досягнення поставлених професійних цілей (0,779); 2) формування власного «життєво-професійного простору» (0,743); 3) визнання досягнень фахівця професійним співтовариством (0,740); 4) вияв високого рівня творчості у професійній діяльності (0,738); 5) постійна постановка нових професійних цілей (0,730).	27,516	27,516
Фактор 2 «Емоційний інтелект»	1) емоційний інтелект» (0,893); 2) самомотивація (0,817); 3) розпізнавання емоцій інших людей (0,786); 4) емоційна обізнаність (0,775); 5) емпатія» (0,759).	9,378	36,893
Фактор 3 «Рефлексія у спілкуванні»	1) прояв загальної рефлексії в спілкуванні (0,911); 2) вміння сприймати і розуміти себе (0,846); 3) рефлексія тілесних відчуттів» (0,775); 4) рефлексія сфери бажань у момент спілкування (0,710); 5) рефлексія сфери почуттів (0,608).	7,009	43,902
Фактор 4 «Саморозуміння»	1) саморозуміння (0,692); 2) самопослідовність (0,682).	4,548	48,450

Відповідно до таблиці 3.4, у *першому факторі* із навантаженням 27,5 % дисперсії переважають такі змінні: «Досягнення поставлених професійних цілей» (0,779), «Формування власного «життєво-професійного простору» (0,743), «Визнання досягнень фахівця професійним співтовариством» (0,740), «Вияв високого рівня творчості у професійній діяльності» (0,738), «Постійна постановка нових професійних цілей» (0,730). Наповнюваність даного фактору дозволяє визначити його як *«Досягнення професійних цілей»*.

До *другого фактору*, який описує 9,4 % загального навантаження дисперсії, увійшли такі змінні: «Емоційний інтелект» (0,893), «Самомотивація» (0,817), «Розпізнавання емоцій інших людей» (0,786), «Емоційна обізнаність»

(0,775), «Емпатія» (0,759). Враховуючи компоненти, фактор названо *«Емоційний інтелект»*.

Третій фактор (7 % дисперсії) наповнений такими змінними: «Прояв загальної рефлексії в спілкуванні» (0,911), «Вміння сприймати і розуміти себе» (0,846), «Рефлексія тілесних відчуттів» (0,775), «Рефлексія сфери бажань у момент спілкування» (0,710), «Рефлексія сфери почуттів» (0,608). Відповідно даний фактор визначено, як *«Рефлексія у спілкуванні»*.

Четвертий фактор (4,6 % дисперсії) включає такі компоненти: «Саморозуміння» (0,692) та «Самопослідовність» (0,682). Даний фактор названо *«Саморозуміння»*.

Таким чином, можна констатувати, що факторний розподіл репрезентує 4 основних фактори, що відображають ключові чинники формування психологічної компетентності у працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади:

1) *Досягнення професійних цілей* – передбачає необхідність досягати поставлених цілей та визначати нові, досягати взаємопоєднання із професією, виявляти творчість у професійній діяльності та отримувати визнання колег.

2) *Емоційний інтелект* - здібність розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття рішень.

3) *Рефлексія у спілкуванні* – передбачає аналіз та усвідомлення своїх станів, логіки прийняття рішень, мотивів своєї поведінки, а також того як особистість сприймається співрозмовником.

4) *Саморозуміння* – включає необхідність розуміти себе та свої вчинки, слідувати плану у своїй діяльності, обґрунтовувати свої рішення та діяти виважено.

Здійснивши процедуру кореляційного аналізу між типами ставлення до професії, факторами формування соціально-психологічної компетентності й соціально-демографічними характеристиками досліджуваних, ми виявили єдину залежність. Реалізуючи методологію експериментального підходу, ми

вибрали в якості незалежних змінних лише ті шкали, які відповідають виділеним кластерам активності та оцінки.

Для перевірки наявних зв'язків ми використали коефіцієнт кореляції Пірсона. Наявні кореляційні зв'язки представлені наступним чином (рис. 3.11).

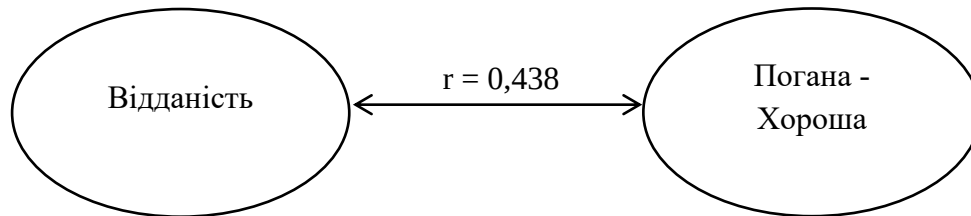


Рис.3.11. Кореляційні зв'язки між типами ставлення до професії та факторами формування соціально-психологічної компетентності

Виявлено прямий кореляційний зв'язок між показником «Відданість», що входить до третього фактору, який дістав назву «Негативна ефективність професіонала» та другим типом ставлення до професії, який виділений в ході кластерного аналізу і характеризує роботу як «погана – хороша» ($r=0,438$; $p \geq 0,01$).

Отже, як бачимо, із збільшенням державним службовцем тенденції до відданості в професії, зростає сприйняття та усвідомлення професії як поганої / хорошої: чим більше фахівець вкладається в професію, тим, ймовірно, вона йому буде здаватися хорошою.

Між іншими типами ставленнями до професії, факторами формування соціально-психологічної компетентності й соціально-демографічними характеристиками, такими як вік, стать, перебування у шлюбі тощо істотних кореляційних зв'язків не виявлено.

Отже, ми можемо визначити чотири ключових психологічних чинники формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади: «Досягнення професійних цілей», «Емоційний інтелект», «Рефлексія у спілкуванні», «Саморозуміння».

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження чинників формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади можна зробити такі висновки:

1. За результатами анкетування встановлено, що більшість працівників (68,4 %) пишаються своєю професійною діяльністю на посаді, вважають її престижною (75,4 %). З'ясовано, що чим більший стаж роботи в службі управління персоналом, тим більше працівники пишаються своєю роботою, вважають її більш престижною.

Соціальний статус працівника служби управління персоналом на державній службі більшість працівників (81,6 %) визначають середнім. Встановлено, що чим більший стаж управління персоналом, тим більше працівники вважають, що користуються високим рівнем поваги.

Щодо того, як робота на посаді працівника служби управління персоналом впливає на життя, більше половини респондентів (56,1 %) зазначили, що ніяк не впливає. Визначено, що працівникам жіночої статі більше притаманна відповідь «робота заважає жити так, як хотілося б».

Щодо рівня важливості професійної діяльності, респонденти (78,1 %) зазначили, що робота важлива, але це лише спосіб заробити на прожиття. Водночас із збільшенням стажу й віку робота визначається досліджуваними як сенс життя.

2. Можна виділити два типи сприйняття працівниками служб управління персоналом власної професійної діяльності. *Позитивний тип* сприйняття характеризується ставленням до професійної діяльності, як до кваліфікованої, важливої, високовідповідальної, активної та напруженої, яка вимагає концентрації та пошуку рішень у вирішенні робочих питань. *Негативний тип* сприйняття характеризується ставленням до професійної діяльності як до ненормальної, поганої та незрозумілої для досліджуваного.

Працівники категорії «Б» більшою мірою визначають свою професійну діяльність як творчу, керівну, неосвоєну, романтичну. Працівники категорії «В» навпаки надають перевагу таким характеристикам, як нетворча, виконуюча, освоєна, буденна.

Чоловіки визначають професійну діяльність працівника служби управління персоналом як ненапружену, неемоційну, спокійну, некомунікабельну, не пов'язану з людьми та рідкісну. Жінки визначають професійну діяльність працівника служби управління персоналом як напружену, емоційну, нервову, комунікабельну, пов'язану з людьми, поширену.

3. Більшість працівників (60,6 %) визначають у своїх колективах сприятливий соціально-психологічний клімат, який значною мірою впливає на сприйняття діяльності та відчуття її як комфортної, корисної, ненапруженої, високооплачуваної, спокійної, людяної. Наявний зв'язок між рівнем сприятливості соціально-психологічного клімату й особливостями сприймання рівня заробітної плати. Це доводить, що сприятливий соціально-психологічний клімат виступає нематеріальною мотивацією, яка компенсує недостатньо високий рівень оплати праці.

4. Визначено чотири ключові чинники формування психологічної компетентності працівників: «Досягнення професійних цілей», «Емоційний інтелект», «Рефлексія у спілкуванні», «Саморозуміння».

Визначено, що із збільшенням державним службовцем тенденції до відданості в професії, зростає сприйняття та усвідомлення професії як поганої / хорошої: чим більше фахівець вкладається в професію, тим, ймовірно, вона йому буде здаватися хорошою.

РОЗДІЛ 4

РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У четвертому розділі дисертаційного дослідження викладено основні етапи організації та проведення формувального етапу емпіричного дослідження психологічної компетентності працівників служб управління персоналом державних органів. Здійснено опис програми розвитку психологічної компетентності працівників. Висвітлено модулі зазначеної програми й надано їх опис. Здійснено опис та оцінку результатів впровадження програми в центральних органах виконавчої влади.

4.1. Особливості організації формувального етапу дослідження

Враховуючи отримані на констатувальному етапі дослідження результати, нами розроблено й апробовано програму розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

Мета формувального експерименту полягала в розробці та апробації програми розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

Завдання формувального експерименту:

1. Розробити зміст, структуру й визначити завдання програми розвитку психологічної компетентності.
2. Апробувати програму щодо розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом.
3. Визначити ефективність тренінгової програми щодо розвитку психологічної компетентності.

Формувальний експеримент включав три етапи дослідження:

1) розробка змісту й структури очно-дистанційної програми «Психологічна компетентність успішного HR»;

2) апробація очно-дистанційної програми «Психологічна компетентність успішного HR» на працівниках служби управління персоналом державних органів;

3) здійснення оцінки ефективності програми «Психологічна компетентність успішного HR».

При розробці очно-дистанційної програми розвитку психологічної компетентності нами враховано підходи щодо змісту й структури психологічної компетентності, відображені у розділах 1 і 2.

Програму розроблено з урахуванням сучасних психологічних підходів щодо розвитку психологічної компетентності персоналу, відображених у пункті 1.4. розділу 1.

У сучасних умовах професійної діяльності державних службовців важливим є ефективність організації процесу підвищення професійної компетентності, зокрема впровадження максимально змістовної та практичної програми за умов мінімальних часових затрат. Крім того, у зв'язку із коронавірусом COVID-19 на всій території України встановлено карантин. Значна кількість державних службовців перейшли на віддалений або комбінований режим роботи.

Саме тому сьогодні особливого значення набувають дистанційна та змішана (очна та дистанційна з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо) форми навчання державних службовців, що передбачені пунктом 11 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [117].

Крім того, навчання, яке передбачає формування психологічних компетентностей працівників вимагає встановлення особистісного контакту з

тренером, постійного зворотного зв'язку, психологічно безпечного простору, вербальної та невербальної взаємодії між учасниками тощо [12].

Саме тому нами було обрано для проведення програми змішану (очно-дистанційну) форму навчання.

Дистанційна частина програми дозволяє працівникам оволодіти новими знаннями, самостійно виконати діагностичні й практичні вправи.

Очну частину проведено у формі тренінгу. Очна частина дає можливість здобути новий соціальний досвід, оволодіти практичними навичками й реалізувати їх у спеціально створеному безпечному тренінговому середовищі, а також додатково проаналізувати самостійні завдання працівників.

Програма побудована на наступних принципах проведення тренінгу:

- 1) активності – спонукання учасників активно висловлювати свою позицію, залучення їх до активного виконання завдань тренінгу;
- 2) рефлексивності – надання зворотного зв'язку, зосередження на процесі пізнання та самоаналізі;
- 3) добровільності та відповідальності – кожен бере участь у тренінгу добровільно й несе частину відповідальності за результат роботи, який, безумовно, залежить від міри його включеності у процес;
- 4) творчості – прояв творчого підходу до вирішення завдань;
- 5) відкритості та довіри – врахування інтересів, почуттів та емоцій учасників взаємодії, створення в групі атмосфери безпеки та довіри;
- 6) конфіденційності – інформація особистого характеру є конфіденційною [32].

Під час розробки програми враховано модель Л. Мітіної щодо конструктивної зміни поведінки, що включає стадії і процеси, котрі відбуваються на кожній стадії тренінгу: підготовка, усвідомлення, переоцінка, дія. Модель об'єднує основні процеси зміни: мотиваційні (I стадія), когнітивні (II стадія), афективні (III стадія), поведінкові (IV стадія) [93].

Тренінгову програму розроблено у такі етапи:

- 1) аналіз результатів дослідження психологічної компетентності працівників служб управління персоналом;
- 2) визначення мети й завдань тренінгової програми;
- 3) визначення форми й методів підвищення психологічної компетентності;
- 4) розроблення структури й змістового наповнення тренінгової програми;
- 5) визначення часових затрат;
- 6) підготовка матеріалів для дистанційної частини програми й самостійної роботи, розміщення їх на навчальній платформі;
- 7) підготовка очних тренінгових занять;
- 8) визначення інструментів для оцінки ефективності впровадження програми.

Формувальний експеримент проведено протягом 06–23 лютого 2020 року з працівниками служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

Для проведення формувального експерименту було сформовано 2 групи: контрольну й експериментальну. Кожна група складалася з 12 осіб. Обирався по дві особи з підрозділів служб управління персоналом шести державних органів.

Експериментальна й контрольна групи мали приблизно однакові соціально-демографічні характеристики (таблиця 4.1).

Однак, в експериментальній групі проводилось спеціальне навчання персоналу з метою розвитку психологічної компетентності.

Дистанційна частина навчання проходила на онлайн-платформі «Спільнота практик: сталий розвиток», на якій було відкрито онлайн-курс «Психологічна компетентність успішного HR».

Очна частина проходила двічі на тиждень. Всього програма включала 4 очні заняття.

У період між очними сесіями учасники тренінгу працювали дистанційно й виконували завдання, передбачені на самостійне опрацювання.

Таблиця 4.1

Порівняння експериментальної та контрольної груп за соціально-демографічними характеристиками

Соціально-демографічні характеристики	Експериментальна		Контрольна	
Стать				
Чоловіки	25%		33,3%	
Жінки	75%		66,7%	
Вік				
26-35 років	33,3%		50%	
36-45 років	50%		33,3%	
46-55 років	16,7%		16,7%	
Категорія посади				
Б	33,3%		33,3%	
В	66,7%		66,7%	
Стаж роботи:	державної служби	в службі управління персоналом	державної служби	в службі управління персоналом
до 1 року	0%	16,7%	16,7%	25%
2-3 роки	16,7%	25%	16,7%	16,7%
4-5 років	8,3%	33,3%	8,3%	16,7%
6-10 років	8,3%	8,3%	8,3%	33,3%
Понад 11 років	66,7%	16,7%	50%	8,3%

Обсяг програми ««Психологічна компетентність успішного HR» становив 72 академічні години, з них 16 годин – дистанційна теоретична частина, 32 – очна частина, 24 – дистанційна практична частина. Разом з тим, залежно від потреб, кожна тренінгова сесія може проходити як самостійний тренінг.

Під час проведення тренінгу застосовано інформаційні й проблемно-пошукові методи, тренінгові психологічні вправи та інші практичні завдання.

Для вивчення ефективності тренінгу було здійснено перший та другий діагностичні зрізи, проведено кількісний та якісний аналіз. Статистичну обробку даних здійснювали за допомогою пакета статистичної обробки даних SPSS, версія 21.0.

Отже, розроблена програма має чітко визначену мету, завдання, базується на теоретико-методологічних сучасних наукових підходах і враховує отримані результати констатувального етапу дослідження. Сформована вибірка є репрезентативною, дає змогу здійснити й дослідити вплив програми.

4.2. Зміст і структура програми «Психологічна компетентність успішного HR»

Розробка й проведення очно-дистанційної програми «Психологічна компетентність успішного HR» побудована на попередньому дослідженні особливостей психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади. За результатами дослідження встановлено причинно-наслідкові зв'язки між рівнем психологічної компетентності працівників служб управління персоналом і рівнем психологічних індикаторів успішності праці, внаслідок чого виокремлено складові психологічної компетентності працівника, які впливають на успішність праці. А також під час дослідження виокремлено чинники психологічної компетентності працівників, які враховано при підготовці програми.

Програму «Психологічна компетентність успішного HR» було розроблено з метою розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом для конструктивного реагування на сучасні виклики та результативної роботи в умовах змін.

Виходячи з мети, визначено такі **завдання** програми:

- 1) оволодіння знаннями про зміст і роль психологічної компетентності в професійній діяльності;
- 2) дослідження та аналіз рівня й чинників розвитку власної психологічної компетентності;
- 3) оволодіння практичними навичками, зокрема, щодо комунікації та взаємодії, розв'язання конфліктних ситуацій, методів регуляції емоцій, розпізнавання емоцій та впливу на них, визначення копінг-стратегій у боротьбі зі стресом, саморганізації, використання особистих і часових ресурсів;
- 4) опанування психологічного інструментарію, який можна застосовувати в професійній діяльності.

Загальна структура програми «Психологічна компетентність успішного HR» наведена у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

**Структура програми «Психологічна компетентність успішного HR»
«Розвиток психологічної компетентності працівників служби
управління персоналом державних органів»**

Модулі	Кількість академічних годин
Модуль 1. «Робота HR в державному органі: виклики та перспективи розвитку»	18
Очна частина	8
Дистанційна теоретична частина	4
Дистанційна практична частина	6
Модуль 2. «Психологічна компетентність HR: комунікація та взаємодія»	18
Дистанційна теоретична частина	4
Очна частина	8
Дистанційна практична частина	6
Модуль 3. «Психологічна компетентність HR: емоційний інтелект»	18
Дистанційна теоретична частина	4
Очна частина	8
Дистанційна практична частина	6
Модуль 4. «Ресурси, постановка цілей та орієнтація на саморозвиток»	18
Дистанційна теоретична частина	4
Очна частина	8
Дистанційна практична частина	6
Усього	72

Програма «Психологічна компетентність успішного HR» складається з чотирьох модулів:

Модуль 1. «Робота HR в державному органі: виклики та перспективи розвитку»;

Модуль 2. «Психологічна компетентність HR: комунікація та взаємодія»;

Модуль 3. «Психологічна компетентність HR: емоційний інтелект»;

Модуль 4. «Ресурси, постановка цілей та орієнтація на саморозвиток».

Кожен модуль складається з дистанційної частини й очної тренінгової сесії.

Дистанційну частину програми проведено на базі онлайн-платформи «Спільнота практик: сталий розвиток» <https://udl.despro.org.ua/> (додаток П).

Очна частина включала тренінгові вправи з метою набуття необхідних практичних навичок і досвіду.

Частина програми передбачала самостійне виконання практичних вправ й обговорення їх у групі на очному занятті, форумах або, за потреби, індивідуально з тренером [189].

Модуль 1. «Робота HR в державному органі: виклики та перспективи розвитку».

Завданням Модулю 1 є:

- отримання знань щодо поняття та ролі психологічної компетентності в роботі працівника служби управління персоналом;
- дослідження циклу управління людськими ресурсами;
- поглиблення знань і навичок щодо стратегічного управління людськими ресурсами;
- отримання знань і дослідження цінностей, мотивації, мотивів і потреб, їх ролі в управлінні персоналом.

Структура Модулю 1

1) Очна частина

Вступне слово. Вітання учасників. Озвучення мети й завдань програми. Інструкція щодо роботи в дистанційному режимі.

Знайомство й визначення правил роботи в групі.

Визначення очікувань учасників тренінгу від програми.

Групова дискусія: «Робота служби управління персоналом в умовах змін: виклики, ресурси та перспективи розвитку».

Обговорення: «Роль психологічної компетентності в роботі працівника служби управління персоналом».

Вправа: «Айсберг компетентності працівника служби управління персоналом».

Вправа: «Моя робота».

Практичне завдання: Переваги й недоліки функціонування служби управління персоналом на державній службі. Учасники діляться на 4 групи, в яких обговорюють одну із складових SWOT-аналізу.

Мінілекція: Мотивація у професійній діяльності. Види мотивації та інструменти стимулювання.

Обговорення: «Роль мотивації в професійній діяльності. Мотивація персоналу й інструменти стимулювання».

Підведення підсумків. Рефлексія.

Домашнє завдання.

2) Дистанційна теоретична частина

Тема 1. Поняття та роль психологічної компетентності в роботі служби управління персоналом.

Тема 2. Мотивація в професійній діяльності.

Тема 3. Підготовка HR-стратегії та створення HR-бренду.

3) Дистанційна практична частина

Проходження методик:

- методика Ш. Шварца «Портрет цінностей» (адаптація І. І. Семків);
- Вивчення кар'єрних орієнтацій («Якоря кар'єри») (Е. Шейн, адаптація В. О. Чикер й В. Е. Винокурової).

Домашнє завдання: есе «Мої професійні цінності».

Модуль 2. «Психологічна компетентність HR: комунікація та взаємодія».

Завданням Модулю 2 є:

- отримання знань і практичних навичок щодо засобів та інструментів комунікації, комунікативних стратегій і тактик;
- дослідження психологічних факторів комунікації;
- отримання знань щодо особливостей сформованого колективу;
- розвиток вмінь конструктивної взаємодії та співпраці;
- робота з конфліктом, його попередження та уникнення.

Структура Модулю 2

1) Очна частина

Вступ. Рефлексія першого модулю.

Мінілекція. Комунікація в професійній діяльності (види й рівні спілкування, засоби (вербальні, невербальні) та інструменти комунікації, психологічні фактори в комунікації).

Обговорення. «Комунікація в професійній діяльності».

Вправа «Активне слухання».

Практикум «Невербальна комунікація»

Обговорення «Організація простору в процесі ділової бесіди»

Вправа «Два олівці».

Вправа «Попросити сіль».

Вправа «Ассертивна відмова. «Так – ні».

Мінілекція «Стили поведінки у спілкуванні з різними типами особистості».

Вправа «Розпізнавання типу темпераменту».

Визначення типу особистості за типологією Майерс-Бріггс.

Обговорення «Конфлікт. Структурні елементи конфлікту».

Вправа «Руки».

Вправа «Плюси і мінуси конфлікту».

Вправа «Стратегії поведінки в конфліктній ситуації».

Практикум «Робота з конфліктами. Розв'язання конфліктних ситуацій».

Підведення підсумків. Вправа «Подарунок». Рефлексія.

Домашнє завдання.

2) Дистанційна теоретична частина

Тема 1. Комунікація в професійній діяльності.

Тема 2. Типологія особистості.

Тема 3. Характеристики команди. Стадії розвитку команди.

Тема 4. Робота з конфліктами.

3) Дистанційна практична частина

Проходження методик:

- тест «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)»;
- тест «Ролі в команді» (тест Белбіна);
- дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. В. Грішиної).

Домашнє завдання:

- есе «Якою є команда служби управління персоналом нашого державного органу?»;
- практична вправа «Самооцінка поведінки у конфлікті».

Модуль 3. «Психологічна компетентність HR: емоційний інтелект».

Завданням Модулю 3 є:

- отримання знань щодо особливостей емоційного інтелекту й емоційної компетентності;
- отримання знань і практичних навичок дослідження емоцій, емоційних станів і почуттів;
- оволодіння методами та техніками регуляції / впливу на емоції.

Структура Модулю 3

1) Очна частина

Вступ. Рефлексія другого модулю.

Вправа «Мій настрій».

Обговорення «Вплив настрою на події в житті».

Обговорення «Поняття емоційного інтелекту та роль емоційної компетентності у професійній діяльності».

Експрес діагностування емоційного інтелекту.

Вправа «Портрет емоційно-компетентної особистості».

Мінілекція «Емоції, емоційні стани й почуття».

Вправа «Словник емоцій та почуттів».

Вправа «Я відчуваю емоції, коли...».

Вправа «Шкали емоцій».

Обговорення «Управління емоціями».

Вправа «Цінність емоцій та почуттів».

Вправа «Вербалізація емоцій та почуттів».

Вправа «Я–висловлювання».

Мінілекція «Техніки впливу на емоції. Регуляція емоційної напруги в діловій комунікації».

Вправа «10 кроків».

Вправа «Вивільнення негативних емоцій».

Вправа «Майндфулнес».

Підведення підсумків. Рефлексія. Домашнє завдання.

2) Дистанційна теоретична частина

Тема 1. Поняття про емоційний інтелект.

Тема 2. Емоції та почуття.

Тема 3. Методи та техніки регуляції / впливу на емоції.

3) Дистанційна практична частина

Проходження методик:

- анкета самооцінки емоційної компетентності;
- діагностика «емоційного інтелекту» (Н. Холл).

Домашнє завдання: опрацювання техніки ідентифікації емоції за тілесними реакціями й здійснення емоційного аналізу дня.

Модуль 4. «Ресурси, постановка цілей та орієнтація на саморозвиток».

Завданням Модулю 4 є:

- поглиблення знань щодо стресу й стресостійкості, синдрому емоційного вигорання;
- дослідження копінг-стратегії в боротьбі зі стресом;
- пошук особистих ресурсів для боротьби зі стресом і запобігання емоційного вигорання;
- отримання практичних навичок щодо постановки цілей;
- визначення векторів власного саморозвитку.

Структура Модулю 4

1) Очна частина

Вступ. Рефлексія третього модулю.

Демонстрація відеоролика «Піттвердження». Обговорення.

Мінілекція. Стрес і стресостійкість.

Вправа «Плюси і мінуси стресу».

Обговорення «Стресостійкість».

Проективна методика «Людина під дощем».

Обговорення «Синдром емоційного вигорання».

Вправа «Часові сектори».

Обговорення «Мої ресурси».

Вправа «Матриця Ейзенхауера».

Обговорення «Шляхи продуктивного використання часу».

Вправа «Побажання».

Вправа «Я хочу і здійснию».

Вправа «Корзинка».

Підведення підсумків. Домашнє завдання.

Рефлексія. Завершення тренінгової програми.

2) Дистанційна теоретична частина

Тема 1. Стрес і стресостійкість.

Тема 2. Копінг-стратегії в боротьбі зі стресовою ситуацією.

Тема 3. Синдром емоційного вигорання.

Тема 4. Управління часовими ресурсами.

3) Дистанційна практична частина

Проходження методик:

- опитувальник «Наскільки ефективно Ви справляєтеся зі стресом?»
(К. Шрайнер);

- діагностика рівня емоційного вигорання (В. В. Бойко).

Домашнє завдання: есе «Мої пріоритети розвитку й пріоритети розвитку служби управління персоналом мого державного органу»

Отже, програма «Психологічна компетентність успішного HR» включає чотири модулі, кожен з яких складається з очної та дистанційної частин. Визначений зміст і структура програми відповідають первинній меті та поставленим завданням.

4.3. Аналіз ефективності впровадження програми «Психологічна компетентність успішного HR»

З метою вивчення ефективності впровадження очно-дистанційної програми «Психологічна компетентність успішного HR» нами було створено дві групи кількістю по 12 осіб: контрольну та експериментальну.

З двома групами було проведено дослідження до проведення програми та після її завершення. На експериментальну групу був здійснений вплив шляхом участі осіб експериментальної групи в тренінговій програмі.

З метою здійснення ефективності впливу нами було застосовано дві групи критеріїв.

Перша група критеріїв включала динаміку розвитку особистості, зокрема, таких складових психологічної компетентності працівників, як професійне самоставлення, комунікативна компетентність та емоційний інтелект. Для цього було використано такі психодіагностичні методики:

- Опитувальник «Ставлення до себе як до професіонала» (модифікований А. Борисюк) [25];
- «Діагностика особливостей спілкування» (В. Н. Недашківського) [59];
- «Діагностика «емоційного інтелекту» (Н. Холла)[160].

Друга група критеріїв включала динаміку успішності професійної діяльності, зокрема розвиток професійного самоздійснення та залученості працівників. Для цього було використано такі психодіагностичні методики:

- Опитувальник професійного самоздійснення О. М. Кокуна [68];
- Утрехтська шкала залученості в роботу В. Шауфелі та Беккер [63].

З метою оцінки впливу програми на характеристики психологічної компетентності та успішності професійної діяльності досліджуваних нами застосовано Критерій Вілкоксона.

Критерій застосовується для зіставлення показників, виміряних у двох різних умовах на одній і тій же вибірці випробуваних. Він дозволяє встановити не тільки спрямованість змін, але і їх вираженість. З його допомогою ми визначаємо, чи є зрушення показників в якомусь одному напрямі більш інтенсивним, ніж в іншому [142].

Щодо першої групи критеріїв встановлено статистично достовірні зміни щодо окремих характеристик психологічної компетентності.

Нами здійснено аналіз показників щодо *професійного самоставлення* в контрольній та експериментальній групах до та після впровадження програми.

Визначено середні показники в експериментальній та контрольній групах до та після проведення експерименту (таблиця 4.3).

Таблиця 4.3

**Середні показники щодо рівня професійного самоставлення
до та після проведення експерименту**

№	Показник професійного самоставлення	Експериментальна				Контрольна			
		До		Після		До		Після	
		<i>M</i>	σ	<i>M</i>	σ	<i>M</i>	σ	<i>M</i>	σ
1	Інтегральний показник професійного самоставлення	13,9	2,5	18,6	1,2	14,3	4,7	14,6	4,4
2	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	3,8	0,6	3,8	0,9	3,1	1,3	3,1	1,2
3	Аутосимпатія як до професіонала	3,9	1	5,3	1	4,3	1,8	4,3	1,6
4	Самоповага як професіонала	3,1	0,5	4,3	0,5	3,6	1	3,4	1
5	Самопослідовність як професіонала	3	1	2,8	0,8	2,6	0,5	2,3	1
6	Саморозуміння як професіонала	3,1	0,3	4,1	0,3	3,2	1	3,3	1
7	Самоприйняття як професіонала	3,7	0,9	4,6	0,8	3,4	1,2	3,7	1,3
8	Самооцінка як професіонала	3,3	0,9	3,3	0,8	3,3	1	3,1	1,1

Продовження таблиці 4.3

№	Показник професійного самоставлення	Експериментальна				Контрольна			
		До		Після		До		Після	
		<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>
9	Невпевненість у собі як професіоналі	0,3	0,7	0,3	0,5	0,3	0,5	0,8	1,1
10	Самоконтроль	4	0	3,8	0,4	3,3	1,1	3,3	1
11	Негативна оцінка себе як професіонала	0,9	0,7	0	0	0,6	1	0,8	1,3
12	Самозвинувачення як професіонала	1,5	1	1,5	1	1,7	1,1	1,4	1,5

За допомогою Критерія Вілкоксона встановлено наявність і відсутність змін щодо окремих показників професійного самоставлення в експериментальній і контрольній групах (таблиця 4.4).

Таблиця 4.4

Порівняння професійного самоставлення до та після експерименту

№	Показник професійного самоставлення	Експериментальна		Контрольна	
		Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості	Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості
1	Інтегральний показник професійного самоставлення	-3,084	0,002	-1,190	0,234
2	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	0	1	0	1
3	Аутосимпатія як до професіонала	-3,017	0,003	-0,138	0,890
4	Самоповага як професіонала	-3,217	0,001	-0,491	0,623
5	Самопослідовність як професіонала	-0,632	0,527	-1,342	0,180
6	Саморозуміння як професіонала	-3,207	0,001	-0,577	0,564
7	Самоприйняття як професіонала	-3,317	0,001	-0,791	0,429
8	Самооцінка як професіонала	0	1	-0,541	0,589
9	Невпевненість у собі як професіоналі	-0,577	0,564	-1,633	0,102
10	Самоконтроль	-1,414	0,157	-0,073	0,942
11	Негативна оцінка себе як професіонала	-2,810	0,005	-1,732	0,083
12	Самозвинувачення як професіонала	-0,087	0,931	-0,812	0,417

Отримані результати свідчать, що існує відмінність між контрольною та експериментальною групою щодо інтегрального показника самоствавлення та таких його характеристик, як аутосимпатія до себе як професіонала, самоповага як професіонала, саморозуміння як професіонала, самоприйняття як професіонала, негативна оцінка себе як професіонала.

Визначено, що за результатами впливу в експериментальній групі покращилося самоствавлення працівників до себе як професіонала ($p < 0,05$), зокрема, підвищилася аутосимпатія, самоповага, саморозуміння, самоприйняття та відбулися зміни в оцінці себе як професіонала в бік позитивного полюсу.

У контрольній групі статистично значущих змін щодо професійного самоствавлення не виявлено.

Встановлено показники *комунікативної компетентності* в контрольній та експериментальній групі до та після впровадження програми.

Визначено середні показники щодо розвитку характеристик комунікативної компетентності в експериментальній та контрольній групах до та після проведення експерименту (таблиця 4.5).

Таблиця 4.5

**Середні показники щодо рівня комунікативної компетентності
до та після проведення експерименту**

№	Показник професійного самоствавлення	Експериментальна				Контрольна			
		До		Після		До		Після	
		<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>
1	Уміння розуміти співрозмовника	15,1	4,2	17,8	3,5	16,1	2,5	15,6	2,5
2	Уміння сприймати і розуміти себе (схильність до рефлексії)	14,5	3,9	19,2	4,4	17,3	2,4	17,4	2,9
3	Уміння будувати міжособистісні границі	6,3	2,2	9	1,1	8,4	1,9	8,4	1,5
4	Особливості послань у спілкуванні	13,3	3	17,0	2,3	14,8	2,3	15,5	2
5	Прояв загальної рефлексії у спілкуванні	9,3	2,3	12,8	3	11	2,4	10,8	2,4
6	Прояв процесу емпатії у спілкуванні	3,8	1,8	5,3	1,7	4,4	1,3	5,1	1
7	«Адресність» у спілкуванні	4,4	1,8	6	1,3	5,5	1,6	5,1	1,2
8	Адекватне розуміння	5,7	1,4	6,8	1,2	5,3	1,8	5,8	1,9

Продовження таблиці 4.5

№	Показник професійного самоставлення	Експериментальна				Контрольна			
		До		Після		До		Після	
		<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>	<i>M</i>	<i>σ</i>
9	Створення міжособистісних границь у спілкуванні	3,8	1,6	5,4	1,5	5,6	1,7	5,8	1,2
10	Прояв відкритості у спілкуванні	2,9	1,8	4,3	2,1	4	1,9	4,3	1,6
11	Процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування	4,3	1,1	5,7	0,8	5,3	1,7	5,1	1
12	Рефлексія мислення в момент спілкування	3,1	1	3,5	1	3,3	1	3,3	0,6
13	Рефлексія сфери бажань в момент спілкування	2,3	1	2,5	1,2	2,5	1	2,7	0,6
14	Рефлексія сфери почуттів	2,1	1,1	3,4	0,8	3,3	0,9	2,8	0,9
15	Рефлексія тілесних відчуттів	1,9	1,1	3,2	0,8	2,1	1,4	2,2	1,4

За допомогою Критерія Вілкоксона встановлено наявність і відсутність змін щодо окремих показників комунікативної компетентності в експериментальній і контрольній групах (таблиця 4.6).

Таблиця 4.6

**Порівняння показників комунікативної компетентності
до та після експерименту**

№	Показник професійного самоставлення	Експериментальна		Контрольна	
		Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості	Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості
1	Уміння розуміти співрозмовника	-2,823	0,005	-1,725	0,084
2	Уміння сприймати і розуміти себе (схильність до рефлексії)	-3,064	0,002	-0,205	0,838
3	Уміння будувати міжособистісні границі	-2,731	0,006	0	1
4	Особливості послань у спілкуванні	-2,820	0,005	-1,015	0,310
5	Прояв загальної рефлексії у спілкуванні	-2,951	0,003	-0,351	0,725
6	Прояв процесу емпатії у спілкуванні	-1,737	0,082	-1,807	0,071
7	«Адресність» у спілкуванні	-2,514	0,012	-0,863	0,388
8	Адекватне розуміння	-2,288	0,022	-1,222	0,222
9	Створення міжособистісних границь у спілкуванні	-2,031	0,042	0	1
10	Прояв відкритості у спілкуванні	-2,438	0,015	-0,431	0,666

Продовження таблиці 4.6

№	Показник професійного самоставлення	Експериментальна		Контрольна	
		Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості	Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості
11	Процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування	-2,456	0,014	-0,359	0,719
12	Рефлексія мислення в момент спілкування	-1,179	0,238	-0,302	0,763
13	Рефлексія сфери бажань в момент спілкування	-0,711	0,477	-0,707	0,480
14	Рефлексія сфери почуттів	-3,017	0,003	-1,459	0,145
15	Рефлексія тілесних відчуттів	-2,751	0,006	-0,216	0,829

Виявлено, що існують відмінності між експериментальною та контрольною групою щодо показників комунікативної компетентності.

За результатами впливу в експериментальній групі підвищився рівень розвитку таких показників, як уміння розуміти співрозмовника, уміння сприймати і розуміти себе (схильність до рефлексії), уміння будувати міжособистісні кордони, особливості послань в спілкуванні, прояв загальної рефлексії в спілкуванні, «адресність» у спілкуванні, адекватне розуміння, створення міжособистісних кордонів у спілкуванні, прояв відкритості в спілкуванні, процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування, рефлексія сфери почуттів, рефлексія тілесних відчуттів ($p < 0,05$).

У контрольній групі статистично значущих змін щодо показників комунікативної компетентності не виявлено.

Визначено показники *емоційної компетентності* в контрольній та експериментальній групі до та після впровадження програми.

Визначено середні показники щодо розвитку характеристик емоційної компетентності в експериментальній та контрольній групах до та після проведення експерименту (таблиця 4.7, 4.8).

Таблиця 4.7

Середні показники щодо рівня емоційної компетентності до та після проведення експерименту у експериментальній групі

№	Показник	Експериментальна					
		До			Після		
		<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>Рівень</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>Рівень</i>
1	Емоційний інтелект	42,3	15,8	середній	58,8	12,3	середній
2	Емоційна обізнаність	10,9	2,9	середній	15,1	1,9	високий
3	Управління своїми емоціями	3,8	7,3	низький	9,8	5,2	середній
4	Самомотивація	8,5	4,6	середній	12	4,5	середній
5	Емпатія	10,1	3,3	середній	11,8	2,6	середній
6	Управління емоціями інших людей	9	4	середній	10	4,3	середній

Таблиця 4.8

Середні показники щодо рівня емоційної компетентності до та після проведення експерименту у контрольній групі

№	Показник	Контрольна					
		До			Після		
		<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>Рівень</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>Рівень</i>
1	Емоційний інтелект	46,5	14,3	середній	46,5	15,4	середній
2	Емоційна обізнаність	11,8	4,1	середній	12	3,9	середній
3	Управління своїми емоціями	4,4	6,8	низький	3,8	5,7	низький
4	Самомотивація	9	5,2	середній	8,8	5	середній
5	Емпатія	11,8	5	середній	11,5	3,6	середній
6	Управління емоціями інших людей	10,4	3,5	середній	10,6	3,3	середній

За допомогою Критерія Вілкоксона встановлено наявність і відсутність змін щодо окремих показників емоційної компетентності в експериментальній та контрольній групах (таблиця 4.9).

За результатами дослідження встановлено, що існують відмінності між експериментальною та контрольною групою щодо емоційного інтелекту та його складових.

За результатами впливу в експериментальній групі підвищився рівень емоційної інтелекту та його складових: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, управління емоціями інших людей ($p < 0,05$).

Таблиця 4.9

Порівняння показників емоційної компетентності до та після експерименту

№	Показник професійного самоставлення	Експериментальна		Контрольна	
		Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості	Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості
1	Емоційний інтелект	-3,065	0,002	-0,659	0,510
2	Емоційна обізнаність	-3,083	0,002	-0,284	0,776
3	Управління своїми емоціями	-3,066	0,002	-0,415	0,679
4	Самотивація	-2,425	0,015	-0,085	0,932
5	Емпатія	-2,206	0,027	-0,256	0,798
6	Управління емоціями інших людей	-2,209	0,027	-0,535	0,593

За результатами дослідження встановлено, що існують відмінності між експериментальною та контрольною групою щодо емоційного інтелекту та його складових.

За результатами впливу в експериментальній групі підвищився рівень емоційної інтелекту та його складових: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самотивація, емпатія, управління емоціями інших людей ($p < 0,05$).

У контрольній групі статистично значущих змін щодо емоційного інтелекту не виявлено.

Щодо другої групи критеріїв встановлено статистично достовірні зміни щодо розвитку *психологічних показників успішності професійної діяльності* у контрольній та експериментальній групі до та після впровадження програми.

Встановлено розвиток ознак *професійного самоздійснення*. Зокрема, визначено середні показники щодо розвитку ознак професійного самоздійснення в експериментальній та контрольній групах до та після проведення експерименту (таблиця 4.10, таблиця 4.11).

Таблиця 4.10

Середні показники щодо рівня ознак професійного самоздійснення до та після проведення експерименту у експериментальній групі

№	Показники	Експериментальна					
		До			Після		
		<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>Рівень</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>Рівень</i>
1	<i>Професійне самоздійснення</i>	77	16,3	середній	89,8	15,2	вищий за середній
2	<i>Внутрішньо професійна форма самоздійснення</i>	40,2	7,3	середній	46,5	7,2	вищий за середній
3	Потреба у професійному вдосконаленні	7,8	2	середній	10	1,7	високий
4	Наявність проекту власного професійного розвитку	6,8	2,3	середній	8,8	2,2	середній
5	Переважаюче задоволення власними професійними досягненнями	8,8	2	середній	9,2	1,4	високий
6	Постійна постановка нових професійних цілей	8,4	1,6	середній	10,4	1,4	високий
7	Формування власного «життєво-професійного простору»	8,3	1,9	середній	8,3	2	середній
8	<i>Зовнішньо професійна форма самоздійснення</i>	37	9,2	середній	43,3	8,4	вищий за середній
9	Досягнення поставлених професійних цілей	7,6	2,2	середній	8,4	1,8	середній
10	Визнання досягнень фахівця професійним співтовариством	7,9	1,2	середній	8,8	1,6	середній
11	Використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями	8,3	2,1	середній	8,8	2,3	середній
12	Розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії	7,5	2,5	середній	9,2	2	високий
13	Вияв високого рівня творчості у професійній діяльності	5,8	2,6	середній	8,2	2,5	середній

Таблиця 4.11

Середні показники щодо рівня ознак професійного самоздійснення до та після проведення експерименту у контрольній групі

№	Показники	Контрольна					
		До			Після		
		<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>Рівень</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>Рівень</i>
1	Професійне самоздійснення	76,7	11,6	середній	76,3	10,4	середній
2	Внутрішньопрофесійна форма самоздійснення	39,8	6,4	середній	40	5,7	середній
3	Потреба у професійному вдосконаленні	8,2	2,4	середній	8,3	1,8	середній
4	Наявність проекту власного професійного розвитку	7,3	1,1	середній	7,4	1,7	середній
5	Переважаюче задоволення власними професійними досягненнями	7,8	1,5	середній	7,8	1,6	середній
6	Постійна постановка нових професійних цілей	8,6	1,6	середній	8,5	1,7	середній
7	Формування власного «життєво-професійного простору»	7,7	1,8	середній	8	1,8	середній
8	Зовнішньопрофесійна форма самоздійснення	37,8	7,1	середній	37,2	6	середній
9	Досягнення поставлених професійних цілей	7,7	1,7	середній	8,1	1,5	середній
10	Визнання досягнень фахівця професійним співтовариством	7,4	1,4	середній	7,7	1,4	середній
11	Використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями	7,2	1,9	середній	6,8	1	середній
12	Розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії	8,7	2	середній	7,7	1,8	середній
13	Вияв високого рівня творчості у професійній діяльності	6,8	2,1	середній	7	2	середній

За допомогою Критерія Вілкоксона встановлено наявність і відсутність змін щодо окремих показників емоційної компетентності в експериментальній та контрольній групах (таблиця 4.12).

За результатами дослідження встановлено, що існують відмінності між експериментальною та контрольною групою щодо професійного самоздійснення та його ознак.

За результатами впливу в експериментальній групі просліковується розвиток загального рівня професійного самоздійснення, внутрішньо- та зовнішньопрофесійних видів самоздійснення та таких їх ознак, як задоволення власними професійними досягненнями, формування власного «життєво-професійного простору», використання професійного досвіду й здобутків іншими фахівцями, розкриття особистісного потенціалу й здібностей у професії, вияв високого рівня творчості в професійній діяльності ($p < 0,05$).

Таблиця 4.12

Порівняння рівня ознак професійного самоздійснення до та після експерименту

№	Показники	Експериментальна		Контрольна	
		Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості	Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості
1	<i>Професійне самоздійснення</i>	-3,076	0,002	-0,419	0,675
2	<i>Внутрішньопрофесійна форма самоздійснення</i>	-2,961	0,003	-0,250	0,803
3	Потреба у професійному вдосконаленні	-2,829	0,005	-0,073	0,942
4	Наявність проекту власного професійного розвитку	-0,740	0,459	-0,216	0,829
5	Переважаюче задоволення власними професійними досягненнями	-2,963	0,003	-0,087	0,931
6	Постійна постановка нових професійних цілей	-0,333	0,739	-0,973	0,330
7	Формування власного «життєво-професійного простору»	-3,065	0,002	-0,171	0,865
8	<i>Зовнішньопрофесійна форма самоздійснення</i>	-1,502	0,133	-1,311	0,190
9	Досягнення поставлених професійних цілей	-1,845	0,065	-0,284	0,776
10	Визнання досягнень фахівця професійним співтовариством	-1,025	0,305	-0,787	0,431
11	Використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями	-2,989	0,003	-2,156	0,031
12	Розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії	-2,816	0,005	-0,181	0,856
13	Вияв високого рівня творчості у професійній діяльності	-3,062	0,002	-0,597	0,551

У контрольній групі також виявлено статистично значущу зміну щодо розвитку такої ознаки професійного самоздійснення, як використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями ($p < 0,05$). Таким чином, ми можемо вважати, що на розвиток даної ознаки вплинули інші зовнішні фактори, а не програма застосована в ході експерименту.

За результатами дослідження встановлено, що існують відмінності між експериментальною та контрольною групою щодо професійного самоздійснення та його ознак.

За результатами впливу в експериментальній групі прослідковується розвиток загального рівня професійного самоздійснення, внутрішньо- та зовнішньопрофесійних видів самоздійснення та таких їх ознак, як задоволення власними професійними досягненнями, формування власного «життєво-професійного простору», використання професійного досвіду й здобутків іншими фахівцями, розкриття особистісного потенціалу й здібностей у професії, вияв високого рівня творчості в професійній діяльності ($p < 0,05$).

У контрольній групі також виявлено статистично значущу зміну щодо розвитку такої ознаки професійного самоздійснення, як використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями ($p < 0,05$). Таким чином, ми можемо вважати, що на розвиток даної ознаки вплинули інші зовнішні фактори, а не програма застосована в ході експерименту.

Щодо інших ознак у контрольній групі статистично значущих відмінностей не виявлено.

Встановлено розвиток характеристик *залученості* працівників. Зокрема визначено середні показники щодо розвитку характеристик залученості в експериментальній та контрольній групах до та після проведення експерименту (таблиця 4.13, таблиця 4.14).

Таблиця 4.13

Середні показники щодо залученості до та після проведення експерименту

№	Показники	Експериментальна					
		До			Після		
		<i>M</i>	σ	<i>Рівень</i>	<i>M</i>	σ	<i>Рівень</i>
1	Енергійність	3,8	0,7	середній	4,4	0,8	середній
2	Відданість	4,1	0,7	середній	4,8	0,8	середній
3	Заглибленість	3,9	0,8	середній	4,7	0,8	середній

Таблиця 4.14

Середні показники щодо залученості до та після проведення експерименту

№	Показники	Контрольна					
		До			Після		
		<i>M</i>	σ	<i>Рівень</i>	<i>M</i>	σ	<i>Рівень</i>
1	Енергійність	4,1	1	середній	3,9	1	середній
2	Відданість	4,5	1	середній	4,5	1	середній
3	Заглибленість	4,4	0,9	середній	4,3	0,9	середній

За допомогою Критерія Вілкоксона встановлено наявність і відсутність змін щодо окремих показників емоційної компетентності в експериментальній та контрольній групах (таблиця 4.15).

Таблиця 4.15

Порівняння рівня залученості до та після експерименту

№	Показники	Експериментальна		Контрольна	
		Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості	Значення Т-критерія Вілкоксона	Рівень значимості
1	Енергійність	-2,324	0,020	-1,823	0,068
2	Відданість	-2,814	0,005	0	1
3	Заглибленість	-2,670	0,005	-0,933	0,351

За результатами дослідження встановлено, що існують відмінності між експериментальною та контрольною групою щодо показників залученості працівників.

За результатами впливу в експериментальній групі підвищився рівень енергійності, відданості та заглибленості. ($p < 0,05$).

У контрольній групі статистично значущих змін щодо показників залученості працівників не виявлено.

Отже, результати статистичного аналізу свідчать, що програма розвитку психологічної компетентності сприяє:

- формуванню позитивного самоствердження, зокрема, підвищенню аутосимпатії до себе як професіонала, самоповаги, саморозуміння та самоприйняття як професіонала, а також зміщенню оцінки себе як професіонала у бік позитивного полюсу;

- розвитку комунікативних якостей працівника, зокрема таких показників як вміння розуміти співрозмовника, вміння сприймати й розуміти себе (схильність до рефлексії), вміння будувати міжособистісні кордони, «адресність» у спілкуванні, адекватне розуміння, прояв відкритості в спілкуванні, розподіл уваги на всіх учасників спілкування;

- розвитку емоційного інтелекту.

Встановлено, що розвиток психологічної компетентності стимулює професійне самоздійснення працівника й підвищує його залученість у роботу, зокрема підвищується енергійність, відданість і заглибленість.

Також доведено, що розвиток психологічної компетентності працівників служб управління персоналом можливий при застосуванні очно-дистанційної форми тренінгової програми.

Висновки до розділу 4

За результатами проведення формувального експерименту шляхом розробки й реалізації програми розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади можна зробити наступні висновки:

1. На основі констатувального етапу дослідження розроблено програму очно-дистанційну програму «Психологічна компетентність успішного HR», обсяг якої становить 72 академічні години.

Програма складається з чотирьох модулів: «Робота HR в державному органі: виклики та перспективи розвитку»; «Психологічна компетентність HR: комунікація та взаємодія»; «Психологічна компетентність HR: емоційний інтелект»; «Ресурси, постановка цілей та орієнтація на саморозвиток». Кожен модуль складається з дистанційної частини та очної тренінгової сесії.

2. Результати апробації програми свідчать, що вона сприяє:

- формуванню позитивного самоствлення, зокрема, підвищенню аутосимпатії до себе як професіонала, самоповаги, саморозуміння та самоприйняття як професіонала, а також зміщенню оцінки себе як професіонала в бік позитивного полюсу;

- розвитку комунікативних якостей працівника, зокрема таких показників як уміння розуміти співрозмовника, уміння сприймати й розуміти себе (схильність до рефлексії), уміння будувати міжособистісні кордони, «адресність» у спілкуванні, адекватне розуміння, прояв відкритості в спілкуванні, розподіл уваги на всіх учасників спілкування;

- розвитку емоційного інтелекту.

3. Встановлено, що розвиток психологічної компетентності стимулює професійне самоздійснення працівника та підвищує його залученість у роботу, зокрема підвищується енергійність, відданість та заглибленість.

4. Доведено, що розвиток психологічної компетентності працівників служб управління персоналом можливий при застосуванні очно-дистанційної форми тренінгової програми.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне й емпіричне дослідження особливостей формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади.

1. Теоретичний аналіз поняття психологічної компетентності фахівця у професійній діяльності дав змогу визначити такі поняття:

- *компетентність* – це комплексна характеристика особистості, яка складається з субкомпетентностей, що допомагають ефективно здійснювати діяльність, досягати поставлених цілей, взаємодіяти, приймати рішення та адаптовуватися до змін навколишнього середовища;

- *компетенція* – межі сфери професійної діяльності особистості, в якій вона реалізовує ті чи інші компетентності;

- *професійна компетентність* – комплексна характеристика особистості, яка включає спектр компетентностей, що дозволяють ефективно виконувати посадові обов'язки, досягати поставлених цілей, взаємодіяти з колегами й приймати рішення під час професійної діяльності;

- *психологічна компетентність* – особистісна складова професійної компетентності, що включає в себе характеристики та якості особистості, які в комплексі сприяють її розвитку, самоусвідомленню, успішному виконанню професійних завдань, досягненню поставлених цілей та є основою для ефективної взаємодії у професійному середовищі;

- *субкомпетентності* – психологічні характеристики та якості особистості, які проявляються у її поведінці під час професійної діяльності.

Виявлено, що застосування компетентнісного підходу на державній службі в більшості країн пов'язано з процесом реформ, організаційними та культурними змінами в країні, переходом від традиційного управління персоналом до стратегічного.

Визначено **п'ять основних напрямів діяльності служб управління персоналом державних органів**, які відповідають потребам сучасності: добір

персоналу, робота з персоналом (адаптація, заохочення та мотивація, оцінювання, планування службової кар'єри, навчання та професійний розвиток, розв'язання конфліктних ситуацій), формування корпоративної культури, документальне оформлення роботи з персоналом, консультативно-аналітична діяльність.

У багатьох країнах, зокрема в Австралії, Бельгії, Канаді, Кореї, Великобританії та США, для потреб управління персоналом на державній службі розроблено моделі компетентності. Невід'ємною частиною застосування компетентнісного підходу в таких країнах, як США, Великобританія, Бельгія, Корея, Австралія, Нідерланди тощо, є розвиток компетентностей працівників. Підвищення професійної компетентності державних службовців в Україні здійснюється шляхом професійного навчання через загальні або спеціальні програми в очній, дистанційній або змішаній формі навчання.

2. Визначено рівень та особливості розвитку психологічної компетентності фахівців служб управління персоналом відповідно до розробленої теоретичної рамки психологічної компетентності:

2.1. Аутопсихологічна компетентність. Більшості працівників притаманний високий рівень інтегрального показника професійного й особистісного самоствавлення. У більше половини респондентів на високому рівні проявляються показники самоповаги, аутосимпатії, саморозуміння, самоприйняття. Водночас більшість працівників на середньому рівні здатні раціонально організовувати свою поведінку, здійснювати самоконтроль у професійної діяльності.

Чим більший вік і стаж працівників, тим більш позитивне самоствавлення їм притаманне й тим меншого значення набуває думка інших. Водночас для категорії «Б» є досить вагомою позитивна думка інших людей про них, схвалення їх вчинків та поглядів. Із збільшенням стажу державної служби зростає рівень самоповаги, проявляється більший інтерес до власних думок, почуттів, зростає впевненість у своїй цікавості для інших.

2.2. Комунікативна компетентність. У переважної більшості працівників компоненти комунікативної компетентності проявляються на середньому рівні. Визначено, що чим старша за віком людина та чим більший стаж державної служби, тим більш відкритим є працівник у спілкуванні. Зі збільшенням стажу управління персоналом простежується підвищення рівня здатності розуміти співрозмовника, будувати міжособистісні стосунки, однозначно й чітко передавати послання в спілкуванні; та здійснюється розвиток рефлексії сфери почуттів.

2.3. Емоційна компетентність. Показники компонентів у більшості працівників проявляються на середньому рівні, за винятком показника «управління своїми емоціями», який проявляється на низькому рівні. З'ясовано, що в працівників з більшим стажем у сфері управління персоналом є вищим рівень емоційного інтелекту та краще розвинута емпатія.

2.4. Соціальна компетентність. Компонент самоцінність та конструктивність стосунків розподілилися між середнім і високим рівнями прояву. Діалогічність стосунків у більшості фахівців знаходиться на середньому рівні прояву. Встановлено, що працівники з більшим стажем роботи в управлінні персоналом краще будують міжособистісні стосунки й адаптовуються до змін.

2.5. Ціннісно-мотиваційна компетентність. Більшість працівників (73,3 %) спрямовані на мотивацію досягнення успіху.

3. Визначено рівень розвитку психологічних характеристик успішної діяльності працівника служби управління персоналом.

3.1. Професійне самоздійснення. Середнє значення рівня загального професійного самоздійснення відповідає рівню вищому за середній. Представникам категорії «Б» й працівникам з більшим стажем притаманний вищий рівень професійного самоздійснення, ніж «В».

Працівники мають високий рівень потреби у професійному вдосконаленні, проте не у всіх є проєкт власного розвитку, не всім зрозуміло, куди рухатися у процесі свого розвитку. Категорія «Б» має більшу потребу в професійному

самовдосконаленні. Працівники з більшим стажем швидше досягають поставлених професійних цілей.

Чим старший працівник, чим більший у нього стаж роботи на державній службі та, зокрема, в управління персоналом, тим більше він відчуває визнання своїх досягнень колегами, використання його професійного досвіду й здобутків колегами, розкриття особистого потенціалу й здібностей у професії, вияв творчості. Також виявлено, що творчість у професійній діяльності проявляють більше чоловіки та одружені працівники.

3.2. Складові залученості до роботи. Показники залученості «енергійність» і «заглибленість» у більшості проявляється на середньому рівні, «відданість» – на високому рівні. З'ясовано, що чим більший стаж роботи працівника у службі, тим вищий рівень прихильності до роботи й насаги він відчуває. Також чим старший за віком працівник, тим більше він занурений у роботу та не має бажання відволікатися.

4. За результатами кореляційного й регресійного аналізів визначено психологічні характеристики, які сприяють успішній професійній діяльності працівника служби управління персоналом щодо категорій «Б» і «В».

4.1. Комунікативна компетентність. Для категорії «Б» ключовими субкомпетентностями, які впливають на показники успішності, визначено рефлексію мислення в момент спілкування, особливості посилянь у спілкуванні, прояв відкритості в спілкуванні.

Для категорії «В» визначальними є прояв відкритості у спілкуванні, вміння розуміти співрозмовника, рефлексія тілесних відчуттів.

Водночас у межах категорії «В» виявлено, що окремі комунікативні компетенції, які є високорозвинені, навпаки негативно впливають на успішність працівника. Наприклад, вміння будувати особисті кордони негативно впливає на ключові показники ефективності й результативності службової діяльності державного службовця. Це свідчить про те, що на державній службі існує потреба в порушенні особистих кордонів задля досягнення результату.

Враховуючи зазначене, існує невизначеність культури й відсутність єдиного бачення правил системи державної служби, необізнаність державних службовців щодо спільних цінностей та слідування їм.

4.2. *Щодо емоційної компетентності* виявлено, що для категорії «Б» значимими якостями, які впливають на успішність роботи, є емпатія та розпізнавання емоцій інших людей. Водночас виявлено, що керівники, які розпізнають емоції інших, схильні отримувати нижчі оцінки за результати діяльності, незважаючи на високий рівень інших критеріїв успішності.

Для категорії «В» ключовими якостями визначено самотивацію, управління своїми емоціями й емоційний інтелект загалом. Встановлено, що емоційна компетентність не є ключовою при визначенні результатів службової діяльності категорії «В».

4.3. *У розрізі соціальної компетентності* для категорії «Б» ключовими складовими є діалогічність взаємодії в спілкуванні й конструктивність. Для категорії «В» ключовою у взаємодії, окрім діалогічності взаємодії та конструктивності, є самоцінність відносин.

4.4. Позитивно впливає на результативність й успішність державного службовця *аутопсихологічна компетентність*.

Для категорії «Б» ключовими якостями визначено інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала, аутосимпатію як до професіонала, самовпевненість, інтегральний показник особистісного самоставлення, очікуване ставлення з боку інших як до професіонала. Результативність працівника категорії «Б» збільшується при покращенні самоставлення до себе як професіонала.

Для категорії «В» ключовими якостями визначено самопослідовність як професіонала, самоконтроль, аутосимпатію як до професіонала, самовпевненість, самоінтерес, самоконтроль, самоповагу як професіонала, ставлення інших. Результативність працівника категорії «В» збільшується при наявності самопослідовності, тобто здатності організовувати свою поведінку, слідувати у своїх діях певному плану.

5. Побудовано рамку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка включає п'ять компетентностей у складі психологічної компетентності: комунікативну, емоційну, соціальну, ціннісно-мотиваційну й аутопсихологічну.

Розроблено модель психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, яка містить назву й визначення кожної із складових психологічної компетентності, складові компетентностей для категорій «Б» і «В», визначення критеріїв оцінки компетентностей для категорій «Б» і «В».

6. Можна виділити два типи сприйняття працівниками служб управління персоналом власної професійної діяльності. *Позитивний тип* сприйняття характеризується ставленням до професійної діяльності, як до кваліфікованої, важливої, високовідповідальної, активної та напруженої, яка вимагає концентрації та пошуку рішень у вирішенні робочих питань. *Негативний тип* сприйняття характеризується ставленням до професійної діяльності як до ненормальної, поганої та незрозумілої для досліджуваного.

Працівники категорії «Б» більшою мірою визначають свою професійну діяльність як творчу, керівну, неосвоєну, романтичну. Працівники категорії «В» навпаки надають перевагу таким характеристикам, як нетворча, виконуюча, освоєна, буденна.

Чоловіки визначають професійну діяльність працівника служби управління персоналом як ненапружену, неемоційну, спокійну, некомунікабельну, не пов'язану з людьми та рідкісну. Жінки визначають професійну діяльність працівника служби управління персоналом як напружену, емоційну, нервову, комунікабельну, пов'язану з людьми, поширену.

Більшість працівників (60,6 %) визначають у своїх колективах сприятливий соціально-психологічний клімат, який значною мірою впливає на сприйняття діяльності й відчуття її як комфортної, корисної, ненапруженої, високооплачуваної, спокійної, людяної. Наявний зв'язок між рівнем сприятливості соціально-психологічного клімату й особливостями сприймання

рівня заробітної плати. Це доводить, що сприятливий соціально-психологічний клімат виступає нематеріальною мотивацією, яка компенсує недостатньо високий рівень оплати праці.

Визначено, що зі збільшенням державним службовцем тенденції до відданості в професії, зростає сприйняття та усвідомлення професії як поганої / хорошої: чим більше фахівець вкладається в професію, тим, ймовірно, вона йому буде здаватися хорошою.

За результатами анкетування встановлено, що більшість працівників (68,4 %) пишаються своєю професійною діяльністю на посаді, вважають її престижною (75,4 %). З'ясовано, що чим більший стаж роботи в службі управління персоналом, тим більше працівники пишаються своєю роботою, вважають її більш престижною. Соціальний статус працівника служби управління персоналом на державній службі більшість працівників (81,6 %) визначають середнім. Встановлено, що чим більший стаж управління персоналом, тим більше працівники вважають, що користуються високим рівнем поваги.

Щодо того, як робота на посаді працівника служби управління персоналом впливає на життя, більше половини респондентів (56,1 %) зазначили, що ніяк не впливає. Визначено, що працівникам жіночої статі більше притаманна відповідь «робота заважає жити так, як хотілося б».

Щодо рівня важливості професійної діяльності, респонденти (78,1 %) зазначили, що робота важлива, але це лише спосіб заробити на прожиття. Водночас із збільшенням стажу й віку робота визначається досліджуваними, як сенс життя.

7. Визначено чотири ключові чинники формування психологічної компетентності працівників: «Досягнення професійних цілей», «Емоційний інтелект», «Рефлексія у спілкуванні», «Саморозуміння».

8. Розроблено програму розвитку психологічної компетентності працівників служб управління персоналом державних органів «Психологічна компетентність успішного HR», обсяг якої становить

72 академічні години. Програма налічує чотири модулів, які складаються з дистанційної частини та очної тренінгової сесії.

Доведено, що розвиток психологічної компетентності працівників служб управління персоналом можливий при застосуванні очно-дистанційної форми тренінгової програми.

Результати апробації програми свідчать, що вона сприяє:

- формуванню позитивного самоствердження, зокрема, підвищенню аутосимпатії до себе як професіонала, самоповаги, саморозуміння та самоприйняття як професіонала, а також зміцненню оцінки себе як професіонала у бік позитивного полюсу;
- розвитку комунікативних якостей працівника, зокрема таких показників як уміння розуміти співрозмовника, уміння сприймати і розуміти себе (схильність до рефлексії), уміння будувати міжособистісні границі, «адресність» у спілкуванні, адекватне розуміння, прояв відкритості у спілкуванні, розподіл уваги на всіх учасників спілкування;
- розвитку емоційного інтелекту.

9. Результати дослідження впроваджено на онлайн-платформі Спільнота практик: сталий розвиток швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO (акт впровадження результатів наукового дослідження від 02 червня 2020 року № 714/03-120), в Міністерстві енергетики України (акт впровадження результатів наукового дослідження від 03 червня 2020 року), а також у Національному агентстві України з питань державної служби (акт впровадження результатів наукового дослідження від 22 липня 2021 року № 5070/92.01-21).

Перспективою подальших досліджень є розширення застосування моделі психологічної компетентності працівників служб управління персоналом на міжобласному, обласному та районному рівнях, розробка моделей компетентностей для інших напрямів професійної діяльності державної служби. Існує потреба у подальшій розробці програм розвитку психологічної компетентності державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаева М. М. Психосемантический подход к анализу организационных взаимодействий уровня «человек – работа». *Организационная психология*. 2017. Т. 7. № 1. С. 21–30.
2. Агейко О. В. Аутопсихологическая компетентность как базовое условие развития руководителя. *Проблемы управления*. 2008. № 1. С. 220–222.
3. Алферов А. Д. Опыт и проблемы повышения психологической компетентности учителя. *Вопросы психологии*. 1990. № 4. С. 116–120.
4. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 165–175.
5. Алюшина Н. О. Компетентність органів державної влади з питань ризикової комунікації як складова зменшення ризиків у кризових ситуаціях. *Державне управління: теорія та практика*. 2011. № 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Aliushina.pdf> (дата звернення: 15.02.2020).
6. Алюшина Н.О., Кудринська Г. В. Аутопсихологічна компетентність державних службовців. *Economy and Education: Modern Tendencies*. Opole, 2017. С. 287–292.
7. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Оцінка мотивації як компетентності кандидата на зайняття вакантної посади методом поведінкового інтерв'ю. *Актуальні питання сучасної науки та практики. Матеріали науково-практичної конференції*. Київ, 2018. С. 519-521.
8. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Оцінювання компетентності «стресостійкість» на етапі співбесіди при проходженні конкурсного відбору на державну службу. *Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців : тези доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Хмельницький, 2018. С.117-119.

9. Алюшина Н. О., Кудринська Г. В. Пілотне дослідження вивчення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 34. С. 151–159.

10. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Психологічна стійкість працівників фронт-офісів Пенсійного фонду України як ціннісна складова публічного управління. *Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. Київ, 2017. С. 59-62.

11. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Психологічні фактори успішної самоосвітньої діяльності фахівців служб управління персоналом державних органів. *Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців : тези доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Хмельницький, 2019. С. 4-6.

12. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Розвиток психологічної компетентності державних службовців шляхом змішаної форми навчання. *II Міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти 2020»*. м. Київ, 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/201>.

13. Алюшина Н.О., Кудринська Г. В. Фактори психологічної готовності державних службовців до нововведень. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2017. № 29. С. 206–213.

14. Андропова Н. В. Умение разрабатывать психолого-педагогические рекомендации как компонент психологической компетентности учителя : автореф. дис. на на соискание учён. степени канд. психол. наук : 19.00.07. Казань, 2000. 30 с.

15. Аронов А. М., Баранова Е. В. Становление профессиональной аналитической компетентности в высшем педагогическом образовании. Scientific World. URL : <https://www.sworld.com.ua/index.php/current-status-and-the-development-of-the-education-c112/11990-c112-115> (дата звернення: 15.02.2020).

16. Артемьева Е. Ю. Основы психологии субъективной семантики. Москва : Наука: Смысл, 1999. 350 с.
17. Беленька Г. В. Сучасні підходи до питань формування професійної компетентності майбутніх вихователів дітей дошкільного віку. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти*. 2012. Вип. 5 (48). С. 99-102.
18. Білецька І. М. Професійне становлення особистості викладача вищої школи. *Проблеми сучасної психології*. 2012. Вип. 16. С. 47–54.
19. Бойко С. А. Психологічні особливості регуляторної сфери, які впливають на ефективність професійної діяльності військових пожежних. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*. 2013. Вип. 1(34). С. 176–182.
20. Болюбаш Н. М. Теоретичні засади формування професійної компетентності майбутніх економістів. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер. Педагогіка. 2009. Т. 112, Вип. 99. С. 88–95.
21. Болюбаш Н. М. Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер. Державне управління. 2012. Т. 194, Вип. 182. С. 31–35.
22. Бондарева В. Б. Аутопсихологическая компетентность как психологическая детерминанта карьерной успешности государственных служащих : дис. кандидата психологических наук : 19.00.13. Ростов-на-Дону, 2007. 210 с.
23. Бондарчук О. І. Технологія формування психологічної компетентності суб'єктів освітнього процесу в умовах відкритої освіти. *Відкрита освіта: інноваційні технології та інноваційний менеджмент* : кол. моногр. / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. Київ : Ін-т обдарованої дитини, 2018. С. 197–210.

24. Борець Ю. В. Психологічні особливості громадянської компетентності майбутніх фахівців соціономічного профілю : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук : 19.00.05 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2016. 20 с.
25. Борисюк А. С. Ставлення до себе як до професіонала (модифікація опитувальника). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Психологія і педагогіка*. 2010. Вип. 14. С. 76–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzpuoapp_2010_14_9 (дата звернення: 15.09.2020).
26. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента // Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Юнити, 2004. 486 с.
27. Браже Т. Г. Современная аттестация учителей: цели и тенденции. *Педагогика*. 1995. № 3. С. 69.
28. Вакуленко В. М., Савельєва В. С. Акмеологічний аспект проблеми компетентності та її видів. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 15(1). С. 6–10.
29. Варданян Ю. В., Чаткина С. Н. Становление психологических компетенций будущего учителя начальных классов в процессе освоения развивающих психотехнологий. *В мире научных открытий*. Красноярск : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-инновационный центр», 2013. С. 303–315.
30. Варецька О. В. «Компетенція» та «компетентність» як ключові поняття сучасної освіти. *Science and Education a New Dimension*. 2014. № 25. С. 28–35.
31. Вахромов Е. Е. Вершины жизни и пути их достижения. *Прикладная психология и психоанализ*. 2001. № 4. С. 18–23.
32. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : учебное пособие. Москва : «Ось-89», 1999. 176 с.
33. Вербицька Л. Ф. Ключові складові психологічної та професійної компетентності майбутнього економіста-педагога. *Вісник Національного університету оборони України*. 2014. Вип. 4. С. 174–179.

34. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. Харків : Гуманитарний центр, 2017. 232 с.
35. Відоменко Д. Д. Сутність професійної компетентності майбутніх фахівців з видавничої справи та редагування. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. Вип. 34. С. 100–106.
36. Вільямс С. Керівництво з використання моделі компетенцій в процесі підбору персоналу на державній службі в Боснії і Герцеговині. Сараєво, 2015. 98 с.
37. Вольнова Л. М. Формування психологічної компетентності як складової психологічної культури майбутніх соціальних педагогів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Сер. 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка*. 2008. Вип. 8. С. 66–74.
38. Вронська В. Формування психологічної компетентності фахівців у системі післядипломної педагогічної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 176–180.
39. Гапоненко Г. Професійна компетентність фахівців сектору безпеки і оборони. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. Педагогіка*. 2017. Вип. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2017_2_10 (дата звернення: 17.06.2020).
40. Глова І. В. Психологічні особливості взаємозв'язку внутрішньої і зовнішньої мотивації професійної діяльності працівників місцевих органів виконавчої влади. *Проблеми сучасної психології*. 2012. Вип. 16. С. 150–159.
41. Глуханюк Н. С. Практикум по психодиагностике : учеб. пособие – 2-е изд., переруб. и доп. Москва : Издательство Московского психолого-социального института, 2005. 216 с.
42. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. Вища освіта України. 2008. № 3. С. 23–30.
43. Голубева И. В. Аутопсихологическая компетентность как элемент профессиональной компетентности. *Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики*. 2016. № 2. С. 255–258.

44. Губарева Т.О. Формирование коммуникативной компетентности учащихся гимназии : автореф. дис. на соискание учён. степени канд. пед. наук : 13.00.01. Оренбург, 2007. 23 с.
45. Гусева О. С. Чинники формування соціокультурної компетентності у майбутніх вчителів фізики в процесі фахової підготовки. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2015. Вип. 18. С. 243–247.
46. Денисова А. В. Система ключевых стратегических показателей эффективности службы управления персоналом. *Управление персоналом*. 2007. № 2. С. 60–65.
47. Деркач А. А. Акмелогия : учебник / под об. ред. А. А. Деркача. Москва : РАГС, 2004. 299 с.
48. Деркач А. А., Степнова Л. А. Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих. Москва : Изд-во РАГС, 2003. С. 297.
49. Дибкова Л. М. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів : автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.04 / Інститут вищої освіти АПН України. Київ, 2006. 18 с.
50. Дрейпер Н., Смит Г. Прикладной регрессионный анализ. Москва : Издательский дом «Вильямс». 2007. 912 с.
51. Духновский С. В. Диагностика межличностных отношений. *Психологический практикум*. СПб. Речь, 2009. 141 с.
52. Духновский С. В. Субъективная оценка межличностных отношений. *Руководство по применению*. СПб. Речь, 2006. 54 с.
53. Егорова И. А. Структура и факторы психологической компетентности. *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. 2014. № 1. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-factory-psihologicheskoy-kompetentnosti/viewer> (дата звернення: 01.12.2017).
54. Емельянов Ю. Н. Теория формирования и практика совершенствования коммуникативной компетентности : диссертация ... доктора психологических наук : 19.00.05. ЛГУ. - Ленинград, 1990. 403 с.

55. Євтушенко О. Н. Психологічна компетентність керівника органу державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=575> (дата звернення: 01.12.2017).
56. Зазыкин В. Г., Чернышев А. П. Акмеологические проблемы профессионализма. *НИИВО*. Москва. 1993. С. 47.
57. Захарова Л. Н. Рефлексивное мышление: закономерности спонтанного использования и возможности развития. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер. Социальные науки*. 2001. № 1. С. 3–10.
58. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Одеса, 2013. Вип. 13. С. 284–300.
59. Зимина Н. А. Психологическая диагностика коммуникативного потенциала личности. Нижний Новгород : ННГАСУ, 2015. 42 с.
60. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. С. 42.
61. Казаннікова О. В. Психологічна компетентність педагога. Modern problems and ways of their solution in science, transport, production and education. 2012. URL: <http://sworld.com.ua/konfer29/1200.pdf> (дата звернення: 01.12.2017).
62. Канаева Н. А. Образ профессии как фактор формирования профессиональной идентичности. *Вестник Череповецкого государственного университета*. 2011. Т. 2. № 3. С. 108.
63. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006. 2018. 64 с.
64. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 343 с.
65. Карамушка Л. М., Рутіна Ю. В. Особистісна та професійна самоактуалізація державних службовців: рівень значущості, розуміння сутності

та умов для її здійснення. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. 53. Вип. 1. С. 15–22.

66. Кобзарь А. И. Прикладная математическая статистика. Москва : Физматлит, 2006. С. 466–468.

67. Коваленко М. HR метрики как инструмент усовершенствования системы управления персоналом. *Журнал «Менеджер по персоналу»*. 2012. № 7. С. 72–78.

68. Кокун О. М. Опитувальник професійного самоздійснення. *Практична психологія та соціальна робота*. 2014. № 7. С. 35–39.

69. Колярова А. О. Проблематизація рефлексії тілесного досвіду особистості в процесі її самопроектування. *Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Київ, 2019. С. 148–162.

70. Костромина С. Н., Реан А. А. Коммуникативная компетентность педагога как фактор успешности его диагностической деятельности. *Психологическая наука и образование*. 2007. № 3. С. 77–85.

71. Кошонько Г. А. Сутність та структура професійної компетентності педагога. *Теорія і практика професійної підготовки фахівців у контексті загальноєвропейських інтеграційних процесів* : зб. наук. пр. Житомир : ФОП Левковець, 2016. С. 30–37.

72. Крайг Г., Бокум Д. Психология развития. 9-е изд. СПб. : Питер, 2005. 940 с.

73. Кудринська Г.В. Комплексна модель визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 33. С.219-225.

74. Кудринська Г.В. Концептуальна модель адаптації новопризначеного державного службовця до роботи на посаді державної служби. *Наукові тренди сучасності: матеріали науково-практичної конференції*. Київ, 2017. С.322-324.

75. Кудринська Г.В. Особливості сприймання власної професійної діяльності працівниками служб управління персоналом державних органів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. Вип. 1 (19). С. 80-89.
76. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. Москва : Высшая школа, 1990. С. 119.
77. Кутас М. С. Модель професійно значущих якостей керівника проєктів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 17. С. 195–200.
78. Лазаренко Л. А. Психологическая компетентность педагога как фактор профессионализации. *Современные наукоемкие технологии*. 2008. № 1. С. 67–68.
79. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 128–135.
80. Линдюк О. Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 187–199.
81. Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1(3). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf> (дата звернення: 01.12.2017).
82. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: : www.center.gov.ua (дата звернення: 29.09.2020).
83. Мазурок М. Критерії та показники розвитку професійної компетентності педагогів у процесі підвищення їх кваліфікації. *Нова педагогічна думка*. 2013. № 2. С. 57–60.
84. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 7–16. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_24_3 (дата звернення: 01.12.2017).

85. Максимова О. Комунікативна компетентність вчителя початкової школи. *Молодь і ринок*. 2016. № 5. С. 59–63. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2016_5_13 (дата звернення: 01.12.2017).
86. Малахов В. О., Кошелева Г. М., Голодько К. А. та ін. Ділова (рольова) гра як сучасна форма семінарського заняття в системі післядипломної підготовки лікарів за фахом «лікувальна фізкультура та спортивна медицина». *Проблеми безперервної медичної освіти та науки*. 2016. № 4. С. 17–22.
87. Мальована А. Г. Використання HR-метрик для оцінки ефективності діяльності кадрової служби. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 30–32.
88. Маркова А. К. Психологический анализ профессиональной компетентности учителя. *Советская педагогика*. 1990. № 8. С. 82–88.
89. Матійків І. Емоційна компетентність як психологічний об'єкт виховання особистості майбутнього фахівця професій типу «людина – людина». *Педагогіка і психологія професійної освіти*. Львів, 2013. № 2. С. 144–153.
90. Мачинська Н. І. Психологічна компетентність – необхідна складова професійної компетентності майбутнього фахівця. *Інженерні та освітні технології в електротехнічних і комп'ютерних системах*. 2013. № 1. С. 123–128.
91. Мельман В. О. Психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: : <http://eprints.kname.edu.ua/29827/1/96.pdf> (дата звернення: 01.12.2020).
92. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін / за наук. ред. О. І. Бондарчук. Київ, 2014. 148 с.
93. Митина Л. М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях. *Вопросы психологии*. 1997. № 4. С. 28–38.
94. Митина О. В., Михайловская И. Б. Факторный анализ для психологов. Москва : Учебно-методический коллектор Психология, 2001. 169 с.

95. Мітіна С. В. Психологічна складова в структурі професійної компетентності викладача вищого навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. 2016. Т. 140. С. 48–52.
96. Могил С. К. Професійна компетентність державного службовця: сутність, правове регулювання, вимоги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Юриспруденція*. 2014. Вип. 11(1). С. 162–165.
97. Нагорна Н. В. Формування у студентів понять компетентності й компетенції. *Виховання і культура*. 2007. № 1–2 (11–12). С. 266–268.
98. Нарушак В. Б. Оптимизация развития аутопсихологической компетентности государственных служащих : дис. канд. психол. наук :19.00.13. Москва, 2001. 236 с.
99. Науково-методичні засади формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посібник / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька [та ін.]. Київ : Педагогічна думка, 2012. 144 с.
100. Науменко Р. А., Тимцуник В. І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_7 (дата звернення: 01.12.2017).
101. Недашківська Т. Є., Радиш Я. Ф. Компетентність та компетенція державного службовця як наукова проблема. *Держава та регіони*. 2007. № 2. С. 78–95.
102. Овсієнко Л. М. Сутність понять «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід», «якість освіти» у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. № 2. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_2_32 (дата звернення: 01.12.2017).
103. Огороднічук І. А. Особливості формування компетентності майбутніх інженерів. *Наука і освіта*. 2013. № 1–2. С. 193–197.

104. Орбан-Лембрик Л. Б. Комунікативний простір міжособистісних відносин. *Вісник Прикарпатського університету. Філософські і психологічні науки*. Івано-Франківськ, 2003. Вип. 4. С. 130–136.
105. Осгуд Ч., Суси Дж., Танненбаум П. Приложение методики семантического дифференциала к исследованиям по эстетике и смежным проблемам. *Семиотика и искусствометрия*. Москва: Мир, 1972. 364 с.
106. Падафет Ю. Г. Етична складова профілю особистості керівника державної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 380–387.
107. Пантелеева В. В., Голубева И. В. Структурный анализ компонентов аутопсихологической компетентности в деятельности педагогов. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2015. № 9. С. 76–80. URL : <http://e-koncept.ru/2015/15314.htm> (дата звернення: 01.12.2017).
108. Пасічніченко А. В., Ковалевська Н. В. Формування психологічної компетентності майбутнього вихователя дошкільного навчального закладу у процесі професійної підготовки. «Педагогіка та психологія»: збірник наукових праць. Харків, 2016. Вип. 53. С. 340–349.
109. Пеньковець Д. В. Формування професійно-особистісних компетенцій у майбутніх учителів фізичної культури в контексті сучасних вимог до професійної діяльності. «Педагогіка та психологія»: збірник наукових праць. Харків, 2016. Вип. 52. С. 162–172.
110. Петренко В. Ф. Введение в экспериментальную психосемантику: исследование форм репрезентации в обыденном сознании. Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1983. 177 с.
111. Петренко С. І. Аналіз понять «компетенція» та «компетентність». *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2013. Вип. 2(28). С. 288–295.
112. Плохій В. С., Казановський А. В. Модульна система професійного навчання: концепція, методологія, особливості впровадження : навчально-

методичний посібник. Київ : Видавничий центр КТ «Київська нотна фабрика», 2000. 284 с.

113. Пляка Л. В. До питання психологічної компетентності викладача вищого навчального закладу медикофармацевтичного спрямування у процесі підвищення кваліфікації. *Молодий вчений*. 2016. № 4(31). С. 467–470.

114. Побірченко Н. А. Психолінгвістична компетентність в наукових дослідженнях: прикладний аспект. *Психолінгвістика*. 2013. Вип. 12. С. 116-122.

115. Поддубная Т. В. Особенности границы образа тела и межличностные взаимоотношения (на примере пациентов, страдающих кожными аллергическими заболеваниями). *Психолог*. 2017. № 3. С. 1–25. URL : https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=22888 (дата звернення: 01.10.2018).

116. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої школи : підруч. Київ : Каравелла, 2011. 293 с.

117. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 35.

118. Полуніна О.В. Психологічна компетентність викладача вищого педагогічного навчального закладу як чинник успішності управління процесом учіння студентів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня. канд. психол. наук : 19.00.07 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2004. 16 с.

119. Польова В. В. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 390–396.

120. Пономарьова К. І. Реалізація компетентнісного підходу в навчанні молодших школярів української мови. *Початкова школа*. 2010. № 12. С. 49–52.

121. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : наказ НАДС від

26.11.2019 р. № 211-19, зареєстрований Міністерстві юстиції України 02 січня 2020 р. за № 5/34288. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> (дата звернення: 29.09.2020).

122. Посібник для членів конкурсних комісій «Визначення та оцінювання вимог до компетентності кандидатів на зайняття посад категорій «Б» і «В». НАДС, 2019.

123. Потьомкіна Ю. С. Теоретико-організаційні засади розмежування компетенцій державних службовців у процесі реалізації державно-службових відносин: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2016. 20 с.

124. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4.

125. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 № 211–19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> (дата звернення: 01.10.2018).

126. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : посатанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. Редакція від 14.07.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.10.2018).

127. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2018).

128. Про утворення Міжвідомчої робочої групи з розробки методичних документів щодо оцінювання вимог до компетентності кандидата на зайняття

вакантної посади державної служби : наказ НАДС від 14 березня 2019 р. № 43–19. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-utvorenniya-mizhvidomchoyi-robochoyi-grupi-z-rozrobki-metodichnih-dokumentiv-shchodo-ocinyuvannya-vimog-do-kompetentnosti-kandidata-na-zajnyattya-vakantnoyi-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi>. (дата звернення: 01.04.2019).

129. Проскурка Н. М. Програма формування автопсихологічної компетентності майбутніх фахівців з інформаційних технологій: зміст і аналіз ефективності. *ScienceRise*. 2016. № 1(1). С. 37–41.

130. Рамзані Е. В. Сутність поняття психологічної компетентності вчителя. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2014. Вип. 2. С. 158–165.

131. Руденко В. М. Математична статистика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 304 с.

132. Руденко В. М., Руденко Н. М. Математичні методи в психології. Київ : Альма-матер. 2009. 384 с.

133. Саврасова-В'юн Т. О. Зміст і структура професійно-психологічної компетентності майбутніх педагогів. *Освітологічний дискурс*. 2015. Вип. 2(10). С. 241–254.

134. Самойленко О. Професійна компетентність фахівця в системі освіти дорослих Словацької Республіки. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2018. Вип. 18. С. 417–425.

135. Сдобнова А. Г. Професійна компетентність та професійна репутація як складові професійно-етичної культури державного службовця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 147–151.

136. Секельгіді К. Ш. Особистісне самоуправління державного службовця: сутність та особливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 115–118.

137. Семикин В. В. Психологическая культура в структуре личности и деятельности педагога. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена*. 2003. Том 3. № 6. С. 124–132.

138. Семилеткина М. С. Знаковое регулирование психологических границ личности в профессиональной деятельности. *Организационная психолингвистика*. Москва. 2018. № 3(3) С. 31–42.

139. Серкин В. П. Методы психологии субъективной семантики и психосемантики. Москва : Издательство ПЧЕЛА, 2008. 382 с.

140. Сидоренко В., Малихін А. Професійна компетентність як критерій професійного становлення майбутнього педагога. *Наукові записки. Сер. Педагогіка*. 2009. № 1. С. 178–183.

141. Сидоренко В. В. Розвиток професійної компетентності сучасного педагога в умовах відкритої освіти: кластерний аналіз. *Професійна компетентність педагога в умовах оновленого змісту освіти та вимог ринку праці*: III регіональна науково-практична конференція. Вінниця : Вінницька міська друкарня, 2017. С. 8–17.

142. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. СПб: Речь, 2007. 350 с.

143. Сингаївська І. В. Зростання психологічної компетентності керівника освітньої організації у процесі підвищення кваліфікації. *Актуальні проблеми психології*. 2009. Т. 1 Вип. 24. С. 87–91.

144. Сингаївська І. В. Форми та методи вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій. *Вісник післядипломної освіти*. 2011. Вип. 5. С. 323–330.

145. Сингаївська І. Зростання ролі психологічної компетентності керівника освітньої установи в сучасних економічних умовах. *Післядипломна освіта та управління навчальними закладами в умовах трансформації суспільства*. Київ : ДАККО. 1999. С. 228–232.

146. Сисоєва С. О. Компетентнісно зорієнтована вища освіта: формування наукового тезаурусу. Компетентнісно зорієнтована освіта: якісні виміри : монографія / редкол. : В.О. Огнев'юк та ін. Київ : Київський ун-т ім. Б. Грінченка, 2015. С. 18–45.

147. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629> (дата звернення: 20.11.2018).
148. Сікора Я. Б. Зміст та структура поняття професійна компетентність вчителя інформатики. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ : зб. наук. праць*. Рівне. 2008. Ч. II. С. 148–156.
149. Скворцова С. О., Вторнікова Ю. С. Професійно-комунікативна компетентність учителя початкових класів. Одеса : Абрикос Компани, 2013. 290 с.
150. Скрябін О. М. Аутопсихологічна компетентність працівників карного розшуку. *Право і суспільство*. 2009. № 3. С. 142–147 URL : <http://pravoznavec.com.ua/period/article/4067/%D1> (дата звернення: 01.11.2016).
151. Смирнова В. М. Модель формирования аутопсихологической компетентности студентов вуза как фактор повышения качества профессиональной подготовки будущих педагогов. *Известия Саратовского университета*. 2013. Т. 13, № 3. С. 114–118.
152. Соколова И. Ю. Психолого-педагогические технологии формирования аутопсихологической компетентности педагога. *Психологическая наука и образование*. 2009. Т. 1, № 1. URL : http://psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2009_1_Sokolova.pdf (дата звернення: 15.11.2017).
153. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2018).
154. Тинкалюк О. Сутність і структура іншомовної комунікативної компетенції студентів немовних спеціальностей вищих навчальних закладів. *Вісник Львів*. 2008. Т. 24. С. 53–63.

155. Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 47, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 року за № 438/28568. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>. (дата звернення: 15.04.2018).

156. Улунова Г. Є. Професійна психологічна культура державного службовця як культура особистості. Проблеми сучасної психології. 2013. Т. 19. С. 238–243.

157. Ушакова К. Ю. Психологічні чинники становлення професійної «Я-концепції» у студентів медичних коледжів : дис. ... канд. іст. наук : 19.00.07 / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2018. 223 с.

158. Фрадинська А. П., Кузик Н.-М. М. Психологічні особливості розвитку професійних компетенцій педагогів. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2015. № 11. С. 127–130.

159. Фурси Л. Фарух-кызы Продуктивность акмеологического развития государственных служащих : автореф. дис. на соискание учён. степени канд. психол. наук : 19.00.13 / Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. Москва, 2009. 22 с.

160. Холл Н. Діагностика «емоційного інтелекту». *Загальна психологія*. 2001. С. 101–104.

161. Цепілова А. В. Деякі особливості реалізації компетентнісного підходу при викладанні професійної іноземної мови студентам фізико-технічних спеціальностей. *Молодий вчений*. 2010. № 4. С. 384–387.

162. Цільмак О. М. Складові структури компетентностей. *Наука і освіта*. 2009. № 1/2. С. 128–134.

163. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1. С. 285–293.

164. Щербакова Т. Н. Психологическая компетентность учителя: акмеологический анализ: автореф. дис. на соискание учён. степени докт. психол. наук : 19.00.13. Ростов на Дону, 2006. 26 с.
165. Энциклопедия профессионального образования: в 3-х т. / под ред. С. Я. Батышева. Москва. РАО АПО. 1998. 440 с.
166. Якиманская И.С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе. Москва. 1996. 96 с.
167. Ясточкіна І. А. Професійна, соціальна та емоційна компетентності фахівця соціальної сфери: сутність та порівняльний аналіз. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. Сер. 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка: збірник наукових праць. 2016. Вип. 22. С. 192–198.
168. A Guidebook on Competency-based Framework for civil service. Royal Civil Service Commission. Temasek foundation International Singapore polytechnic. 2019. 77 p.
169. Bhatnagar J. Predictors of organizational commitment in India: Strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *Int. J. of Human Resource Management*. 2007. 32 p.
170. Borisova L. Professional and Emotional Competence of Civil Servants. *Economic Alternatives, University of National and World Economy*. Sofia, Bulgaria, 2015. Issue 3. P. 97–104.
171. Boyatzis R. The competent manager: A model for effective performance, New York, 1982. 308 p.
172. Bradford S. Bell, Sae-Won Lee, Sarah K. Yeung The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals. Cornell University ILR School. 2006.
173. Cheepanach V., Weiter G., Lefsted J. Integrity and Competence. New York. 1987.
174. Civil Service Competency Framework. 2012 – 2017. 46 p. URL : <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachm>

[ent_data/file/500767/Civil_Service_Competency_Framework.pdf](#) (дата звернення: 01.03.2018).

175. Competency Based HRM For the Civil Services. United Nations Development Programme. Government of India. 21 p.

176. Diegtiar O. A. The specificity of the sociological approach to the analysis of professional identity of civil servants. *Public management*. 2017. № 4. С. 94–104. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2017_4_9 (дата звернення: 01.03.2018).

177. Dulewicz V., Higgs M. Competency and Emotional Intelligence (2006/7). Raising Performance Through Competencies: The annual benchmarking survey. London, 2004. 53 p.

178. Ekankumo B., Kemebaradikumo N. and Braye K. Human Resources Management Skills Required of Tertiary Institution Administrators in the Niger Delta States of Nigeria. 2011. № 3(6). 13 p.

179. Executive summary. The Philippine government. 39 p. URL : <http://www.csc.gov.ph/> (дата звернення: 30.11.2019).

180. Horton S. HRM competency frameworks in the British civil service : continuity and change. University of Portsmouth, England. 19 p.

181. International Declaration on Core Competences in Professional Psychology. 14 p.

182. Jarvalt J., Veisson M. Leadership and competency management in the Estonian senior Civil service. 14 p.

183. Johannes C. von Mikulicz-Radecki. The psychology as agent between operations strategy and human resource management // Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference Cancun. Mexiko, 2004. 23 p.

184. Kazlauskaite R., Buciuniene I., Turauskas L. Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage // Published in Employee Relations. 2011. Vol. 34(2). P. 138-158.

185. Kozyryeva O. V. Demchenko N. V. Professional Competence of Government employee as a condition for public authorities effectiveness // *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2017. 5 p.
186. Kraiger K., Passmore J., Rebelo dos Santos N., Malvezzi S. *The Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* // Wiley-Blackwell. 2015. 10 p.
187. Kuljambekova A. Enhancing Efficiency of Human Resources Services in Government Agencies of Kazakhstan. *Research journal «Public Policy and Administration»*. 2013. Vol 12, № 4.
188. Kyaw Swar Tun. A Case Study on Civil Service Training in Central Institute of Civil Service (Lower Myanmar) : Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of MA in Governance and Development : [спец.] ID No. 17172013 «...» / Institute of Governance Studies, BRAC University, Dhaka, 2018. 49 p.
189. Kudrynska H. Programme for the development of psychological competence of the employees of human resources services of the central executive bodies. *Public Administration and Law Review*. 2021. Issue 2 (6). P. 75-85.
190. Kudrynska H. Psychological competence framework of the employee of human resources management service in government body. *Conference Proceedings of the 2nd International Scientific Conference Economic and Social-Focused Issues of Modern World*. Bratislava, 2019. P. 265-272.
191. Kudrynska H. The role of social-psychological climate in the professional activity of employees of state agencies. XII Республиканская студенческая научно-практическая конференция «Беларусь — страна успешного предпринимательства» Динамика, вызовы, поиск новых направлений». Минск, 2020. С. 279-281.
192. Mansfield B. Competency-based qualifications: a response, *Journal of European Industrial Training*. 1993. 17(3). P. 19–22.

193. Matuska E. Human Resources Management system based on competences – Scania case study. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2012. Vol. 6. Wydanie 2. 15 p.
194. Nepal Administrative Staff College (NASC). Competency Framework of Civil Service of Nepal. Lalitpur: Nepal Administrative Staff College. 2018. 67 p.
195. Osgood C. E., Tannenbaum P. H., Suci G. J. The measurement of meaning. Urbana. 1957.
196. Poon, Y. and Kim Son, V. Comparative Evaluation of the Personnel Management Project at Central Level and the Pilot PAR Project in Quang Tri Province, CIDA, Stockholm, Sweden. 2006.
197. Rankin N. Benchmarking survey, Competency and Emotional Intelligence, 12 (1). 2004. P. 4–6.
198. Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing M. K. Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*. 2002. Volume 41, Issue 3. 16 p.
199. Salyakhova G. I., Valeeva R. A. Pedagogical Stimulation of University Students' Social Competence Development by Means of Interdisciplinary Integration. *Published by Canadian Center of Science and Education*. 2015. Vol. 7. No. 5. 7 p.
200. Skills for a High Performing Civil Service. Public Governance Reviews. OECD. 16 p.
201. Smith K., Shanteau J., Johnson P. Psychological Investigations of Competence in Decision Making. *Cambridge University press*. 2004. 10 p.
202. Sophie Op de Beeck, Annie Hondeghem. Public Governance and Territorial Development Directorate Network on Public Employment and Management. Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future. 120 p. URL : [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2010\)1/FINAL&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2010)1/FINAL&docLanguage=En) (дата звернення: 30.11.2019).

203. Sysoieva S., Sokolova I. Academic staff development programme to enhance research competence: a case study. *Education: Modern Discourses*, 3. 2020, P. 78-87.
204. Talibova Shelale Rasim. The Role of Psychology in Human Resources Management. *Europe's Journal of Psychology*. 2008. 9 p.
205. The Book of Competence Profiles. The Central Statistical Office. Warsaw, 2013. 22 p.
206. Training and Development in the Civil Service. 2000. 81 p.
207. Waiganjo Esther Wangithi, Ng'ethe Jane Muceke. Effect of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations. *International Journal of Business and Social Science*. 2012. No. 19. Vol. 36 p.
208. Woodruffe C. Assessment Centres, IPM, London. 1990.

ДОДАТКИ

Акти впровадження результатів наукового дослідження

Swiss-Ukrainian project

DESPRO

Decentralization Support in Ukraine



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

Вих. № 714/03-120
від 02 червня 2020 року

ЗАТВЕРДЖУЮ

Експерт проекту DESPRO

 Куля М.В.

АКТ

впровадження результатів наукового дослідження

Кудринської Галини Віталіївни

з питань розробки дистанційної частини очно-дистанційної програми

«Психологічна компетентність успішного HR»

Форма реалізації:

Розробка та проведення дистанційної частини програми «Психологічна компетентність успішного HR» побудована на попередньому дослідженні психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, в якому взяло участь 228 осіб. За результатами дослідження визначено складові психологічної компетентності, що відіграють ключову роль в успішній діяльності працівників служб управління персоналом державних органів.

Отриманий ефект для практики:

В ході розробки та пілотування дистанційної частини програми «Психологічна компетентність успішного HR» доведено ефективність застосування онлайн-ресурсу для професійного розвитку працівників служб управління персоналом державних органів.

Очно-дистанційна програма «Психологічна компетентність успішного HR» спрямована на розвиток психологічної компетентності працівників служб управління персоналом, пошук особистих ресурсів для конструктивного реагування на сучасні виклики та результативної роботи в умовах змін.

У результаті опанування дистанційної частини учасники програми отримали знання та практичні навички щодо:

- поняття та ролі психологічної компетентності у професійній діяльності;

skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

DESPRO
2, вул.Б.Грінченка, оф. 2
Київ, 01001, Україна
Тел.: +38 044 270 55 27
Факс: +38 044 279 67 27
E-mail: despro@despro.org.ua
Web: www.despro.org.ua

Swiss-Ukrainian project

DESPRO

Decentralization Support in Ukraine

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizraSwiss Agency for Development
and Cooperation SDC

- цінностей, мотивації, мотивів та потреб;
- особливостей комунікації та взаємодії, вирішення конфліктних ситуацій;
- емоційної компетентності, зокрема, емоційного інтелекту;
- методів та технік регуляції емоцій;
- стресу, стресостійкості та копінг-стратегій боротьби зі стресом;
- особистих та часових ресурсів.

Завдяки розміщеним інструментам діагностики учасники мали змогу дослідити власні особистісні особливості з зазначених питань, а також отримати навички застосування психологічного інструментарію у професійній діяльності.

Масштаб впровадження:

Дистанційну частину програми «Психологічна компетентність успішного HR» реалізовано для працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, що належать до сфери управління Міністерства енергетики та захисту довкілля України впродовж 06-23 лютого 2020 року на е-платформі Спільнота практик: Сталий розвиток, що функціонує онлайн за адресою <https://udl.despro.org.ua/>.

Керівник Швейцарсько-українського проекту
«Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO



skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

DESPRO
2, вул. Б.Грінченка, оф. 2
Київ, 01001, Україна
Тел.: +38 044 270 55 27
Факс: +38 044 279 67 27
E-mail: despro@despro.org.ua
Web: www.despro.org.ua

ЗАТВЕРДЖУЮ

Генеральний директор Директорату з питань
координації політики енергетики та захисту
довкілля Міністерства енергетики та
захисту довкілля України
Н. Алюшина

03 червня 2020 року

АКТ

впровадження результатів наукового дослідження
Кудринської Галини Віталіївни
з питань розробки очно-дистанційної програми
«Психологічна компетентність успішного HR»

Форма реалізації:

Розробка та проведення очно-дистанційної програми «Психологічна компетентність успішного HR» побудована на попередньому дослідженні особливостей психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади. За результатами дослідження встановлено причинно-наслідкові зв'язки між рівнем психологічної компетентності працівників служб управління персоналом та рівнем психологічних індикаторів успішності праці, внаслідок чого виокремлено складові психологічної компетентності працівника, які впливають на успішність праці.

Отриманий ефект для практики:

В ході розробки та пілотування програми «Психологічна компетентність успішного HR» доведено ефективність застосування очно-дистанційної форми для професійного розвитку працівників служб управління персоналом державних органів, зокрема підвищення рівня психологічної компетентності.

Сучасні виклики потребують від служб управління персоналом підвищення рівня спроможності шляхом вивчення та застосування нових підходів та методів у роботі, які передбачають зміщення фокусу уваги з функцій, пов'язаних з опрацюванням документів на безпосередню роботу з персоналом. Зазначене вимагає розвитку відповідних компетентностей та отримання нових навичок.

Очно-дистанційна програма «Психологічна компетентність успішного HR» спрямована на розвиток психологічної компетентності працівників служб управління персоналом, пошук особистих ресурсів для конструктивного реагування на сучасні виклики та результативної роботи в умовах змін.

В результаті проходження програми учасники:

- оволоділи знаннями про зміст та роль психологічної компетентності у професійній діяльності;



**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

вул. Прорізна, 15, м. Київ, 01601, тел. (044) 254-06-00, тел./факс: (044) 279-05-29
E-mail: zagal@nads.gov.ua, сайт: www.nads.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37819430

від _____ 20__ р. № _____

На № _____ від _____ 20__ р.

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження

Кудринської Галини Віталіївни

на тему «Формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади»

У Національному агентстві України з питань державної служби протягом 2018-2021 років реалізовано результати дисертаційного дослідження Кудринської Галини Віталіївни на тему: «Формування психологічної компетентності працівників служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади».

Результати дисертаційного дослідження використано під час здійснення заходів щодо формування державної політики з питань управління персоналом на державній службі, зокрема, в частині:

- дослідження рівня спроможності служб управління персоналом;
- опису компетентностей державних службовців та критеріїв їх оцінки;
- удосконалення навчальних програм з метою професійного розвитку працівників служб управління персоналом;

Отримані результати також можна розглядати для застосування при вдосконаленні нормативно-правових актів з питань управління персоналом у сфері державної служби.

Голова

Наталія АЛЮШИНА

УВ

НАДС

№5070/92.01-21 від 22.07.2021



Відомості про апробацію результатів дисертації

Основні результати дисертаційного дослідження були оприлюднені у виступах на наукових конференціях:

– Міжнародній науковій конференції «Економіка і освіта: сучасні тенденції» (м. Ополє, Польща, 2017 року), форма участі – заочна (публікація тез);

– Науково-практичній конференції за міжнародною участю «Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління» (м. Київ, 12 жовтня 2017 року), форма участі – заочна (публікація тез);

– Науково-практичній конференції молодих учених «Наукові тренди сучасності» (м. Київ, 26 жовтня 2017 року), форма участі – очна (виступ з доповіддю);

– VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців» (м. Хмельницький, 22–23 березня 2018 року), форма участі – очна (виступ з доповіддю);

– Науково-практичній конференції молодих учених «Наукові тренди сучасності» (м. Київ, 15 листопада 2018 року), форма участі – очна (виступ з доповіддю);

– VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців» (м. Хмельницький, 11–12 квітня 2019 року), форма участі – очна (виступ з доповіддю);

– Conference Proceedings of the 2nd International Scientific Conference Economic and Social-Focused Issues of Modern World (Bratislava, Slovak Republic, October 16 – 17, 2019), форма участі – очна (виступ з доповіддю);

– XII Республиканской студенческой научно-практической конференции «Беларусь — страна успешного предпринимательства» динамика, вызовы, поиск новых направлений» (г. Минск, Беларусь, 20 марта 2020 года), форма участі – заочна (публікація тез);

– I Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти 2020» (м. Київ, 30-31 січня 2021 року), форма участі – очна (виступ з доповіддю).

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Фактори психологічної готовності державних службовців до нововведень. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 29. С.206-213.

2. Кудринська Г.В. Комплексна модель визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 33. С.219-225.

3. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Пілотне дослідження вивчення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 34. С. 151-159.

4. Кудринська Г.В. Особливості сприймання власної професійної діяльності працівниками служб управління персоналом державних органів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. Вип. 1 (19). С. 80-89.

5. Kudrynska H. Programme for the development of psychological competence of the employees of human resources services of the central executive bodies. *Public Administration and Law Review*. 2021. Issue 2 (6). P. 75-85.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Алюшина Н.О., Кудринська Г. В. Аутопсихологічна компетентність державних службовців. *Economy and Education: Modern Tendencies*. Opole, 2017. С. 287–292.

7. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Психологічна стійкість працівників фронт-офісів Пенсійного фонду України як ціннісна складова публічного управління. *Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. Київ, 2017. С. 59-62.

8. Кудринська Г.В. Концептуальна модель адаптації новопризначеного державного службовця до роботи на посаді державної служби. *Наукові тренди сучасності: матеріали науково-практичної конференції*. Київ, 2017. С.322-324.

9. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Оцінювання компетентності «стресостійкість» на етапі співбесіди при проходженні конкурсного відбору на державну службу. *Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців : тези доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Хмельницький, 2018. С.117-119.

10. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Оцінка мотивації як компетентності кандидата на зайняття вакантної посади методом поведінкового інтерв'ю. *Актуальні питання сучасної науки та практики. Матеріали науково-практичної конференції*. Київ, 2018. С. 519-521.

11. Kudrynska H. Psychological competence framework of the employee of human resources management service in government body. *Conference Proceedings*

of the 2nd International Scientific Conference Economic and Social-Focused Issues of Modern World. Bratislava, 2019. P. 265-272.

12. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Психологічні фактори успішної самоосвітньої діяльності фахівців служб управління персоналом державних органів. *Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців : тези доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Хмельницький, 2019. С. 4-6.

13. Kudrynska H. The role of social-psychological climate in the professional activity of employees of state agencies. XII Республиканская студенческая научно-практическая конференция «Беларусь — страна успешного предпринимательства» Динамика, вызовы, поиск новых направлений». Минск, 2020. С. 279-281.

14. Алюшина Н.О., Кудринська Г.В. Розвиток психологічної компетентності державних службовців шляхом змішаної форми навчання. *II Міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти 2020»*. м. Київ, 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/201>.

Складові бланку дослідження¹

АНКЕТА

Модифікація модифікованої К. Ушаковою анкети А. Борисюк

1. Як Ви вважаєте, наскільки престижною в Україні є робота працівника служби управління персоналом на державній службі?

- а) дуже престижна;
- б) на одному рівні з іншими професіями, що потребують вищої освіти;
- в) непрестижна.

2. Яким, на Вашу думку, є соціальний статус працівника служби управління персоналом на державній службі?

- а) дуже високим, це еліта;
- б) середнім;
- в) низьким.

3. Яким рівнем поваги користуються працівники служби управління персоналом на державній службі?

- а) високим, їх усі поважають;
- б) середнім, до них ставляться так само, як до інших кваліфікованих працівників;
- в) низьким, їх зневажають;
- г) важко відповісти, я не знаю, як до них ставиться суспільство.

4. Як Ви ставитесь до роботи на посаді працівника служби управління персоналом?

- а) я пишаюсь нею;
- б) мені байдуже, адже це просто робота;
- в) я соромлюсь її.

5. Як Ваша робота на посаді працівника служби управління персоналом впливає на Ваше життя загалом?

- а) мої життєві плани пов'язані з роботою, а організація життя підпорядкована їй;
- б) ніяк не впливає;
- в) заважає жити так, як хотілося б.

6. Наскільки важливою є для Вас Ваша робота на посаді працівника служби управління персоналом?

- а) дуже важливою, це сенс мого життя;
- б) важливою, але це лише спосіб заробити на прожиття;
- в) зовсім не важливою, займатись можна будь-чим, що приносить заробіток.

¹ З метою забезпечення достовірності отриманих даних методики викладено мовою оригіналу, оскільки відповідно до вимог психодіагностики іншомовна методика після перекладу перед її застосуванням українською мовою повинна проходити процедуру адаптації та стандартизації з метою забезпечення її надійності та валідності.

ТЕСТ «ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ»

Твердження	Дуже задоволений (-а)	Задоволений (-а)	Не дуже задоволений (-а)	Не задоволений (-а)	Дуже не задоволений (-а)
1. Ваша задоволеність державним органом в якому Ви працюєте					
2. Ваша задоволеність фізичними умовами (спека, холод, шум і т.д.)					
3. Ваша задоволеність роботою					
4. Ваша задоволеність злагожденістю дій працівників					
5. Ваша задоволеність стилем керівництва Вашого безпосереднього керівника					
6. Ваша задоволеність професійною компетенцією Вашого безпосереднього керівника					
7. Ваша задоволеність заробітною платою в плані її відповідності трудовим зусиллям					
8. Ваша задоволеність заробітною платою в порівнянні з тим, скільки за таку ж роботу платять в інших державних органах, підприємствах, організаціях					
9. Ваша задоволеність просуванням по службі					
10. Ваша задоволеність можливостями просування					
11. Ваша задоволеність тим, як Ви можете використовувати свій досвід і здібності					
12. Ваша задоволеність вимогами роботи до інтелекту					
13. Ваша задоволеність тривалістю робочого дня					
14. Якою мірою Ваша задоволеність роботою вплинула б на Ваше рішення, якщо б Ви шукали іншу роботу					

БЛАН СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО СЕМАНТИЧНОГО ДИФЕРЕНЦІАЛУ
ДЛЯ ОЦІНКИ РОБОТИ

Оцініть згідно із шкалою ступінь відповідності наведених характеристик Вашому уявленню (відчуттю, асоціації) про роботу на посаді працівника служби управління персоналом у державному органі. У кожному рядку оберіть лише одну із двох полярних характеристик та покладіть бал відповідно до ступеню її прояву:

- 3 – характеристика виражена дуже сильно;
- 2 – характеристика виражена достатньо чітко;
- 1 – характеристика виражена в незначній мірі;
- 0 – характеристика не притаманна роботі зазначеній посаді.

1	квалифицированная	3 2 1 0 1 2 3	неквалифицированная
2	сложная	3 2 1 0 1 2 3	простая
3	широкая	3 2 1 0 1 2 3	узкая
4	односторонняя	3 2 1 0 1 2 3	многосторонняя
5	активная	3 2 1 0 1 2 3	пассивная
6	напряженная	3 2 1 0 1 2 3	не напряженная
7	высокоответственная	3 2 1 0 1 2 3	низкоответственная
8	нетворческая	3 2 1 0 1 2 3	творческая
9	востребованная	3 2 1 0 1 2 3	невостребованная
10	не удовлетворяющая	3 2 1 0 1 2 3	удовлетворяющая
11	помогающая	3 2 1 0 1 2 3	не помогающая
12	тяжелая	3 2 1 0 1 2 3	легкая
13	не преобразующая	3 2 1 0 1 2 3	преобразующая
14	высокооплачиваемая	3 2 1 0 1 2 3	низкооплачиваемая
15	непрестижная	3 2 1 0 1 2 3	престижная
16	интересная	3 2 1 0 1 2 3	неинтересная
17	не одобряемая	3 2 1 0 1 2 3	одобряемая
18	однообразная	3 2 1 0 1 2 3	многообразная
19	развивающая	3 2 1 0 1 2 3	не развивающая
20	неэмоциональная	3 2 1 0 1 2 3	эмоциональная
21	перспективная	3 2 1 0 1 2 3	бесперспективная
22	малозначимая	3 2 1 0 1 2 3	значимая
23	комфортная	3 2 1 0 1 2 3	некомфортная
24	теоретическая	3 2 1 0 1 2 3	Практическая
25	осмысленная	3 2 1 0 1 2 3	бессмысленная
26	вредная для здоровья	3 2 1 0 1 2 3	благоприятная
27	спокойная	3 2 1 0 1 2 3	нервная
28	коллективная	3 2 1 0 1 2 3	индивидуальная
29	исполняющая	3 2 1 0 1 2 3	руководящая
30	инструментальная	3 2 1 0 1 2 3	неинструментальная
31	лично значимая	3 2 1 0 1 2 3	лично незначимая
32	выгодная	3 2 1 0 1 2 3	невыгодная
33	нетехническая	3 2 1 0 1 2 3	техническая
34	коммуникабельная	3 2 1 0 1 2 3	некоммуникабельная
35	не связанная с людьми	3 2 1 0 1 2 3	связанная с людьми
36	экологичная	3 2 1 0 1 2 3	неэкологичная
37	опасная	3 2 1 0 1 2 3	безопасная
38	современная	3 2 1 0 1 2 3	несовременная
39	ненормальная	3 2 1 0 1 2 3	нормальная
40	человечная	3 2 1 0 1 2 3	бюрократичная
41	грязная	3 2 1 0 1 2 3	чистая
42	распространенная	3 2 1 0 1 2 3	редкая
43	плохая	3 2 1 0 1 2 3	хорошая
44	освоенная	3 2 1 0 1 2 3	неосвоенная
45	обыденная	3 2 1 0 1 2 3	романтическая

МЕТОДИКИ

Опитувальник професійного самоздійснення О. Кокуна

Інструкція: Будь ласка, дайте відповіді на нижченаведені запитання, обвівши кружечком відповідне твердження (тільки одне із запропонованих що найбільше підходить за кожним запитанням).

Запитання	Варіанти відповіді				
1. Чи багато Ви працюєте над підвищенням свого професійного рівня	взагалі не працюю	іноді	періодично	часто	постійно
2. Чи маєте Ви план свого подальшого професійного розвитку	не маю	практично не маю	у загальних рисах	в головному маю	маю чіткий план
3. Чи задоволені Ви власною професійною кар'єрою	незадоволений(а)	скоріше незадоволений	важко відповісти	скоріше задоволений	повністю задоволений
4. Після досягнення певної професійної мети як швидко Ви ставите наступну	не ставлю взагалі	через тривалий час	через певний час	досить швидко	практично відразу
5. Наскільки гармонійно Вам вдається поєднувати професійну діяльність з позафаховим життям	зовсім не вдається	більше не вдається	частково вдається	вдається майже постійно	завжди вдається
6. Як швидко Ви досягаєте поставлених професійних цілей	тривалий час	досить повільно	через певний час	досить швидко	дуже швидко
7. Як Ви оцінюєте рівень своїх професійних досягнень	низький	невисокий	середній	досить високий	високий
8. Як часто Ваш професійний досвід стає у пригоді іншим фахівцям	практично ніколи	іноді	періодично	часто	постійно
9. Наскільки повно Ви як особистість можете розкритися у роботі	зовсім не можу	незначною мірою	частково	істотно	практично повністю
10. Наскільки творчо Ви намагаєтесь виконувати Вашу роботу	не намагаюсь	іноді дію творчо	частково дію творчо	здебільшого дію творчо	постійна творчість
11. Як Ви оцінюєте свій потяг до підвищення професійного рівня	повністю відсутній	невисокий	середній	досить виражений	дуже високий
12. Наскільки чітко Ви уявляєте своє професійне майбутнє	ніяк не уявляю	практично не уявляю	у загальних рисах	в головному уявляю	чітко уявляю
13. Чи задоволені Ви своїми професійними досягненнями	незадоволений(а)	скоріше незадоволений	важко відповісти	скоріше задоволений	повністю задоволений
14. Чи згодні Ви з тим, що в роботі постійно слід рухатися вперед	не згодний	більше не згодний, ніж згодний	не завжди згодний	здебільшого згодний	повністю згодний
15. Як оцінюєте рівень свого професійного менталітету, ідентифікації з професійним співтовариством	низький	невисокий	середній	досить високий	високий

16. Наскільки часто Ви досягаєте поставлених професійних цілей	дуже рідко	рідко	періодично	часто	практично завжди
17. Як оцінюють отримані Вами професійні здобутки Ваші колеги	низькі	не високі	середні	досить високі	високі
18. Як часто Ваші професійні здобутки використовуються іншими фахівцями	ніколи	іноді	періодично	часто	постійно
19. Наскільки повно можуть розкритися у професійній діяльності Ваші здібності	зовсім не можуть	незначною мірою	частково	істотно	практично повністю
20. Наскільки гнучким є стиль Вашої професійної діяльності	зовсім не гнучкий	майже негнучкий	іноді гнучкий	досить гнучкий	дуже гнучкий
21. Чи отримувате Ви задоволення в результаті підвищення своєї професійної майстерності	зовсім ні	практично ні	певне задоволення	достатнє задоволення	дуже велике задоволення
22. Чи проектуєте Ви власну кар'єру	ніяк не проектую	практично ні	у загальних рисах	намагаюсь проектувати	чітко проектую
23. Чи задоволені Ви своїм професійним рівнем	незадоволений(а)	скоріше незадоволений	важко відповісти	скоріше задоволений	повністю задоволений
24. Після отримання певного результату в роботі як швидко Вам хочеться досягти ще кращого	взагалі не хочеться	через тривалий час	невдовзі	швидко	практично відразу
25. Наскільки чітко сформувалася у Вас власна професійна позиція	ще відсутня	недостатньо сформована	частково сформована	майже повністю	повністю
26. Якою мірою Ви досягаєте поставлених професійних цілей	дуже малою	невеликою мірою	частково досягаю	значною мірою	повністю
27. Як оцінює керівництво Ваші професійні здобутки	низькі	невисокі	середні	досить високі	високі
28. Якою мірою Ви передаєте свої професійні знання і досвід, навчаючи інших	не передаю	незначною мірою	частково	досить повно	повністю
29. Які можливості створює Вам професійна діяльність для самовдосконалення	дуже малі	незначні	часткові	великі	дуже великі
30. Чи багато нового Ви привнесли у свою професію	дуже мало	небагато	посередньо	багато	дуже багато

Ставлення до себе як до професіонала

Інструкція: Уважно прочитайте кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтеся з ним, то поставте знак «+», якщо ні, то знак «-».

Твердження	Знак
1. Мої слова не так часто розходяться зі справою у тому, що стосується моєї професії.	
2. Вважаю, що багато людей моєї професії бачать у мені щось подібне з собою.	
3. Думаю, що як професіонал я можу бути привабливим для інших.	
4. Моє професійне «Я» завжди цікаве для мене.	
5. Вважаю, що мені як професіоналу не гріх пожаліти самого себе.	
6. У моєму професійному житті є чи були люди, з якими я був(ла) надзвичайно близький (а).	
7. Я сам (а) хотів (ла) б багато в чому переробити себе як професіонала.	
8. Я щиро хочу, щоб у мене було все гаразд у професійному житті.	
9. Навряд чи хтось із людей моєї професії зможе відчувати свою подібність зі мною.	
10. Я рідко в'їдливо жартую над собою як над професіоналом.	
11. Найбільш розумне, що може зробити людина у своєму житті – це підкоритися власній долі у всьому, що стосується професії.	
12. На жаль, щодо того, що стосується професії, якщо я і обіцяв (ла) щось, це не означає, що саме так і буду чинити.	
13. У мене не виходить бути для коханої людини цікавим як професіонал протягом тривалого часу.	
14. Як професіонал я навряд викликаю симпатію у більшості моїх знайомих.	
15. Мені буває дуже приємно побачити себе як професіонала очима люблячої мене людини.	
16. Іноді мені здається, що якби якась мудра людина змогла би мене побачити наскрізь, вона відразу ж зрозуміла би, який (а) я нікчемний (а) у професійному сенсі.	
17. Часом я сам (а) собою захоплююсь як професіоналом.	
18. Можна сказати, що, як професіонала я ціную себе досить високо.	
19. Іноді я сам (а) себе погано розумію в тому, що стосується виконання професійної ролі.	
20. Мені як професіоналу не вистачає енергії, волі, цілеспрямованості.	
21. Вважаю, що інші загалом оцінюють мене досить високо.	
22. У мені як у професіоналі є, напевно, щось таке, що здатне викликати в інших неприязнь.	
23. Більшість моїх знайомих не сприймають мене як професіонала серйозно.	
24. Сам (а) у себе я як професіонал часто викликаю роздратування.	
25. Навіть мої негативні риси як професіонала не здаються мені чужими та контролюються мною.	
26. Загалом, мене влаштовує те, який я професіонал.	
27. Навряд чи мене можна по справжньому поважати як професіонала.	
28. Те, що зі мною відбувається у зв'язку із професією, зазвичай мені зрозуміло та контролюється мною.	
29. Мені як професіоналові важливо жити у злагоді з власною совістю.	
30. Я можу сказати, що загалом я контролюю свою професійну долю.	
31. Мені зазвичай нескладно пояснити собі мої професійні вчинки та почуття.	

**Тест-опитувальник самооставлення (ОСО)
(В. Столін, С. Пантелєєв)**

Інструкція. Вам пропонується відповісти на наступні 57 утверджень. Якщо Ви згодні з даним утвердженням ставте знак «+», якщо не згодні то знак «-».

Утверждения	Знак
1. Думаю, что большинство моих знакомых относится ко мне с симпатией.	
2. Мои слова не так уж часто расходятся с делом.	
3. Думаю, что многие видят во мне что-то сходное с собой.	
4. Когда я пытаюсь себя оценить, я прежде всего вижу свои недостатки.	
5. Думаю, что как личность я вполне могу быть притягательным для других.	
6. Когда я вижу себя глазами любящего меня человека, меня неприятно поражает то, насколько мой образ далек от действительности.	
7. Мое «Я» всегда мне интересно.	
8. Я считаю, что иногда не грех пожалеть самого себя.	
9. В моей жизни есть или, по крайней мере, были люди с которыми я был чрезвычайно близок.	
10. Собственное уважение мне еще надо заслужить.	
11. Бывало, и не раз, что я сам себя остро ненавидел;	
12. Я вполне доверяю своим внезапно возникшим желаниям.	
13. Я сам хотел во многом себя переделать.	
14. Мое собственное "Я" не представляется мне чем-то достойным глубокого внимания.	
15. Я искренне хочу, чтобы у меня было все хорошо в жизни.	
16. Если я и отношусь к кому-нибудь с укоризной, то прежде всего к самому себе.	
17. Случайному знакомому я скорее всего покажусь человеком приятным.	
18. Чаще всего я одобряю свои планы и поступки.	
19. Собственные слабости вызывают у меня что-то наподобие презрения.	
20. Если бы я раздвоился, то мне было бы довольно интересно общаться со своим двойником.	
21. Некоторые свои качества я ощущаю как посторонние, чужие мне.	
22. Вряд ли кто-либо сможет почувствовать свое сходство со мной.	
23. У меня достаточно способностей и энергии воплотить в жизнь задуманное.	
24. Часто я не без издевки подшучиваю над собой.	
25. Самое разумное, что может сделать человек в своей жизни – это подчиниться собственной судьбе.	
26. Посторонний человек, на первый взгляд, найдет во мне много отталкивающего.	
27. К сожалению, если я и сказал что-то, это не значит, что именно так и буду поступать.	
28. Свое отношение к самому себе можно назвать дружеским;	
29. Быть снисходительным к собственным слабостям вполне естественно.	
30. У меня не получается быть для любимого человека интересным длительное время.	
31. В глубине души я бы хотел, чтобы со мной произошло что-то катастрофическое.	
32. Вряд ли я вызываю симпатию у большинства моих знакомых.	
33. Мне бывает очень приятно увидеть себя глазами любящего меня человека.	
34. Когда у меня возникает какое-либо желание, я прежде всего спрашиваю о себя, разумно ли это.	
35. Иногда мне кажется, что если бы какой-то мудрый человек смог увидеть меня насквозь, он бы тут же понял, какое я ничтожество.	

36. Временами я сам собой восхищаюсь.	
37. Можно сказать, что я ценю себя достаточно высоко.	
38. В глубине души я никак не могу поверить, что я действительно взрослый человек.	
39. Без посторонней помощи я мало что могу сделать.	
40. Иногда я сам себя плохо понимаю.	
41. Мне очень мешает недостаток энергии, воли и целеустремленности.	
42. Думаю, что другие в целом оценивают меня достаточно высоко.	
43. В моей личности есть, наверное, что-то такое, что способно вызывать у других неприязнь.	
44. Большинство моих знакомых не принимают меня уж так всерьез.	
45. Сам у себя я довольно часто вызываю чувство раздражения.	
46. Я вполне могу сказать, что унижаю себя сам.	
47. Даже мои негативные черты не кажутся мне чужими.	
48. В целом, меня устраивает то, какой я есть.	
49. Вряд ли меня можно любить по-настоящему.	
50. Моим мечтам и планам не хватает реалистичности.	
51. Если бы мое второе «Я» существовало, то для меня это был бы самый скучный партнер по общению.	
52. Думаю, что мог бы найти общий язык с любым разумным и знающим человеком.	
53. То, что во мне происходит, как правило, мне понятно.	
54. Мои достоинства вполне перевешивают мои недостатки.	
55. Вряд ли найдется много людей, которые обвинят меня в отсутствии совести.	
56. Когда со мной случаются неприятности, как правило, я говорю: «И поделом тебе».	
57. Я могу сказать, что в целом я контролирую свою судьбу.	

Діагностика особливостей спілкування (В. Недашківський)

Инструкция. Выберите из двух утверждений одно, в большей степени соответствующее Вашему представлению о себе в процессе общения. Ответы обведите, используя следующие их варианты:

- не знаю – не могу оценить и выбрать утверждение;
- левое – выбираю левое утверждение;
- скорее левое – скорее левое, чем правое утверждение;
- скорее правое – скорее правое, чем левое утверждение;
- правое – выбираю правое утверждение.

1. Чаще в общении я фокусирую свое внимание только на двоих: на себе и собеседнике.	Чаще я распределяю свое внимание на всех людей, участвующих в общении..
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
2. Чаще мне трудно определить, какие именно мысли, чувства и желания возникают у меня в процессе общения.	Чаще я добиваюсь ясности понимания своих мыслей, чувств и желаний в процессе общения.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
3. Чаще я стараюсь стать собеседником и лучше его почувствовать, когда пытаюсь понять его.	Чаще я стараюсь более внимательно слушать и смотреть, когда пытаюсь понять собеседника.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	

4. Чаще я сосредоточен на том, как собеседник воспринимает мою речь в ситуациях, когда излагаю мысль.	Чаще я сосредоточен на ясности и точности изложения своей мысли, чем на том, как ее воспринимают.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
5. Чаще я не сообщаю собеседнику о своей готовности или неготовности его воспринимать.	Чаще я даю знать собеседнику о своей готовности или неготовности его воспринимать.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
6. Чаще я стараюсь понравиться собеседнику.	Чаще я не стараюсь понравиться собеседнику.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
7. Чаще я чувствую или свои собственные состояния, или состояние собеседника.	Часто я чувствую одновременно и состояния собеседника и свои реакции на него.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
8. Чаще я отвечаю собеседнику только после того, как удостоверюсь в том, что я его правильно понял.	Часто я говорю, не дослушав собеседника до конца фразы.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
9. Чаще я не слежу за своими мыслями в общении.	Чаще я слежу за своими мыслями в общении.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
10. Чаще я следую, не отвлекаясь, за течением мысли собеседника в ситуациях, когда его слушаю.	Чаще я отвлекаюсь на собственные мысли, когда слушаю собеседника.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
11. Чаще я внимательно слежу за своими реакциями (мыслями, чувствами, желаниями) на речь собеседника.	Чаще я не обращаю внимания на собственные реакции в общении.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
12. Чаще мне трудно переключить фокус внимания с себя на собеседника, когда он начинает говорить.	Чаще я легко переключаю фокус внимания с себя на собеседника, когда он начинает говорить.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
13. Чаще я внимательно слежу за различиями с собеседником в том, что мы думаем, чувствуем, желаем.	Чаще я не слежу за личностными различиями между мной и собеседником.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
14. Я редко прямо и открыто говорю собеседнику об имеющихся различиях между им и мною.	Часто в общении я прямо и открыто говорю собеседнику об имеющихся различиях.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
15. Чаще я не обращаю внимания на то, какие у меня желания, т.е. на то, что мне хочется в момент общения.	Свои желания я всегда замечаю даже в моменты напряженного общения.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
16. Чаще я подбираю «что» сказать и «как» сказать, с учетом состояний присутствующих собеседников, а также времени и места общения.	Чаще я не подбираю «что» и «как» сказать с учетом состояний собеседников, времени и места общения.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	

17. Чаше я не обрашаю внимания на свои эмоцїи, т.е. на то, что я чувствую в процессе общения.	Чаше я слежу за своими эмоцїями в процессе общения.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
18. В общении - я актер и стараюсь создать приятное впечатление о себе.	Мне не нравится «играть роль» в общении.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
19. Чаше я останавливаю общение, если что-то не понимаю, и говорю об этом собеседнику.	Чаше я не останавливаю общение, если что-то не понимаю, и не говорю об этом собеседнику.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
20. Часто собеседники говорят, что я говорю сложные вещи.	Как правило, я стараюсь говорить просто.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
21. Чаше я слежу затем, что происходит с моим телом в процессе общения.	Чаше я не слежу за своими телесными ощущениями в процессе общения.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
22. Чаше я информирую собеседника о наличии у меня негативных эмоций, желаний и мыслей.	Чаше я не информирую собеседника о наличии у меня негативных эмоций, желаний и мыслей.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
23. Чаше я показываю людям только лучшие стороны своей личности.	Чаше я показываю людям и плохие, и хорошие стороны своей личности.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	
24. Чаше я не жду ответной реакции собеседника в конце своего обращения.	Чаше я жду ответной реакции собеседника в конце своего обращения.
не знаю \ левое \ скорее левое \ скорее правое \ правое	

Дїагностика емоційного інтелекту (Н. Холла)

Інструкція: Нижче Вам будуть запропоновані висловлювання, які так чи інакше відображають різні аспекти вашого життя. Будь ласка, напишіть цифру з правого боку від кожного висловлювання, виходячи з оцінки ваших відповідей:

- Повністю не згоден (–3 бали)
- В основному не згоден (–2 бали)
- Частково не згоден (–1 бал)
- Частково згоден (+1 бал)
- В основному згоден (+2 бала)
- Повністю згоден (+3 бала)

Твердження	-3	-2	-1	+1	+2	+3
1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як робити вчинки в житті.						
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.						
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку інших.						
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.						
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти у відповідності до запитів життя.						

6. Коли необхідно, я можу викликати в собі широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.						
7. Я слідкую за тим, як я себе почуваю.						
8. Після того, як щось зіпсувало мені настрій, я можу легко оволодіти своїми почуттями.						
9. Я здатний вислухати проблеми інших людей.						
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.						
11. Я чуйний до емоційних потреб інших.						
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.						
13. Я можу заставити себе знову і знову встати перед лицем перешкод.						
14. Я намагаюсь підходити до життєвих проблем творчо.						
15. Я адекватно реагую на настрій, спонукання і бажання інших людей.						
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.						
17. Коли дозволяє час, я звертаюсь до своїх негативних почуттів і розбираюсь, в чому проблема.						
18. Я здатний швидко заспокоюватись після неочікуваного засмучення.						
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки «хорошої форми».						
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть коли вони не виявлені відкрито.						
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.						
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.						
23. Я добре схоплюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.						
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.						
25. Люди, які усвідомлюють свої дійсні почуття, краще управляють своїм життям.						
26. Я здатний покращити настрій інших людей.						
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.						
28. Я добре налаштовуюсь на емоції інших людей.						
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.						
30. Я можу легко відключатися від переживань і неприємностей.						

Шкала діалогічності міжособистісних стосунків (С. Духновського)

Інструкція: Укажіть, пожалуйста, в какой мере вы согласны или не согласны с приведенными ниже высказываниями, используя для этого следующую шкалу:

- 1 — полностью не согласен;
- 2 — согласен в малой степени;
- 3 — согласен почти наполовину;
- 4 — согласен наполовину;

5 — согласен более чем наполовину;

6 — согласен почти полностью;

7 — согласен полностью.

Для каждого высказывания в графе «Балл» укажите ту цифру, которая соответствует номеру выбранного вами варианта ответа.

Пункты шкалы	Балл
1. Выполняя с кем-либо совместное дело, я всегда стараюсь прилагать максимум усилий для поддержания отношений.	
2. Мои отношения с людьми всегда носят откровенный, искренний характер.	
3. При решении групповых задач мне бывает трудно удержать себя от конфликта, спора и т. п.	
4. В моих отношениях всегда присутствует взаимопонимание.	
5. При возникновении трудностей в процессе совместного выполнения чего-либо я всегда стараюсь найти их положительное решение.	
6. Я не всегда вежлив и доброжелателен в отношениях с людьми.	
7. Выполняя с кем-либо общее дело, я не задумываюсь о том, сохранятся ли отношения после того, как цель будет достигнута.	
8. Мои отношения с людьми построены на взаимодоверии и понимании.	
9. Для достижения общей цели мне трудно пойти на уступки другому человеку (людям).	
10. В моих отношениях с людьми всегда присутствует взаимоуважение.	
11. Я всегда веду себя корректно с людьми, с которыми выполняю общее дело.	
12. Находясь рядом с людьми, я всегда чувствую их тепло и принятие.	
13. Выполняя что-либо вместе с другими людьми (человеком), мне трудно совместить свои интересы и интересы других людей (человека).	
14. Я не всегда чувствую положительное отношение других людей ко мне.	
15. Мои отношения с людьми всегда предполагают взаимопомощь при решении каких-либо общих задач.	
16. Мои отношения с людьми не всегда способствуют удовлетворению (моих) эмоциональных потребностей (принятие, тепло, забота, ласка и т. п.).	

Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана

Інструкція: На наведені нижче запитання необхідно відповісти «так» (+) чи «ні» (-), в залежності від того наскільки зазначене твердження відповідає Вашому уявленню про себе.

Відповідати на питання слід достатньо швидко, довго не замислюючись.

Твердження	Знак
1. Включаючись у роботу, сподіваюся на успіх.	
2. У діяльності активний.	
3. Схильний до прояву ініціативи.	
4. При виконанні відповідальних завдань прагну по можливості знайти причини відмови від них.	
5. Часто вибираю крайнощі: або занижені легкі завдання, або нереально важкі.	
6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.	
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.	
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.	

9. При виконанні достатньо важких завдань в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності погіршується.	
10. Я схильний проявляти наполегливість у досягненні мети.	
11. Я схильний планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.	
12. Якщо ризикую, то з розумом, а не відчайдушно.	
13. Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.	
14. Вважаю за краще ставити перед собою середні за складністю або злегка завищені, проте досяжні цілі.	
15. У разі невдачі при виконанні завдання його привабливість для мене знижується.	
16. При чергуванні успіхів і невдач я більше схильний до переоцінки своїх невдач.	
17. Вважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час.	
18. При роботі в умовах обмеженого часу результативність діяльності у мене поліпшується, навіть якщо завдання достатньо важке.	
19. У разі невдачі я, як правило, не відмовляюся від поставленої мети.	
20. Якщо я сам вибрав для себе завдання, то у разі невдачі його привабливість тільки зростає.	

Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі (Л. Карамушка)

Інструкція: Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. При заповненні на кожній із шкал, що визначають ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть **дві помітки напроти кожного твердження:**

- позначкою «**X**» вкажіть, наскільки дана характеристика **притаманна Вашому колективу** на сьогоднішній день;
- позначкою «**O**» вкажіть те місце, яке ця **характеристика повинна була б займати**, на Вашу думку, в роботі та в житті Вашого колективу.

Твердження	1	2	3	4	5	6	7
1. Можливість в рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт							
2. Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання							
3. Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу							
4. Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності							
5. Задоволеність стосунками з колегами по роботі							
6. Задоволеність стосунками з керівником							
7. Можливість проявити свої ділові якості							
8. Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень							
9. Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей							
10. Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей							
11. Отримання чітких однозначних завдань							
12. Визначеність, ясність у стосунках з керівником							
13. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою							
14. Ступінь нервової напруги, пов'язаної з колегами по роботі							
15. Ступінь нервової напруги, пов'язаної з керівником							

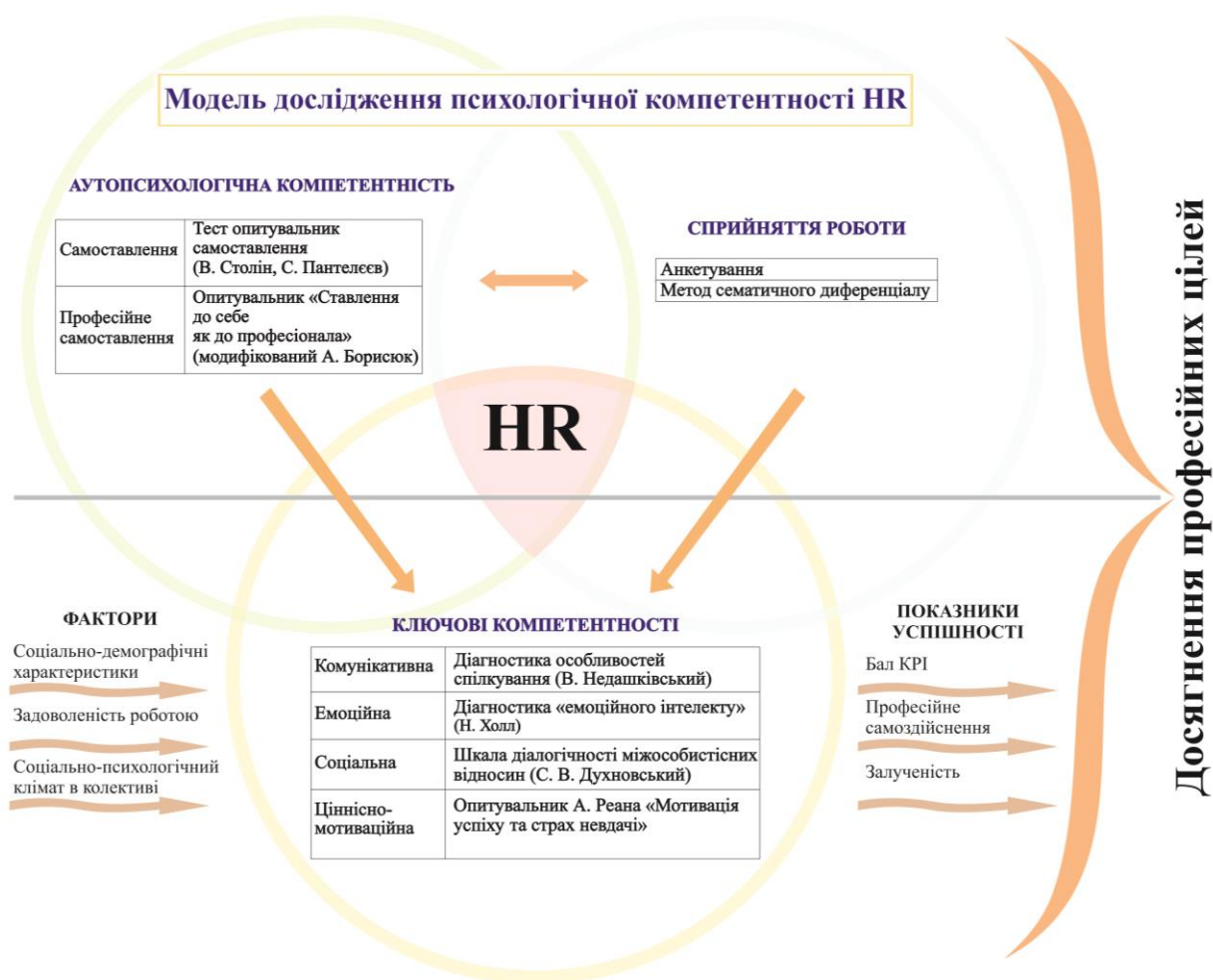
Утрехтська шкала залученості в роботу В. Шауфелі та А. Беккер

Інструкція: Будь ласка, уважно прочитайте кожне твердження та визначте, чи відчували Ви коли-небудь щось подібне щодо Вашої основної роботи.

Якщо у Вас ніколи не було такого переживання, обведіть "0", якщо те чи інше переживання у Вас було, зазначте, як часто воно виникає, відповідно до поданої шкали (більший бал - частіше виникає).

Твердження	0	1	2	3	4	5	6
1. Під час роботи мене переповнює енергія.							
2. Моя робота цілеспрямована та осмислена.							
3. Коли я працюю, час пролітає непомітно.							
4. Під час роботи я відчуваю прилив сил і енергії.							
5. Я сповнений ентузіазму щодо своєї роботи.							
6. Під час роботи я забуваю про все, що мене оточує.							
7. Моя робота надихає мене.							
8. Прокинувшись вранці, я радію тому, що піду на роботу.							
9. Я щасливий, коли інтенсивно працюю.							
10. Я пишаюся своєю роботою.							
11. Я занурююся в роботу з головою.							
12. Я можу працювати протягом тривалого часу без перерв.							
13. Робота ставить переді мною складні і цікаві завдання.							
14. Я дозволяю роботі «забирати/уносити» мене.							
15. У роботі я наполегливий і не відволікаюся на сторонні речі.							
16. Мені важко відкласти роботу в сторону.							
17. Я продовжую працювати навіть тоді, коли справи йдуть погано.							

Модель дослідження



Додаток Е

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку внутрішньо- та зовнішньопрофесійного самоздійснення працівника та компонентами психологічної компетентності

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку внутрішньопрофесійного самоздійснення працівника й характеристиками аутопсихологічної компетентності

№	Кореляція внутрішньопрофесійного самоздійснення та шкал методик щодо аутопсихологічної компетентності	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
Професійне самоставлення			
1	Інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала	0,463	0,001
2	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	0,313	0,001
3	Аутосимпатія як до професіонала	0,476	0,001
4	Самоповага як професіонала	0,363	0,001
5	Самопослідовність як професіонала	0,161	0,005
6	Саморозуміння як професіонала	0,421	0,001
7	Самоприйняття як професіонала	0,233	0,001
8	Самооцінка як професіонала	0,277	0,001
9	Невпевненість у собі як професіоналі	-0,262	0,001
10	Самоконтроль	0,344	0,001
11	Негативна оцінка себе як професіонала	-0,236	0,001
12	Самозвинувачення як професіонала	-0,259	0,001
Особистісне самоставлення			
1	Інтегральна шкала самоставлення	0,327	0,001
2	Самоповага	0,330	0,001
3	Аутосимпатія	0,266	0,001
4	Очікуване відношення від інших	0,270	0,001
5	Самоінтерес	0,184	0,001
6	Самовпевненість	0,451	0,001
7	Відношення інших	0,162	0,005
8	Самоприйняття	0,320	0,001
9	Самопослідовність (самокерівництво)	0,153	0,005
10	Самоінтерес (вираженість установки до свого «Я»)	0,190	0,001
11	Саморозуміння	0,184	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку зовнішньопрофесійного самоздійснення працівника й характеристиками аутопсихологічної компетентності

№	Кореляція зовнішньопрофесійного самоздійснення та шкал методик щодо аутопсихологічної компетентності	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
Професійне самоставлення			
1	Інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала	0,538	0,001
2	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	0,403	0,001
3	Аутосимпатія як до професіонала	0,555	0,001
4	Самоповага як професіонала	0,421	0,001
5	Самопослідовність як професіонала	0,267	0,001
6	Саморозуміння як професіонала	0,419	0,001
7	Самоприйняття як професіонала	0,288	0,001
8	Самооцінка як професіонала	0,338	0,001
9	Невпевненість у собі як професіоналі	-0,328	0,001
10	Самоконтроль	0,372	0,001
11	Негативна оцінка себе як професіонала	-0,263	0,001
12	Самозвинувачення як професіонала	-0,258	0,001
Особистісне самоставлення			
1	Інтегральна шкала самоставлення	0,383	0,001
2	Самоповага	0,350	0,001
3	Аутосимпатія	0,288	0,001
4	Очікуване відношення від інших	0,308	0,001
5	Самоінтерес	0,233	0,001
6	Самовпевненість	0,495	0,001
7	Відношення інших	0,211	0,001
8	Самоприйняття	0,373	0,001
9	Самопослідовність (самокерівництво)	0,194	0,001
10	Самоінтерес (вираженість установки до свого «Я»)	0,208	0,001
11	Саморозуміння	0,223	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку внутрішньопрофесійного самоздійснення працівника й характеристиками комунікативної компетентності

№	Назви шкал методик щодо комунікативної компетентності з якими корелює внутрішньопрофесійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Вміння розуміти співрозмовника	0,222	0,001
2	Вміння сприймати і розуміти себе (рефлексувати)	0,175	0,001
3	Особливості посилення у спілкуванні	0,140	0,005
4	Прояв загальної рефлексії в спілкуванні	0,155	0,005
5	Прояв відкритості в спілкуванні	0,138	0,005
6	Рефлексія тілесних відчуттів	0,133	0,005

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку зовнішньопрофесійного самоздійснення працівника й характеристиками комунікативної компетентності

№	Назви шкал методик щодо комунікативної компетентності з якими корелює зовнішньопрофесійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Вміння розуміти співрозмовника	0,259	0,001
2	Вміння сприймати і розуміти себе (рефлексувати)	0,185	0,001
3	Вміння будувати міжособистісні границі	0,191	0,001
4	Прояв загальної рефлексії в спілкуванні	0,167	0,005
5	Адекватне розуміння	0,138	0,005
6	Прояв відкритості в спілкуванні	0,140	0,005
7	Процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування	0,179	0,001
8	Рефлексія мислення в момент спілкування	0,130	0,005

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку внутрішньопрофесійного самоздійснення працівника й характеристиками емоційної компетентності

№	Назви шкал методик щодо емоційної компетентності з якими корелює внутрішньопрофесійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Емоційна обізнаність	0,331	0,001
2	Управління своїми емоціями	0,429	0,001
3	Самотивація	0,457	0,001
4	Емпатія	0,418	0,001
5	Розпізнавання емоцій інших людей	0,419	0,001
6	Емоційний інтелект	0,485	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку зовнішньопрофесійного самоздійснення працівника й характеристиками емоційної компетентності

№	Назви шкал методик щодо емоційної компетентності з якими корелює зовнішньопрофесійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Емоційна обізнаність	0,348	0,001
2	Управління своїми емоціями	0,466	0,001
3	Самотивація	0,494	0,001
4	Емпатія	0,469	0,001
5	Розпізнавання емоцій інших людей	0,492	0,001
6	Емоційний інтелект	0,530	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку внутрішньопрофесійного самоздійснення працівника й характеристиками соціальної компетентності

№	Назви шкал методик щодо соціальної компетентності з якими корелює внутрішньопрофесійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Самоцінність відносин	0,425	0,001
2	Конструктивність відносин	0,377	0,001
3	Діалогічність відносин	0,438	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем розвитку зовнішньопрофесійного самоздійснення працівника й характеристиками соціальної компетентності

№	Назви шкал методик щодо соціальної компетентності з якими корелює зовнішньопрофесійне самоздійснення	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Самоцінність відносин	0,431	0,001
2	Конструктивність відносин	0,368	0,001
3	Діалогічність відносин	0,442	0,001

Додаток Ж

Кореляційні зв'язки між показниками залученості та компонентами психологічної компетентності

Кореляційні зв'язки між рівнем енергійності й характеристиками психологічної компетентності

№	Назви шкал методик щодо психологічної компетентності з якими корелює енергійність	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала	0,132	0,005
2	Аутосимпатія як до професіонала	0,165	0,005
3	Самооцінка як професіонала	0,146	0,005
4	Очікуване ставлення від інших	0,133	0,005
5	Емоційна обізнаність	0,165	0,005
6	Емпатія	0,172	0,001
7	Емоційний інтелект	0,139	0,005
8	Мотивація досягнення	0,143	0,005

Кореляційні зв'язки між рівнем відданості й професійним самоставленням

№	Назви шкал методик щодо психологічної компетентності з якими корелює енергійність	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала	0,353	0,001
2	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	0,205	0,001
3	Аутосимпатія як до професіонала	0,354	0,001
4	Самоповага як професіонала	0,310	0,001
5	Саморозуміння як професіонала	0,272	0,001
6	Самоприйняття як професіонала	0,183	0,001
7	Самооцінка як професіонала	0,246	0,001
8	Невпевненість у собі як професіоналі	-0,221	0,001
9	Самоконтроль	0,285	0,001
10	Негативна оцінка себе як професіонала	-0,214	0,001
11	Самозвинувачення як професіонала	-0,190	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем відданості й особистісним самоставленням

№	Назви шкал методик щодо психологічної компетентності з якими корелює енергійність	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Інтегральна шкала самоставлення	0,236	0,001
2	Самоповага	0,263	0,001
3	Очікуване відношення від інших	0,239	0,001
4	Самоінтерес	0,218	0,001
5	Самовпевненість	0,358	0,001
6	Ставлення інших	0,219	0,001
7	Самоприйняття	0,221	0,001
8	Самоінтерес (як вираженість установки до свого «Я»)	0,156	0,005
9	Саморозуміння	0,174	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем відданості й шкалами комунікативної компетентності

№	Назви шкал методик щодо комунікативної компетентності з якими корелює відданість	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Вміння розуміти співрозмовника	0,315	0,001
2	Вміння сприймати і розуміти себе (рефлексувати)	0,283	0,001
3	Вміння будувати міжособистісні кордони	0,226	0,001
4	Особливості посилення у спілкуванні	0,259	0,001
5	Прояв загальної рефлексії в спілкуванні	0,272	0,001
6	Прояв процесу емпатії в спілкуванні	0,139	0,005
7	Адекватне розуміння	0,191	0,001
8	Створення міжособистісних кордонів в спілкуванні	0,218	0,001
9	Прояв відкритості в спілкуванні	0,210	0,001
10	Процес розподілу уваги на всіх учасників спілкування	0,178	0,001
11	Рефлексія мислення в момент спілкування	0,278	0,001
12	Рефлексія сфери почуттів	0,256	0,001
13	Рефлексія тілесних відчуттів	0,139	0,005

Кореляційні зв'язки між рівнем відданості й шкалами емоційної компетентності

№	Назви шкал методик щодо емоційної компетентності з якими корелює відданість	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Емоційна обізнаність	0,419	0,001
2	Управління своїми емоціями	0,442	0,001
3	Самотивація	0,502	0,001
4	Емпатія	0,490	0,001
5	Розпізнавання емоцій інших людей	0,468	0,001
6	Емоційний інтелект	0,539	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем заглибленості й шкалами самоставлення

№	Назви шкал методик щодо аутопсихологічної компетентності з якими корелює залученість	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
Професійне самоставлення			
1	Інтегральний показник ставлення до себе як до професіонала	0,227	0,001
2	Очікуване ставлення з боку інших як до професіонала	0,190	0,001
3	Аутосимпатія як до професіонала	0,230	0,001
4	Самоповага як професіонала	0,168	0,005
5	Саморозуміння як професіонала	0,199	0,001
6	Самооцінка як професіонала	0,204	0,001
7	Невпевненість у собі як професіоналі	-0,155	0,005
8	Самоконтроль	0,151	0,005
Особистісне самоставлення			
1	Інтегральна шкала самоставлення	0,141	0,005
2	Самоповага	0,172	0,001
3	Очікуване відношення від інших	0,195	0,001
4	Самоінтерес	0,148	0,005
5	Самовпевненість	0,248	0,001
6	Ставлення інших	0,207	0,001
7	Самозвинувачення	0,143	0,005

Кореляційні зв'язки між рівнем заглибленості й шкалами комунікативної компетентності

№	Назви шкал методик щодо комунікативної компетентності з якими корелює залученість	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Вміння розуміти співрозмовника	0,255	0,001
2	Вміння сприймати і розуміти себе (рефлексувати)	0,186	0,001
3	Вміння будувати міжособистісні кордони	0,190	0,001
4	Особливості посилянь у спілкуванні	0,238	0,001
5	Прояв загальної рефлексії в спілкуванні	0,160	0,005
6	Адекватне розуміння	0,139	0,005
7	Створення міжособистісних кордонів в спілкуванні	0,188	0,001
8	Прояв відкритості в спілкуванні	0,175	0,001
9	Рефлексія мислення в момент спілкування	0,188	0,001

Кореляційні зв'язки між рівнем заглибленості й шкалами емоційної компетентності

№	Назви шкал методик щодо емоційної компетентності з якими корелює залученість	Значення коефіцієнту кореляції r-Спірмена	Рівень значущості (p)
1	Емоційна обізнаність	0,393	0,001
2	Управління своїми емоціями	0,302	0,001
3	Самомотивація	0,384	0,001
4	Емпатія	0,423	0,001
5	Розпізнавання емоцій інших людей	0,388	0,001
6	Емоційний інтелект	0,437	0,001

Додаток И

Регресійний аналіз характеристик, які впливають на критерії успішності професійної діяльності в межах категорій посад «Б» і «В»

Регресійний аналіз характеристик комунікативної компетентності категорії «Б»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованые коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		В	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	72,484	4,787		15,141	,000
	Розподіл уваги	2,545	,981	,291	2,594	,011

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованые коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		В	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,574	,498		5,165	,000
	Особливості послань	,096	,033	,326	2,951	,004

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованые коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		В	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,546	,486		5,240	,000
	Особливості послань	,115	,032	,391	3,630	,001

а. Зависимая переменная: Відданість

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованые коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		В	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,946	,482		6,112	,000
	Особливості послань	,082	,031	,293	2,620	,011

а. Зависимая переменная: Заглибленість

Регресійний аналіз характеристик емоційної компетентності категорії «Б»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованые коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
2	(Константа)	1,697	,436		3,892	,000
	Емпатія	,253	,073	,762	3,474	,001
	Розпізнавання емоцій інших	-,194	,076	-,559	-2,551	,013

а. Зависимая переменная: Бал KPI

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	65,681	2,532		25,936	,000
	Емпатія	1,763	,215	,692	8,192	,000

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,816	,233		12,099	,000
	Розпізнавання емоцій інших	,117	,021	,554	5,688	,000

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,910	,218		13,375	,000
	Розпізнавання емоцій інших	,133	,019	,629	6,920	,000

а. Зависимая переменная: Відданість

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,985	,218		13,705	,000
	Розпізнавання емоцій інших	,117	,019	,580	6,083	,000

а. Зависимая переменная: Заглибленість

Регресійний аналіз характеристик соціальної компетентності категорії «Б»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	,232	,876		,265	,792
	Діалогічність	,338	,133	,285	2,537	,013

а. Зависимая переменная: Бал KPI

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	48,417	5,539		8,741	,000
	Діалогічність	5,594	,842	,614	6,641	,000

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	1,981	,502		3,943	,000
	Діалогічність	,316	,076	,435	4,131	,000

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	1,809	,475		3,809	,000
	Діалогічність	,382	,072	,527	5,296	,000

а. Зависимая переменная: Відданість

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,871	,355		8,082	,000
	Конструктивність	,197	,051	,411	3,849	,000

а. Зависимая переменная: Заглибленість

Регресійний аналіз характеристик ціннісно-мотиваційної компетентності категорії «Б»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	51,570	9,069		5,686	,000
	Мотивація досягнення	2,125	,582	,393	3,654	,000

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Регресійний аналіз характеристик аутопсихологічної компетентності категорії «Б»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-,918	1,329		-,691	,492
	ІП_самоствлення	,207	,082	,283	2,524	,014

а. Зависимая переменная: Бал KPI

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	55,428	4,894		11,326	,000
	Аутосимпатія	5,883	,964	,581	6,104	,000
2	(Константа)	47,509	5,836		8,140	,000
	Аутосимпатія	4,375	1,137	,432	3,849	,000
	Самовпевненість	,195	,083	,262	2,336	,022

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	3,014	,463		6,508	,000
	Аутосимпатія	,202	,091	,251	2,214	,030

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	,856	1,087		,787	,434
	ІПС_самоствлення	,037	,012	,346	3,151	,002

а. Зависимая переменная: Відданість

Регресійний аналіз характеристик комунікативної компетентності категорії «В»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
3	(Константа)	1,299	,543		2,391	,018
	Міжособистісні границі	-,411	,126	-,585	-3,251	,001
	Розуміння співрозмовника	,134	,045	,337	3,004	,003

а. Зависимая переменная: Бал KPI

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	62,752	4,989		12,578	,000
	Розуміння співрозмовника	,949	,310	,243	3,065	,003

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,743	,343		8,001	,000
	Розуміння співрозмовника	,059	,021	,220	2,768	,006

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
3	(Константа)	2,694	,358		7,521	,000
	Розуміння співрозмовника	,105	,029	,358	3,544	,001
	Рефлексія відчуттів	,193	,074	,212	2,606	,010
	Адресність	-,148	,066	-,216	-2,242	,026

а. Зависимая переменная: Відданість

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
2	(Константа)	2,830	,339		8,338	,000
	Розуміння співрозмовника	,108	,027	,400	4,033	,000
	Адресність	-,128	,063	-,203	-2,041	,043

а. Зависимая переменная: Заглибленість

Регресійний аналіз характеристик емоційної компетентності категорії «В»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	67,664	1,903		35,561	,000
	Самомотивація	1,162	,173	,481	6,711	,000
2	(Константа)	69,259	2,039		33,973	,000
	Самомотивація	,668	,297	,276	2,250	,026
	Управління своїми емоціями	,579	,284	,250	2,042	,043

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,968	,140		21,203	,000
	Емоційний інтелект	,017	,003	,451	6,184	,000

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	3,167	,148		21,411	,000
	Емоційний інтелект	,021	,003	,506	7,183	,000

а. Зависимая переменная: Відданість

Регресійний аналіз характеристик соціальної компетентності категорії «В»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	50,455	5,471		9,223	,000
	Діалогічність	4,115	,810	,383	5,081	,000

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,294	,388		5,908	,000
	Діалогічність	,208	,057	,283	3,611	,000

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,665	,296		8,996	,000
	Самоцінність	,202	,042	,366	4,817	,000

а. Зависимая переменная: Відданість

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,972	,301		9,889	,000
	Конструктивність	,136	,043	,253	3,205	,002

а. Зависимая переменная: Заглибленість

Регресійний аналіз характеристик ціннісно-мотиваційної компетентності категорії «В»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	37,540	5,971		6,288	,000
	Мотивація досягнення	2,711	,397	,487	6,831	,000

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	1,785	,440		4,053	,000
	Мотивація досягнення	,127	,029	,334	4,342	,000

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	1,582	,469		3,373	,001
	Мотивація досягнення	,165	,031	,397	5,293	,000

а. Зависимая переменная: Відданість

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,296	,451		5,087	,000
	Мотивація досягнення	,108	,030	,282	3,605	,000

а. Зависимая переменная: Заглибленість

Регресійний аналіз характеристик аутопсихологічної компетентності категорії «В»

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	1,242	,394		3,154	,002
	Самопослідовність	,333	,158	,170	2,109	,037

а. Зависимая переменная: Бал KPI

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	44,432	5,036		8,824	,000
	ІП_самоставлення	2,253	,333	,483	6,762	,000
4	(Константа)	43,605	4,501		9,688	,000
	Самоконтроль	5,290	1,241	,305	4,264	,000
	Аутосимпатія	3,989	,762	,375	5,239	,000

а. Зависимая переменная: Професійне самоздійснення

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,441	,310		7,871	,000
	Самовпевненість	,017	,004	,317	4,097	,000
2	(Константа)	2,178	,324		6,718	,000
	Самовпевненість	,011	,005	,213	2,437	,016
	Аутосимпатія	,154	,064	,211	2,415	,017

а. Зависимая переменная: Енергійність

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
2	(Константа)	1,726	,400		4,313	,000
	Самовпевненість	,019	,005	,320	4,142	,000
	Самоповага	,253	,090	,218	2,824	,005

а. Зависимая переменная: Відданість

Коефіцієнти^а

Модель		Нестандартизованні коефіцієнти		Стандартизованні коефіцієнти	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
3	(Константа)	1,590	,440		3,610	,000
	Відношення інших	,011	,004	,223	2,885	,004
	Самоінтерес	,014	,004	,312	3,839	,000
	Самоповага	,267	,090	,250	2,981	,003

а. Зависимая переменная: Заглибленість

Додаток К

Факторний аналіз методом головних компонент з обертанням за методом «Варімакс»

	Матриця повернутих компонент ⁸													
	Компонента													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Очікуван е_ставле ння_про	,239	,023	,032	,244	,168	,134	,020	,129	,352	,027	,150	,069	,544	,267
Аутосимп атія_про	,421	,105	-,028	,108	-,019	-,019	,014	,076	,439	,108	,306	-,026	,303	,384
Самопов ага_про	,263	,145	,057	,343	,082	,008	,019	-,037	,631	,084	,165	-,091	,211	,040
Самопос лідовніст ь_проф	,138	,057	,008	-,195	-,174	,056	-,084	,320	,333	,017	,189	-,005	,162	,430
Саморозу міння_пр оф	,399	,149	-,034	,133	,027	,005	,254	,439	,061	-,060	-,139	-,011	,097	,335
Самопри йняття_п роф	,151	,053	,059	,201	,132	-,032	,018	,023	,054	,036	-,026	,114	,194	,760
Самооцін ка_проф	,202	,106	-,015	-,247	,057	-,015	,039	,277	,498	,109	,133	,101	,126	,246
Невпевне ність_пр оф	-,169	-,099	-,077	-,282	-,307	-,086	-,084	,021	-,176	-,031	-,062	-,043	-,554	-,292
Самоконт роль_про ф	,302	,145	,108	,129	-,106	,132	,209	,387	-,023	-,015	,052	,015	-,148	,569
Негат_оц інка_себ е_проф	-,108	-,026	-,012	-,465	-,355	-,025	-,093	-,065	-,282	-,065	-,011	-,033	-,322	-,280
Самозвин увачення _як_про	-,185	-,020	-,052	-,192	-,032	,136	-,038	-,110	-,777	-,003	-,072	,053	,013	,020
Самопов ага	,200	,167	,075	,669	,033	,141	,200	,195	,201	,041	,215	,029	,167	,147
Аутосимп атія	,214	-,003	,081	,152	,079	-,070	,019	,216	,114	-,090	,827	-,040	,090	,041
Очікуван е_самост	,126	,186	,154	,335	,159	-,174	,103	,425	,011	,121	,220	,118	,517	,019
Самоінте рес	,062	,186	,134	,073	,143	,061	,023	,787	,145	,058	,089	,015	,020	,076
Самовпев неність	,377	,252	,009	,158	-,025	,129	,245	,310	,117	,061	,286	,039	,160	,211
Відносин и_інших	,059	,152	,199	,288	,057	-,172	,130	,475	-,040	,153	-,031	,132	,561	-,013
Самопри йняття	,285	,199	,113	,015	-,022	,042	,325	,321	-,094	-,056	,558	-,112	,160	,127
Самопос лідовніст	,103	,125	,107	,682	,096	,115	,276	,087	-,053	-,151	,082	-,029	,094	,014
Самозвин увачення	-,011	,145	-,052	-,295	-,127	,097	,091	,131	-,258	,027	-,751	,027	,038	,054
Самоінт	,027	,225	,113	,264	,233	,089	-,033	,703	,106	-,017	,115	,114	,121	,073
Саморозу міння	,081	,083	,048	,692	,079	,057	-,113	,182	,183	,027	,189	,127	,081	,098
Розумінн я_співроз	,103	,149	,349	,126	,216	,097	,606	,084	,107	,090	-,008	,438	,068	,102
Розумінн я_себе	,052	,163	,846	,102	,114	,142	,300	,091	,042	,071	,055	,156	,054	,020
Будувати _міжсоб _границі	,069	,084	,246	,067	,102	,882	,086	,045	-,013	,072	-,032	,149	,020	,048
Послань _у_спілк	,023	,170	,374	,089	,072	,181	,546	-,009	-,151	,135	,056	,490	,110	-,035
Рефлексо _у_спілк	,049	,129	,911	,089	,093	,128	,249	,074	,051	,056	,049	,092	,014	,067
Емпатія_ _у_спілк	,035	,010	,080	,041	-,030	,254	,095	,034	-,073	,038	-,031	,834	,023	,044
Адресніст _у_спі	,030	,104	,262	,031	,146	,121	,191	,094	,040	-,048	-,079	,780	,043	,078
Адекватн е_розум	-,008	,110	,336	,057	,228	,030	,693	,030	,085	-,001	-,033	,164	,044	,139
Створенн я_границі	,045	,037	,158	,047	-,024	,839	,044	,028	-,066	,147	-,081	,136	-,017	,002
Відкритіс ть_х_сп	,119	,167	,080	,131	-,201	,226	,493	-,034	-,248	,140	,131	,137	,117	-,183

Розподіл уваги_на всіх	,062	,200	,141	,097	,135	,821	,109	,038	-,032	-,048	,005	,128	,020	,006
Рефлексія_мислення	,005	-,016	,461	,099	,183	,061	,573	,084	,165	,201	,030	-,016	-,104	,093
Рефлексія_бажань	,072	,088	,710	-,010	-,072	,089	-,093	,253	-,023	,069	,083	,083	-,047	-,028
Рефлексія_почут	-,071	,163	,608	,207	,176	,129	,196	-,119	,025	,043	,080	,071	,087	,187
Рефлексія_тілесн_відч	,121	,031	,775	-,069	-,037	,112	,065	-,007	-,008	-,079	-,044	,054	,090	-,066
Емоційна_обізнан_аність	,135	,775	,095	-,001	,184	,057	,115	,206	,001	,146	-,008	,047	,031	,006
Управлін_ня_емоці_ями	,323	,724	,035	,174	,010	-,024	,144	,055	,117	,021	-,033	-,071	-,001	,057
Самомотивація	,306	,817	,078	,144	,095	,064	,190	,081	,107	,083	-,048	-,035	,011	,008
Емпатія	,235	,759	,134	,021	,248	,164	-,072	,084	-,044	,185	,057	,139	,094	,087
Розпізнав_емоці_ї_нших	,254	,786	,192	,003	,184	,116	-,050	,107	,021	,121	,039	,137	,110	,069
EI	,299	,893	,122	,083	,165	,083	,075	,125	,048	,126	,005	,050	,056	,053
Самоцін_ість	,308	,278	,105	,077	,739	,099	,130	,118	,024	,018	,114	,076	,110	-,070
Конструк_тивність	,204	,292	,064	,124	,774	,062	,104	,142	,063	,102	,027	,034	,070	,094
Діалогіч_ність	,293	,328	,084	,099	,801	,085	,117	,121	,027	,046	,080	,067	,099	,007
Мотиваці_я	,493	,135	,073	,125	,197	,073	,376	,153	,301	-,073	-,127	,176	,055	-,066
Потреба_у_проф_вдоскон	,721	,133	,065	,028	,153	,047	-,022	,092	,064	,084	,049	,112	,156	-,072
Проект_в_л_проф_ров	,722	,098	,052	,168	,052	,048	,106	,068	,231	,047	-,126	-,091	-,071	-,096
Задовол_проф_до_сяг	,685	,047	,106	,123	,042	-,100	,004	-,025	-,098	,212	,058	,067	-,100	,144
Постанов_ка_нов_ц_ілей	,730	,158	-,031	,101	,188	-,054	,058	,131	,064	,100	-,012	,061	-,098	-,024
Жит_про_ф_прості	,743	,178	,029	-,079	,073	-,013	-,062	,001	,015	,032	,180	,034	,021	,166
Досягн_п_ост_про_ф_цілей	,779	,164	-,009	,071	,049	,078	,110	,104	,066	,057	,064	-,062	,013	,125
Визнання_дос_спі_втовари_с_твом	,740	,194	-,069	-,015	,032	,019	-,055	,059	,080	,151	,156	-,021	,079	,185
Викор_зд_ін_фахі_вцями	,678	,266	,043	-,038	,071	,046	-,017	,012	,112	,067	,097	,038	,327	,163
Розкритт_я_потенц_іалу_здіб	,697	,188	,134	,062	,160	,053	-,017	,037	,059	,277	,105	,004	,063	,084
Творчіст_ь_у_про_ф_д	,738	,147	,061	,045	,019	,161	,070	-,063	,156	,065	,013	-,013	,142	-,019
Енергійн_ість	,440	,254	,036	-,069	,052	,120	,076	,009	,060	,761	-,036	-,004	,074	,032
Відданіст_ь	,486	,275	,125	,053	,098	,086	,085	,061	,098	,718	,004	,030	-,052	,041
Заглибл_еність	,325	,237	,036	-,062	,034	,084	,099	,051	,040	,801	-,120	,009	,111	,002
Задоволе_ність	-,394	,067	-,058	-,258	-,096	,191	-,042	,033	,156	-,313	-,025	-,165	,359	,006

Метод выделения: Анализ методом главных компонент.

а. Вращение сошло за 24 итераций.

Полная объясненная дисперсия

Компонента	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения			Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Итого	% Дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% Дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% Дисперсии	Кумулятивный %
1	16,785	27,516	27,516	16,785	27,516	27,516	7,950	13,032	13,032
2	5,720	9,378	36,893	5,720	9,378	36,893	5,202	8,528	21,560
3	4,275	7,009	43,902	4,275	7,009	43,902	4,141	6,788	28,348
4	2,774	4,548	48,450	2,774	4,548	48,450	2,889	4,736	33,084
5	2,157	3,537	51,987	2,157	3,537	51,987	2,868	4,702	37,786
6	2,104	3,449	55,435	2,104	3,449	55,435	2,816	4,616	42,402
7	1,821	2,985	58,421	1,821	2,985	58,421	2,785	4,566	46,968
8	1,689	2,769	61,190	1,689	2,769	61,190	2,762	4,528	51,496
9	1,519	2,489	63,679	1,519	2,489	63,679	2,443	4,005	55,501
10	1,439	2,359	66,038	1,439	2,359	66,038	2,386	3,912	59,413
11	1,265	2,073	68,111	1,265	2,073	68,111	2,251	3,690	63,103
12	1,156	1,895	70,006	1,156	1,895	70,006	2,164	3,548	66,650
13	1,119	1,834	71,840	1,119	1,834	71,840	2,115	3,467	70,117
14	1,016	1,666	73,506	1,016	1,666	73,506	2,067	3,388	73,506
15	,993	1,628	75,134						
16	,900	1,475	76,608						
17	,858	1,406	78,015						
18	,787	1,291	79,305						
19	,773	1,268	80,573						
20	,721	1,183	81,756						
21	,683	1,120	82,876						
22	,661	1,083	83,959						
23	,606	,994	84,953						
24	,569	,933	85,886						
25	,533	,873	86,759						
26	,515	,845	87,604						
27	,494	,810	88,414						
28	,482	,791	89,205						
29	,476	,781	89,986						
30	,437	,716	90,702						
31	,414	,678	91,380						
32	,392	,642	92,022						
33	,355	,582	92,604						
34	,349	,571	93,175						
35	,334	,547	93,723						
36	,306	,502	94,225						
37	,301	,493	94,717						
38	,279	,458	95,175						
39	,263	,432	95,607						
40	,252	,413	96,021						
41	,229	,376	96,397						
42	,222	,363	96,760						
43	,211	,347	97,106						

44	,192	,315	97,422						
45	,183	,300	97,722						
46	,162	,265	97,987						
47	,153	,251	98,238						
48	,143	,235	98,472						
49	,134	,220	98,692						
50	,118	,193	98,885						
51	,108	,177	99,062						
52	,100	,163	99,225						
53	,095	,156	99,381						
54	,084	,138	99,519						
55	,077	,125	99,644						
56	,066	,108	99,752						
57	,054	,088	99,841						
58	,046	,076	99,916						
59	,032	,052	99,968						
60	,017	,028	99,996						
61	,002	,004	100,000						

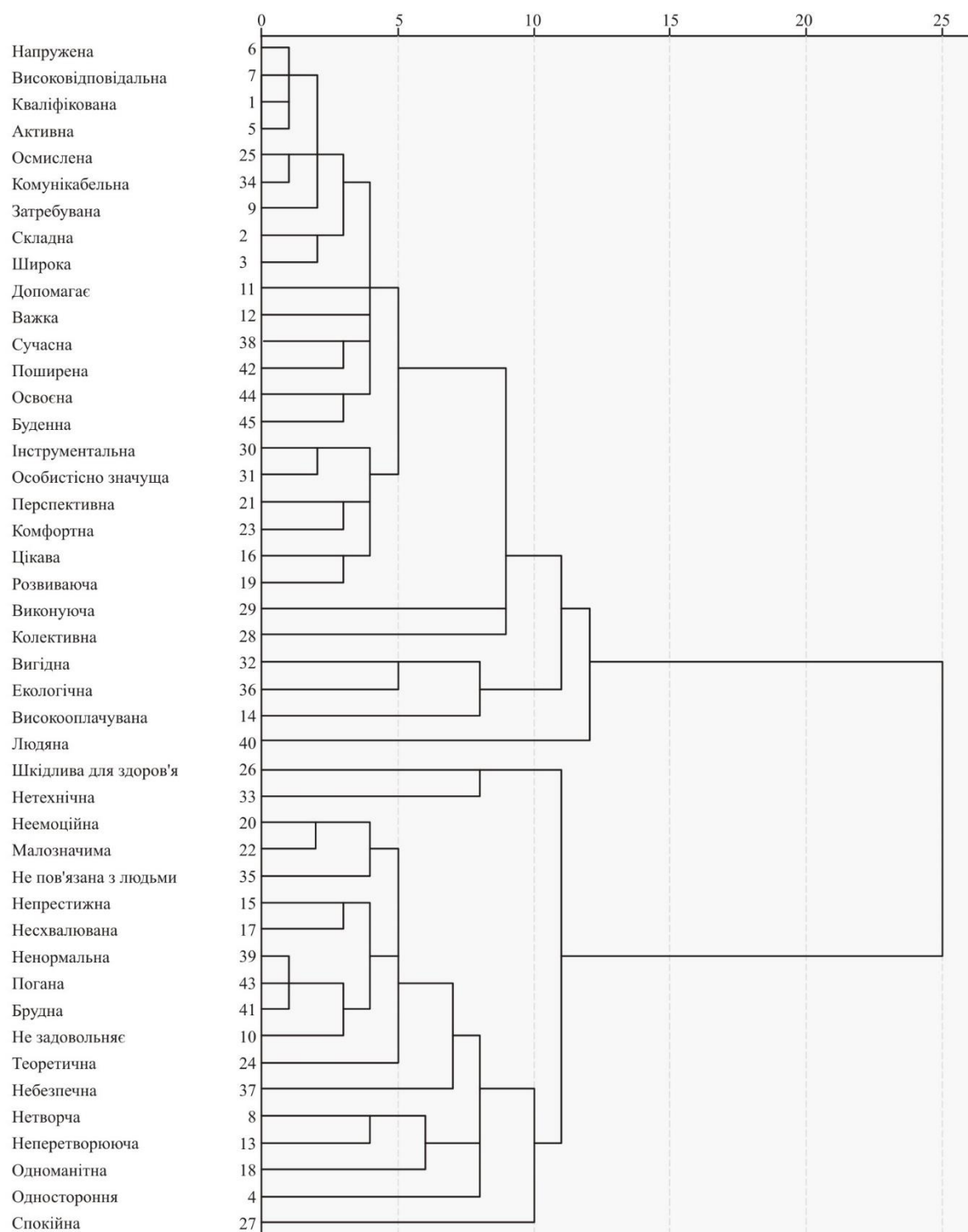
Метод выделения: Анализ главных компонент.

Кластерний аналіз (метод одиночного зв'язку (single linkage))

Шаги агломерации						
Этап	Кластер объединен с		Коэффициенты	Этап первого появления кластера		Следующий этап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	6	7	327,000	0	0	6
2	25	34	332,000	0	0	7
3	39	43	333,000	0	0	4
4	39	41	378,500	3	0	15
5	1	5	409,000	0	0	6
6	1	6	421,000	5	1	7
7	1	25	449,750	6	2	8
8	1	9	490,000	7	0	16
9	20	22	491,000	0	0	20
10	30	31	494,000	0	0	26
11	2	3	502,000	0	0	16
12	21	23	556,000	0	0	19
13	16	19	571,000	0	0	19
14	15	17	573,000	0	0	25
15	10	39	575,000	0	4	25
16	1	2	590,000	8	11	24
17	38	42	593,000	0	0	21
18	44	45	623,000	0	0	21
19	16	21	645,500	13	12	26
20	20	35	659,500	9	0	29
21	38	44	665,500	17	18	27
22	11	12	675,000	0	0	24
23	8	13	689,000	0	0	32
24	1	11	692,500	16	22	27
25	10	15	694,500	15	14	29
26	16	30	695,500	19	10	31
27	1	38	729,091	24	21	31
28	32	36	740,000	0	0	35
29	10	20	758,222	25	20	30
30	10	24	794,111	29	0	33
31	1	16	797,589	27	26	38
32	8	18	928,500	23	0	34
33	10	37	990,100	30	0	36
34	4	8	1036,333	0	32	36
35	14	32	1095,000	0	28	42
36	4	10	1114,614	34	33	40
37	26	33	1127,000	0	0	41
38	1	29	1153,619	31	0	39
39	1	28	1174,818	38	0	42
40	4	27	1274,267	36	0	41
41	4	26	1377,875	40	37	44
42	1	14	1401,638	39	35	43
43	1	40	1528,192	42	0	44
44	1	4	2859,097	43	41	0

Сводка обработки наблюдений ^{a,b}					
Наблюдения					
Валидные		Пропущенные		Всего	
N	Процент	N	Процент	N	Процент
228	100,0	0	0,0	228	100,0
a. Квадрат евклидова расстояния использовано					
b. Средние связи (между группами)					

Дендрограма кластеризації компонентів оцінки професійної діяльності



Додаток Н

Порівняння особливостей сприймання професійної діяльності за категорією посади та статтю

Статистики критерия ^а				
	Нетворча	Виконуюча	Освоєна	Буденна
Статистика U Манна-Уитни	4371,500	3091,000	4207,500	4207,000
Статистика W Уилкоксона	15999,500	14719,000	15835,500	15835,000
Z	-2,906	-5,820	-3,372	-3,332
Асимпт. знч. (двухстороння)	,004	,000	,001	,001

а. Группирующая переменная: Категорія

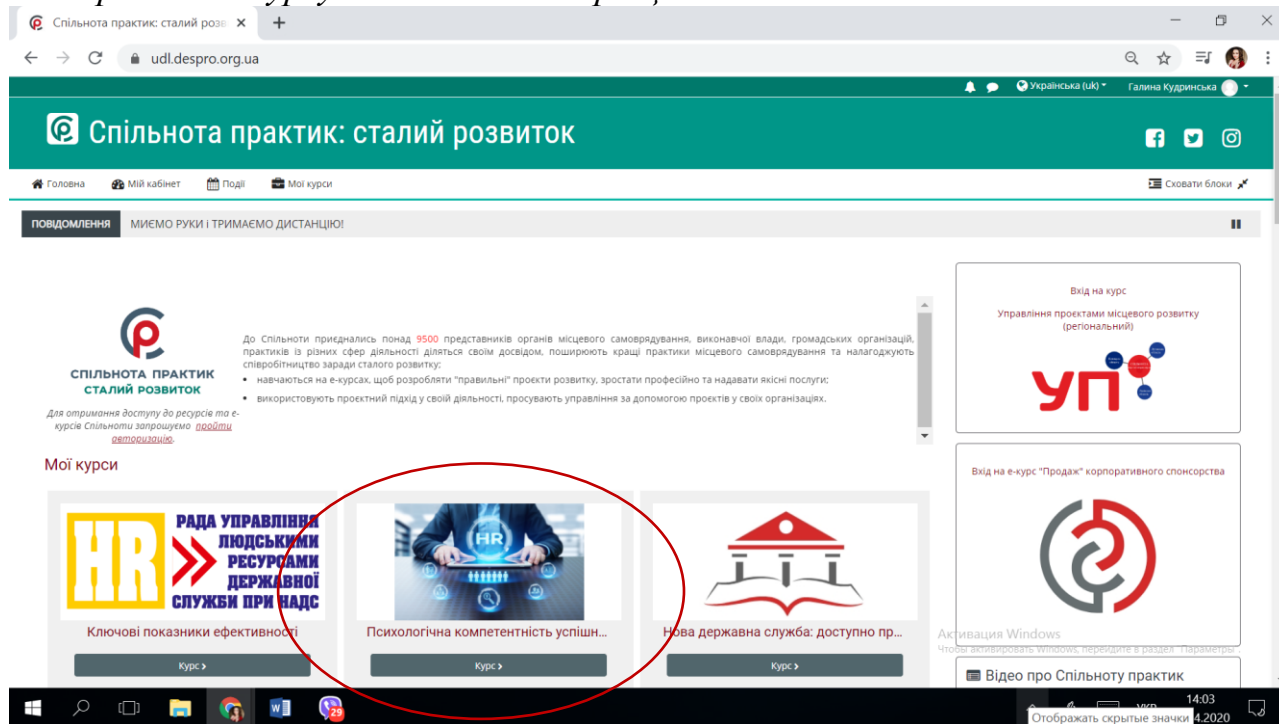
Статистики критерия ^а						
	Напружена	Неемоційна	Спокійна	Комунікабельна	Не_повязана_з_людьми	Поширена
Статистика U Манна-Уитни	3520,500	3509,000	3420,000	2947,000	3644,000	3430,000
Статистика W Уилкоксона	18745,500	4994,000	4905,000	18172,000	5129,000	18655,000
Z	-2,971	-2,928	-3,070	-4,659	-3,165	-3,114
Асимпт. знч. (двухстороння)	,003	,003	,002	,000	,002	,002

а. Группирующая переменная: Стать

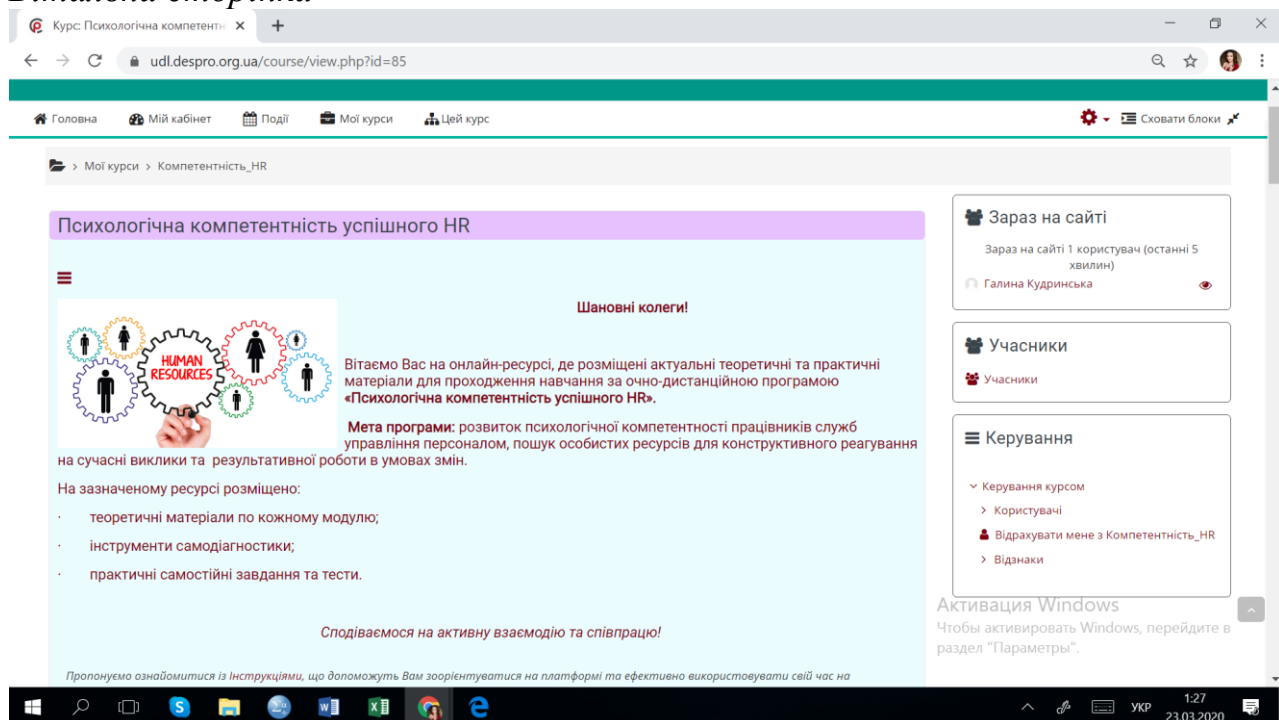
Додаток П

Дистанційна частина програми на онлайн-платформі «Спільнота практик: сталий розвиток»

Відображення курсу на головній сторінці



Вітальна сторінка



Модуль 1

Курс: Психологічна компетентність

udl.despro.org.ua/course/view.php?id=85

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс

Сховати блоки

Модуль 1. Робота HR у державному органі: виклики та перспективи розвитку



Після опрацювання Модулю 1 ви дізнаєтеся більше про:

- поняття та роль психологічної компетентності в роботі працівника служби управління персоналом;
- стратегічне управління людськими ресурсами;
- цінності, мотивацію, мотиви та потреби.

Матеріали для опрацювання:

- Поняття та роль психологічної компетентності в роботі служби управління персоналом
- Мотивація у професійній діяльності
- Підготовка HR-стратегії
- Створення HR-бренду
- Шаблон HR-стратегії

Психодіагностичні інструменти:

Алгоритм роботи:

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Форум для обговорення

Курс: Психологічна компетентність

udl.despro.org.ua/course/view.php?id=85

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс

Сховати блоки

Матеріали для опрацювання:

- Поняття та роль психологічної компетентності в роботі служби управління персоналом
- Мотивація у професійній діяльності
- Підготовка HR-стратегії
- Створення HR-бренду
- Шаблон HR-стратегії

Психодіагностичні інструменти:

Алгоритм роботи:

- Скачайте файл.
- Ознайомтесь з інструкціями щодо заповнення психологічних методик.
- Заповніть опитувальник.
- Опрацюйте результати відповідно до ключа та ознайомтесь з інтерпретацією.

- 1. Методика Портрет цінностей (Шварца)
- 2. Опитувальник щодо вивчення кар'єрних орієнтацій
- Форум до Модулю 1**

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Модуль 2

Курс: Психологічна компетентність

udl.despro.org.ua/course/view.php?id=85

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс Сховати блоки

2. Опитувальник щодо вивчення кар'єрних орієнтацій

Форум до Модулю 1

Модуль 2. Психологічна компетентність HR: комунікація та взаємодія

Після опрацювання Модулю 2 ви дізнаєтеся більше про:



- засоби та інструменти комунікації, комунікативні стратегії і тактики;
- психологічні фактори комунікації;
- типологію особистості;
- особливості сформованого колективу та ознаки команди;
- способи конструктивної взаємодії та співпраці;
- типологію та динаміку конфлікту, його попередження та уникнення.

Матеріали для опрацювання:

1. Комунікація у професійній діяльності
2. Типологія особистості
3. Характеристики команди. Стадії розвитку
4. Робота з конфліктами

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Курс: Психологічна компетентність

udl.despro.org.ua/course/view.php?id=85

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс Сховати блоки

1. Комунікація у професійній діяльності
2. Типологія особистості
3. Характеристики команди. Стадії розвитку
4. Робота з конфліктами

Психодіагностичні інструменти:

1. Визначення комунікативних та організаторських здібностей
2. Тест - невербальна комунікація
3. Тест. Ролі в команді
4. Визначення стилю поведінки у конфліктній ситуації
- Практичне завдання. Самооцінка поведінки в конфлікті

Форум до Модулю 2

Модуль 3. Психологічна компетентність HR: емоційний інтелект

Після опрацювання Модулю 3 ви дізнаєтеся більше про:

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Модуль 3

Курс: Психологічна компетентність

udl.despro.org.ua/course/view.php?id=85

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс

Модуль 3. Психологічна компетентність HR: емоційний інтелект

Після опрацювання Модулю 3 ви дізнаєтеся більше про:

- емоційний інтелект та емоційну компетентність;
- емоції, емоційні стани та почуття;
- методи та техніки регуляції / впливу на емоції.

Матеріали для опрацювання:

1. Поняття про емоційний інтелект
2. Емоції та почуття
3. Методи та техніки регуляції чи впливу на емоції

Психодіагностичні інструменти:

1. Анкета самооцінки емоційної компетентності
2. Тест Визначення рівня емоційного інтелекту.

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Домашнє завдання

Курс: Психологічна компетентність

udl.despro.org.ua/course/view.php?id=85

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс

Модуль 3. Психологічна компетентність HR: емоційний інтелект

Матеріали для опрацювання:

1. Поняття про емоційний інтелект
2. Емоції та почуття
3. Методи та техніки регуляції чи впливу на емоції

Психодіагностичні інструменти:

1. Анкета самооцінки емоційної компетентності
2. Тест Визначення рівня емоційного інтелекту.
- Словник емоцій
- Домашнє завдання**
- Форум до Модулю 3

Модуль 4. Ресурси, постановка цілей та орієнтація на саморозвиток

Після опрацювання Модулю 4 ви дізнаєтеся більше про:

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Модуль 4

Курс: Психологічна компетентність

udl.despro.org.ua/course/view.php?id=85

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс

Модуль 4. Ресурси, постановка цілей та орієнтація на саморозвиток

Після опрацювання Модулю 4 ви дізнаєтеся більше про:

- стрес та стресостійкість;
- копінг-стратегії у боротьбі зі стресом;
- особисті ресурси;
- особливості постановки цілей;
- саморозвиток.

Матеріали для опрацювання:

1. Стрес та стресостійкість
2. Копінг-стратегії боротьби зі стресом
3. Синдром емоційного вигорання
4. Управління часовими ресурсами

Психодіагностичні інструменти:

1. Опитувальник Чи ефективно Ви справляєтеся зі стресом
2. Діагностика рівня емоційного вигорання (Бойко)
- Шаблон Матриця Ейзенхауера
- Форум до Модулю 4

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Глосарій термінів

Глосарій термінів

udl.despro.org.ua/mod/glossary/view.php?id=12184

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс

Глосарій термінів

Версія для друку

Керування

- Керування глосарієм
 - Додати новий запис
- Керування курсом

колеги, пропонуємо вам вибірку корисних для роботи визначень.

Знайти ☒ Повнотекстовий пошук

Додати новий запис

Огляд глосарія за алфавітом

Спеціальні | А | Б | В | Г | Д | Е | Є | Ж | З | И | І | Й | К | Л | М | Н | О | П | Р | С | Т | У | Ф | Х | Ц | Ч | Ш | Щ | Ъ | Ю | Я | Все

Сторінка: 1 2 (Далі)
Все

А

Асертивність

Здатність виражати почуття, переконання та думки, а також конструктивно відстоювати їх.

Аутопсихологічна компетентність

Здатність особи до пізнання себе шляхом самоспостереження, самодіагностики, адекватної самооцінки та самоусвідомлення.

Український
Українська (расширенная) клавиатура
Для переключения методов ввода нажми́те клавиши
WINDOWS+ПРОБЕЛ

Глосарій термінів

udl.despro.org.ua/mod/glossary/view.php?id=12184

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс

Спеціальні | А | Б | В | Г | Д | Е | Є | Ж | З | І | Й | К | Л | М | Н | О | П | Р | С | Т | У | Ф | Х | Ц | Ч | Ш | Щ | Ъ | Ю | Я | Все

Сторінка: 1 2 (Далі)
Всі

А

Асертивність
Здатність виражати почуття, переконання та думки, а також конструктивно відстоювати їх.

Аутопсихологічна компетентність
Здатність особи до пізнання себе шляхом самоспостереження, самодіагностики, адекватної самооцінки та самоусвідомлення.

Г

Гнучкість
Спроможність корегувати власні емоції, думки та поведінку відповідно до зміни ситуацій і умов.

Е

Емоційна компетентність
Сукупність характеристик працівника, що дозволяють розуміти власні емоції, емоційні стани та емоції, емоційні стани оточуючих, а також здійснювати їх регуляцію.

Емоційна самосвідомість
Здатність розпізнавати та зрозуміти свої почуття й емоції, розрізняти їх та знати, що і чому спричиняє їх виникнення.

Український
Українская (расширенная) клавиатура
Активация Windows. Перейдите в раздел "Параметры".
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".
Для переключения методов ввода нажмите клавиши
WINDOWS+ПРОБЕЛ.

14:08
01.04.2020

• • • • •

Глосарій термінів

udl.despro.org.ua/mod/glossary/view.php?id=12184&mode&hook=ALL&sortkey&sortorder&fullsearch=0&page=1

Головна Мій кабінет Події Мої курси Цей курс

С

Самоактуалізація
Спроможність реалізовувати власний потенціал та прагнути займатися улюбленою справою та насолоджуватися тим, що робити.

Соціальна відповідальність
Здатність проявити себе як конструктивного члена соціальної групи, здатного до співпраці та такого, що робить внесок у спільну справу.

Соціальна компетентність
Здатність пов'язана з процесом пізнання, розуміння інших людей / соціальних груп з якими взаємодіє працівник, механізмів їх розвитку та прагнень до створення сприятливого соціально-психологічного клімату в них під час ввічливого працівника у певну професійну групу.

Стресостійкість
Здатність витримувати несприятливі події й стресові ситуації не піддаючись їм, активно та впевнено долати стрес.

Ц

Ціннісно-мотиваційна компетентність
Сукупність цінностей, мотивів професійної діяльності та вольових характеристик працівника, що спрямовують його на досягнення поставлених цілей та допомагають долати труднощі у професійній діяльності.

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

14:09
2020