

Міністерство освіти і науки України  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Волинський регіональний центр підвищення кваліфікації

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА  
КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ  
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Колективна монографія*

Луцьк  
Вежа-Друк  
2020

УДК 159.923:005.336.2-057.16]:005.32

С 69

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 12 від 29 жовтня 2020 р.)*

**Рецензенти:**

**Кондратенко Л. О.** – доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник лабораторії психодіагностики та науково-психологічної інформації Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України;

**Папуча М. В.** – доктор психологічних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України;

**Сердюк Л. З.** – доктор психологічних наук, професор, завідувач лабораторії психології особистості імені П. Р. Чамати Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Колектив авторів: Оксана Кихтюк, Наталія Коструба, Анна Кульчицька, Ольга Лазорко, Людмила Малімон, Антоніна Мітлош, Алла Мудрик, Тетяна Федотова.

**Соціально-психологічна компетентність персоналу у сфері публічного управління** [Текст] : монографія / Кол. авт. : О. В. Лазорко, О. В. Кихтюк, А. В. Кульчицька [та ін.] / за заг. ред. О. В. Лазорко, Т. В. Федотової. – Луцьк : Вежа-Друк, 2020. – 204 с.

ISBN 978-940-337-7

Монографія є результатом колективної роботи з вивчення соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління. У виданні представлено результати теоретичних та емпіричних досліджень.

Для психологів, керівників і працівників державних установ, викладачів, аспірантів, студентів, усіх, хто цікавиться питанням генези соціально-психологічної компетентності в професійній діяльності особистості.

**УДК 159.923:005.336.2-057.16]:005.32**

© Лазорко О. В., Федотова Т. В.  
(загальна редакція), 2020

© Подолець О. (обкладинка), 2020

ISBN 978-940-337-7

## ЗМІСТ

<b>Передмова .....</b>	<b>4</b>
<b>Розділ I. Теоретико-методологічні основи вивчення соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління .....</b>	<b>8</b>
1.1. Проблема концептуалізації понять «компетентність» та «компетенція» ( <i>Алла Мудрик</i> ) .....	8
1.2. Структурно-функціональна модель соціально-психологічної компетентності публічних службовців ( <i>Ольга Лазорко</i> ) .....	17
<b>Розділ II. Інтегральні показники психологічної компетентності публічних службовців .....</b>	<b>28</b>
2.1. Аксіологічні аспекти діяльності публічних службовців ( <i>Оксана Кихтюк</i> ) .....	28
2.2. Акмеологічна орієнтація особистості ( <i>Тетяна Федотова</i> ) .....	40
2.3. Ресурсний потенціал публічних службовців ( <i>Анна Кульчицька</i> ) .....	57
<b>Розділ III. Емпіричні референти соціальної компетентності публічних службовців .....</b>	<b>77</b>
3.1. Командні ролі як предиктор професійної успішності ( <i>Людмила Малімон</i> ) .....	77
3.2. Ефективні комунікації як засіб досягнення професійних цілей ( <i>Наталія Коструба</i> ) .....	92
3.3. Копінг-стратегії у міжособовій взаємодії ( <i>Антоніна Мітлош</i> ) .....	106
<b>Висновки .....</b>	<b>129</b>
<b>Література .....</b>	<b>133</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>145</b>

## ПЕРЕДМОВА

Коли учні запитали Фрейда, що ж людина повинна вміти робити найкраще в житті, той відповів: «Любити та працювати». У цій відповіді можемо побачити формулу соціальної реалізації людини у двох сферах – особистому житті й професійній діяльності. Дійсно, важливою формою реалізації людини як особистості є її реалізація як професіонала. Сьогодні, в умовах суцільної невизначеності, нестабільності та непередбачуваності, вимоги до особистості професіонала трансформуються стосовно практично всіх видів суспільної діяльності, а особливо в так званих соціономічних професіях, які безпосередньо пов'язані з взаємодією з людьми.

Проблеми формування професійної компетентності персоналу у сфері публічного управління не можуть розглядатися поза конкретним соціально-політичним та економічним контекстом. В останні роки в Україні активізовано реформи у сфері державного управління. Велике значення приділено питанням оцінки ключових компетенцій, програмам підвищення кваліфікації та концепції безперервного навчання. Розроблено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування й депутатів місцевих рад (2019); затверджено Порядок проведення оцінювання результатів діяльності державних службовців (2017). Багато кроків зроблено в напрямі створення індивідуальних програм навчання для різних категорій державних службовців.

Водночас, на нашу думку, недостатньо уваги приділено розвитку соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління, яка, безумовно, є базовою та універсальною компетентністю для професій системи «людина–людина», оскільки ставить високі вимоги до ціннісних установок особистості, рівня мотивації досягнень і прагнення до саморозвитку, адаптивності та стресостійкості; передбачає постійну взаємодію з людьми в умовах невизначеності й постійних змін. Соціально-психологічна компетентність виявляється в професійній діяльності держслужбовця через ефективну комунікацію, командну взаємодію через соціальні ролі, успішне вико-

ристання адаптивних копінг-стратегій під час виконання повсякденних завдань та вирішення конфліктів.

На жаль, сьогодні не існує цілісної системи обґрунтування й діагностики соціально-психологічної компетентності персоналу, яка б дала змогу визначити рівень розвитку окремих компетенцій держслужбовців. У цьому виданні зроблено спробу визначити структурно-функціональну модель соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління, а також презентовано ґрунтовний аналіз проведеного пілотажного емпіричного дослідження інтегральних показників психологічної та соціальної компетентності серед публічних службовців Волинської області.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління.

**Завдання дослідження:**

- 1) здійснити теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення понять «компетентність» та «компетенції» в науковій літературі;
- 2) виокремити структурно-функціональну модель соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління;
- 3) розробити програму та провести емпіричне дослідження соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління;
- 4) здійснити аналіз та інтерпретацію отриманих даних, з'ясувавши специфіку вияву соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління.

**Об'єктом дослідження** є соціально-психологічна компетентність особистості.

**Предмет дослідження** – соціально-психологічні компетенції персоналу у сфері публічного управління.

Для досягнення поставленої мети та реалізації завдань дослідження було застосовано **методи:**

- теоретичні – аналіз проблеми на підставі вивчення наукової літератури, систематизація та узагальнення одержаної наукової інформації;
- організаційні – порівняльний метод;
- емпіричні, представлені комплексом психодіагностичних методик: методика С. Бубнової «Діагностика реальної структури ціннісних орієнтацій особистості», методика «Діагностика самоактуалізації

особистості» (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної), методики «Тест стресостійкості» (Ю. Щербатих) та «Діагностика емоційного інтелекту» (Н. Холл), тест Р. Белбіна «Ролі в команді», методики «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей (КОС)» і «Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості», методика Р. Лазаруса, С. Фолькман «Копінг-стратегії»

– математичні (кількісний метод, відсотковий аналіз, визначення середнього групового значення).

**База дослідження:** у дослідженні брали участь 105 публічних службовців віком 20–60 років, які проходили підвищення кваліфікації на базі Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій. Дослідження проводилось у листопаді-грудні 2019 р.

**Теоретичне значення** роботи полягає у систематизації наявних знань у галузі психології з питань соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління.

**Практична значущість дослідження** полягає у тому, що результати емпіричного дослідження можуть бути застосовані під час проведення консультативно-корекційної роботи з діагностованими особами, а також при розробці циклу соціально-психологічних тренінгів щодо підвищення рівня соціально-психологічної компетентності публічних службовців.

**Структура та обсяг роботи.** Монографія складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків.

У вступі теоретично обґрунтовано актуальність дослідження, сформульовано мету й завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет та методи, розкрито теоретичне та практичне значення роботи.

У **першому розділі** «Теоретико-методологічні основи вивчення соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління» здійснено теоретичний аналіз концептуалізації понять «компетентність» та «компетенція» в психологічній літературі. Запропоновано структурно-функціональну модель соціально-психологічної компетентності публічних службовців, яка дає можливість виокремити інтегральні компетенції як на психологічному, так і на соціальному рівнях, потрібні для успішного виконання професійних обов'язків.

У **другому розділі** «Інтегральні показники психологічної компетентності публічних службовців» обґрунтовано основні критерії та

методики дослідження цієї складової компетентності. Зокрема, шляхом вивчення аксіологічних аспектів діяльності публічних службовців, їх акмеологічної орієнтації та ресурсного потенціалу.

У **третьому розділі** «Емпіричні референти соціальної компетентності публічних службовців» представлено результати емпіричного вивчення командних ролей як предиктора професійної успішності особистості, показників ефективної комунікації та копінг-стратегії у міжособовій взаємодії представників публічної служби.

У **додатках** наведено методичний інструментарій, застосований у дослідженні соціально-психологічної компетентності публічних службовців, а також апробовані тренінгові програми для підвищення рівня сформованості вищезначених компетенцій.

Колективна монографія підготовлена в рамках підписаного Меморандуму про співпрацю між кафедрою загальної і соціальної психології та соціології й Волинським регіональним центром підвищення кваліфікації, згідно з яким відбувається професійне навчання в напрямі підвищення соціально-психологічних компетентностей публічних службовців регіону.

Перспективами подальших наукових розвідок вважаємо розробку й упровадження цілісної Психодіагностичної програми дослідження соціально-психологічної компетентності персоналу та розширення загальної вибірки досліджуваних; корекцію й розвиток соціально-психологічної компетентності засобами соціально-психологічних тренінгів.

Щиро сподіваємося, що запропоновані дослідження в комплексі теоретичних знань і прикладних розробок із проблеми соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління доповнять та розширять ваші уявлення щодо професійної компетентності держслужбовців і дадуть змогу використати ці матеріали для покращення якості підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців різних категорій та з різним стажем роботи.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Алла Мудрик*

### 1.1. Проблема концептуалізації понять «компетентність» та «компетенція»

Аналіз наукових джерел засвідчив, що питання концептуалізації понять «компетентність» та «компетенція» постало давно; його вивчення й розробку висвітлено в наукових працях Ф. Вейнерт, Дж. Гуді, Ж. Делор, Дж. Карсон, Р. Кеган, Дж. Консант, Дж. Куллахан, У. Мозер, Т. Оатс, Ж. Перре, Дж. Равен, Д. Райхен, Л. Салганік, Г. Халлаш й ін. Із-поміж вітчизняних науковців та вчених найближчого зарубіжжя до питання компетентності зверталися О. Антонова, Л. Маслак, Н. Бібік, С. Бондар, С. Вітвицька, Н. Волкова, М. Головань, О. Дубасенюк, І. Зимня, І. Зязюн, В. Кальней, О. Пометун, Г. Селевко, Н. Сидорчук, Ю. Татур, А. Хуторський, Ф. Шаріпов, С. Шишов та ін.

Аналіз наукових праць дає підставу відзначити, що більшість науковців вважає, що компетентності є індикаторами, котрі уможливають визначення готовності особи до конкретної діяльності, особистого розвитку й ефективної участі в житті суспільства. Оволодіння компетентностями дає змогу людині орієнтуватися в умовах сьогодення, інформаційному просторі, умінні ефективно працювати, ураховуючи постійні зміни темпу життя та якісно виконувати професійні обов'язки.

Погляди науковців щодо окреслення поняття «компетентність» і «компетенція» неоднозначні: одні ототожнюють їх, інші підтримують думку, що ці категорії є окремими особистісними утвореннями. Тому, попри розлогу традицію досліджень, нині важко знайти систематизоване тлумачення понять «компетентність» та «компетенція».

У довідниковій літературі знаходимо такі визначення поняття «компетентність» і «компетентний»: *компетентність* (від лат. *competens* (*competentis*) – належний, відповідний), за матеріалами словника іншо-



мовних слів, означає поінформованість, обізнаність, авторитетність (С. Головин, 2001). Компетентність як властивість за значенням «компетентний», тобто «авторитетність, обізнаність, володіння необхідною інформацією для фахового розв'язання проблеми, готовність до діяльності» (Л. Пустовіт); «той, який має достатні знання в певній галузі; який добре обізнаний, тямущий, а також той, котрий має певні повноваження, повноправний, повновладний і може виконувати певні акти чи дії в конкретних умовах відповідно до наділених повноважень»; «знаючий, поінформований, авторитетний у певній галузі; що володіє компетенцією» (В. Калашник, 2005).

У Державному стандарті початкової загальної освіти компетентність потрактовано як набуту в процесі навчання інтегровану здатність особистості, що складається зі знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці (Державний стандарт початкової загальної освіти).

Акцент на поєднанні різних складників компетентності, відображений у глосарії освітнього європейського проекту «Тьюнінг»: компетентності, є «динамічним поєднанням когнітивних та метакогнітивних умінь і навичок, знань та розуміння, міжособистісних, розумових і практичних умінь та навичок, а також етичних цінностей» (Вступне слово до проекту ТЬЮНІНГ – гармонізація освітньої структур у Європі. Внесок університетів у Болонський процес). Їх розвиток, за вказаним документом, передбачений у всіх навчальних дисциплінах й оцінюється на різних етапах програми. Також зазначено, що окремі компетентності можуть бути предметними (специфічними для навчальної галузі), інші є загальними (спільними для всіх курсів програми).

Простежимо, як тлумачать поняття «компетентність» сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідники. Так, французький науковець Ж. Делор, голова Міжнародної комісії з освіти ХХІ ст., у доповіді для ЮНЕСКО в 1996 р. визначив чотири основні «стовпи»-принципи освіти: навчитися пізнавати; навчитися працювати, навчитися жити разом, навчитися жити з іншими; учитися жити (Ж. Делор, 1996). Найактуальнішою визначено необхідність навчитися набувати знання, урахувуючи постійні зміни темпу життя, пов'язані з науковим прогресом і новими формами економічної та соціальної діяльності; необхідність суміщати достатньо широкі загальні знання з можливістю глибокого вивчення обмеженої кількості дисциплін. Водночас акцентовано на необхідності навчитися працювати, удосконалюватись у своїй

професії (набувати компетентності), адже це дає змогу справитися з численними непередбачуваними та невизначеними ситуаціями, що, зі свого боку, значно спрощує роботу в групі й колективі. Учений радить надавати можливість школярам і студентам перевіряти власні здібності та набувати досвіду під час різного виду професійної й соціальної діяльності, суміщаючи навчання та роботу.

Потрібно зазначити, що досить часто поняття «компетентний» і «компетентність» розглядають як синоніми. У психологічних джерелах наявні такі визначення «компетентності»: сукупність знань та вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності; уміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію (С. Гончаренко, 2000); міра відповідності знання, уміння, досвіду осіб певного соціально-професійного статусу реальному рівню складності завдань і проблем, що вони виконують і розв'язують (С. Вишнякова, 1999); здатність особистості ефективно взаємодіяти з навколишнім соціальним середовищем у системі міжособистісних відносин, яка формується в процесі засвоєння особистістю систем спілкування та шляхом уключення в спільну діяльність (С. Морозов, Л. Шкарапута, 2000); спроможність до виконання практичної діяльності, що потребує наявності понятійної системи й, отже, розуміння відповідних типів мислення, що дають змогу оперативно виконувати завдання та проблеми, що виникають (Л. Нестеренко, 2004), міра включення людини в професійну діяльність (С. Вишнякова, 1999).

Водночас у психологічній літературі наголошено на диференціації таких понять, як «компетенції» й «компетентності». Їх визначення за певної схожості в тлумаченні не дають однозначної відповіді на їх співвідношення, що призводить до різного розуміння означених термінів у наукових дослідженнях.

Згідно з «Глосарієм термінів ЕФО» (1997) поняття «компетенція» й «компетентність» потрактовано як «здатність робити щось добре або ефективно; відповідність до вимог, що ставляться під час працевлаштування; спроможність виконувати особливі трудові функції» (Глосарій термінів рынка труда, разработки стандартов образовательных программ и учебных планов, 1997). Подібне тлумачення цих термінів представлено й Міжнародним департаментом стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performans and Instruction): «компетентність і компетенція – це здатність виконувати будь-яку діяльність на основі єдності знань, вмінь,

досвіду» (О. Олейникова, 2006), що спрямована на набуття певних стандартів у галузі професії або виду діяльності (О. Пометун, 2005).

Подібне розуміння вказаних понять простежено в працях Г. Балла, Т. Браже, С. Шишова, І. Зимньої, Г. Селевко та ін. Науковцями наведено такі визначення компетенції: «загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях і нахилах, які набуті у процесі навчання» (С. Шишов, 1999); якість особистості, що проявляється в її загальній спроможності й готовності до діяльності, що ґрунтується на знаннях і досвіді, набутих у процесі навчання й соціалізації та орієнтованих на самостійну й успішну участь у діяльності (Г. Селевко, 2004); освітній результат, який виявляється в реальному володінні випускника методами та засобами діяльності, у можливостях справлятися з поставленими завданнями; форма поєднання знань, умінь і навичок, яка дає змогу ставити й досягати мети в перетворенні навколишнього середовища (Г. Селевко, 2004).

І. Зимня трактує компетентність як актуалізовану, інтегративну, таку, що ґрунтується на знаннях; інтелектуально та соціокультурно зумовлену особистісну якість, яка проявляється в діяльності, поведінці людини, у її взаємодії з іншими під час виконання різноманітних завдань (І. Зимня). Така якість набуває розвитку в навчальному процесі й стає його результатом. Потрібно зазначити, що до характеристик компетентності науковець відносить готовність до прояву компетентності (тобто мотиваційний аспект); володіння знаннями змісту компетентності (когнітивний аспект); досвід прояву компетентності в різноманітних стандартних і нестандартних ситуаціях (поведінковий аспект); ставлення до змісту компетентності й об'єкта її застосування (ціннісно-смісловий аспект); емоційно-вольову регуляцію процесу та результату прояву компетентності (І. Зимня, 2009).

М. Пірен розглядає компетентність і компетенцію як тотожні поняття та визнає їх як «загальну здатність людини, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях та здібностях, набутих завдяки її навчанню» (Г. Беженар, Н. Мась, 2007).

Н. Бібік зазначає, що переважно ці поняття витлумачено як «оцінну категорію, яка характеризує особистість як суб'єкта професійної діяльності та здатність успішно виконувати професійні повноваження» (Н. Бібік, 2004).

Подібні ідеї можна помітити й у працях зарубіжних дослідників, у котрих «компетентність» і «компетенцію» розглянуто як коло

повноважень, делегованих суб'єкту (посадовцю, органу управління, групі тощо); досвід, інформаційний ресурс, знання в певній предметній галузі, якими володіє суб'єкт, індикатор ефективності діяльності, що сигналізує про готовність індивіда робити максимум можливого за мінімальних зусиль (E. Wenger, R. McDermott, W. Sydney, 2000).

Також потрібно більш детально зупинитися й на дослідженнях, у яких «компетентність» і «компетенції» потрактовано як протилежні поняття.

У працях Г. Селевка зазначено таке: «під компетентністю розуміємо інтегральну якість особистості, що виявляється в загальній здатності та готовності до діяльності, котра ґрунтується на знаннях і досвіді, набутих у процесі навчання й соціалізації та орієнтованих на самостійну й успішну участь у діяльності» (Г. Селевко, 2004). Поняття компетентності, – вважає науковець, – значно ширше за поняття «знання», або «вміння», або «навички»: воно містить не лише когнітивну (знання) й операційно-технологічну (вміння) складові частини, а й мотиваційну, етичну (ціннісні орієнтації), соціальну та поведінкову. Тому оволодіння компетентністю вимагає ментальної організованості, значного інтелектуального розвитку: абстрактного мислення, саморефлексії, визначення власної позиції, самооцінки, критичного мислення й ін. Це поняття можна також розуміти як володіння людиною відповідною компетенцією, що включає особистісне ставлення до предмета діяльності, а особистість, зі свого боку, розглядатиметься як сукупність низки компетентностей, що виступають як міра здатності людини включатися в діяльність (Г. Селевко, 2005).

Зокрема, А. Хуторський, аналізуючи компетентність учня, розмежовує ці поняття: під компетенцією він розуміє наперед задану вимогу (норму) до освітньої підготовки учня, а під компетентністю – особистісну його якість (сукупність якостей), які вже набуті, а також мінімальний досвід щодо діяльності в заданій сфері. На його думку, «компетентність передбачає мінімальний досвід застосування компетенції» (А. Хуторський, 2003). Дослідник наголошує, що компетентність завжди особистісно забарвлена якостями конкретного учня. Таких якостей, на його думку, цілий спектр – від смислових і світоглядних («навіщо мені потрібна ця компетенція»), до рефлексивно-оцінних («наскільки успішно я застосовую цю компетенцію в житті»).

Поняття властивостей особистості також є фундаментальним для розуміння компетентності Ф. Шаріповим: «це сукупність властивостей (характеристик) особистості, що дають їй змогу якісно виконувати певну діяльність, спрямовану на розв'язання проблем (завдань) у будь-якій галузі» (Ф. Шаріпов, 2010). Компетентність конкретного фахівця засвідчує те, чого він досяг, характеризує міру опанування компетенції та визначається спроможністю виконувати запропоновані певною соціальною роллю завдання.

На думку Ю. Татура, компетентність – це інтегральна властивість особистості, що характеризує її прагнення й здатність (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної діяльності в певній галузі (Ю. Татур, 2004). Щоправда, науковець у своїх дослідженнях більше уваги приділяє формуванню компетентностей майбутнього фахівця у сфері вищої професійної освіти.

А. Дахін стверджує, що компетенція – це взірць, норматив, модель якості випускника, яка окреслює змістовне наповнення компетентності (А. Дахін, 2004).

Н. Банько вважає, що поняття «компетентність» є первинним щодо терміна «компетенція» та «характеризує фахівця як діючого суб'єкта, котрий реалізовує в діяльності свої компетенції» (Н. Банько, 2002).

Прихильником подібних поглядів є В. Местечкін, який вважає, що поняття «компетентність» більш глибоке й змістовне, ніж компетенція, та означає достатню міру, ступінь якості компетенцій, які повинні реалізуватися через кваліфікацію в конкретній діяльності (В. Местечкін, 2002).

На думку Е. Зеєра, «знання, уміння й досвід визначають компетентність людини; а здатність реалізувати ці знання, уміння й досвід у конкретній соціально-професійній ситуації зумовлює компетенцію освіченої й професійно успішної особистості...» (Е. Зеєр, 2003).

У праці С. Шишова й І. Агапова зазначено, що компетентність – це загальна здатність і готовність особистості до діяльності, котра заснована на знаннях та досвіді, отриманих завдяки навчання (С. Шишов, 1999).

Цікаві розмірковування знаходимо в А. Маркової, яка вважає, що компетенція – це певна сфера, коло питань, які людина вповноважена вирішувати. «Іноді можна почути: це у сфері моєї компетентності (я вмю, можу це вирішувати), але не в моїй компетенції (мене не впо-

вноважили це вирішувати); або, що рідше: це в моїй компетенції (я маю право це вирішувати), але я відчуваю, що в мене не вистачає компетентності для цього» (А. Маркова, 1990).

Український педагог Н. Мойсеюк вважає, що «компетентність – якість особистості, яка необхідна для якісної продуктивної діяльності в певній сфері» (Н. Мойсеюк, 2007). Науковець зазначає, що до складу компетентності входять не абстрактні загальні та предметні вміння та навички, а конкретні життєві, які будуть потрібні людині будь-якого віку чи фаху.

Інші науковці, зокрема О. Дубасенюк, Н. Сидорчук, також трактують компетентність як складну інтегральну характеристику особистості, деталізуючи її через «здатність розв'язувати проблеми й типові завдання, які виникають у реальних життєвих ситуаціях, у різних сферах діяльності на основі використання знань, навчального та життєвого досвіду відповідно до засвоєної системи цінностей» (О. Дубасенюк, 2010).

Багатоаспектно пропонують тлумачити компетентність О. Антонова й Л. Маслак: гармонійне, інтегроване, системне поєднання знань, умінь і навичок, норм, емоційно-ціннісного ставлення та рефлексії, що становлять мінімальну готовність особистості до виконання практичних завдань (О. Антонова, Л. Маслак, 2011).

М. Головань комплексно розглядає поняття «компетентність», зазначаючи, що володіння компетенцією виявляється в ефективній діяльності й уключає особисте ставлення до предмета та продукту діяльності; компетентність – це інтегративне утворення особистості, що інтегрує в собі знання, уміння, навички, досвід й особистісні властивості, що зумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми та виконувати завдання, що виникають у реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмета й результату діяльності (М. Головань, 2008).

Частина науковців поділяє думку щодо розуміння компетентності як результату набуття компетенцій. За визначенням групи вчених з Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, компетентність – це результат набуття людиною компетенцій, які дають їй змогу якісно виконувати трудові функції, успішно засвоювати знання, взаємодіяти з іншими людьми в різних ситуаціях, швидко адаптуватися до змін у професійній діяльності, набувати соціальної самостійності (Н. Авшенюк, Т. Десятов, Л. Дяченко, Н. Постригач, Л. Пуховська, О. Сулима, 2014). Як зазначають педагоги, компетент-

ність об'єднує пізнавальні ставлення та практичні навички, цінності, емоції, поведінкові компоненти, знання й уміння, які можна мобілізувати для активної дії; допомагає людині визнавати, ідентифікувати та розв'язувати (незалежно від контексту) проблеми, характерні для певної діяльності; є індикатором, що сприяє у визначенні готовності учня-випускника до життя, його подальшого особистісного розвитку; активної участі в житті суспільства (Н. Волкова, 2007). Здобуття знань, умінь, навичок є чинником особистісного розвитку й формування відповідних компетентностей; застосування останніх, за потреби, можливе в різних контекстах суспільної діяльності.

Експерти програми «DeSeCo» (Definition and Selection of Competencies – Визначення та відбір компетентностей: теоретичні й концептуальні засади), що функціонує з 1997 р., пропонують визначати компетентності як спроможність успішно задовольняти індивідуальні або соціальні потреби, виконувати діяльність чи реалізовувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, усього того, що можна мобілізувати для активної дії (D. Rychen, L. Salganik, 2002).

Компетентність як здатність (спроможність) кваліфіковано виконувати діяльність, реалізовувати завдання або роботу визначено й у нормативних документах Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI)). При цьому поняття компетентності передбачає наявність набору знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі (M. Foxon, Richey, R. Roberts, T. Spannaus, 2003).

За Дж. Равеном, компетентність – це специфічна здатність, потрібна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі, що містить вузькоспеціальні знання, особливі предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за власні дії (Дж. Равен, 2001).

С. Шишов та В. Кальней також розуміють поняття компетентності через здатність (уміння) діяти на основі набутих знань (С. Шишов, 2000). Ця сама категорія є фундаментальною для розуміння компетентності С. Бондар: «компетентність – це здатність особистості діяти» (С. Бондар, 2003). Однак вищезазначені науковці стверджують, що

людина, безумовно, повинна бути зацікавлена в цій практиці, адже компетентність виявляється лише за умов, коли діяльність поєднуватиметься з особистими цінностями, стане їх утіленням.

У контексті професійної підготовки І. Зязюн розуміє компетентність як спроможність виконувати професійні завдання певного визначеного класу, що вимагає наявності реальних знань, умінь, навиків, досвіду (І. Зязюн, 2005). Ураховуючи не лише підготовку, а й характеристику рівня професіоналізму фахівців, С. Вітвицька трактує компетентність як специфічну здатність особистості до продуктивної діяльності в конкретній предметній галузі, яка включає вузько-спеціалізовані знання, уміння й навички, досвід їх використання в реальному житті, відповідальне ставлення до виконання виробничих функцій (С. Вітвицька, 2011).

К. Климова звертається до компетентності як до «результату набуття компетенцій, особистісної характеристики фахівця», визначаючи компоненти поняття через знання, уміння, навички, набутий фаховий досвід, рефлексії на результати власної професійної діяльності (К. Климова, 2010).

О. Пометун тлумачить поняття компетентності через «спеціально структуровані (організовані) набори знань, умінь, навичок і ставлень, що їх набувають у процесі навчання», або «результативно-діяльнісну характеристику освіти» (О. Пометун, 2004). Компетентність, на думку науковця, може бути рівнево диференційована, а її нижній поріг (рівень) є мінімально необхідним і достатнім для успішної діяльності та досягнення результату. Водночас названі вище автори, а також деякі інші вітчизняні науковці, зокрема О. Дубасенюк, Н. Сидорчук, підтримують деталізоване розуміння поняття компетентності в навчанні. Учені розглядають його в кількох аспектах: як набуту характеристику особистості, що сприяє успішному входженню молоді людини в життя сучасного суспільства, та як інтегрований результат, що передбачає зміщення акцентів із накопичення нормативно визначених знань, умінь, навичок на формування й розвиток в учнів (студентів) спроможності практично діяти, застосовувати досвід попередньої успішної діяльності в певній галузі (Енциклопедія освіти, 2008).

\* \* \*

Проведений теоретико-методологічний аналіз дає підстави стверджувати, що компетентність розуміємо як поінформованість, обізна-



ність, авторитетність; інтегровану (загальну) спроможність особистості успішно (кваліфіковано) виконувати діяльність; поглиблене знання предмета; особистісна якість (сукупність якостей); володіння людиною відповідною компетенцією; інтегральна властивість особистості; поєднання знань, умінь і навичок, норм, емоційно-ціннісного ставлення та рефлексії; результативно-діяльнісну характеристику освіти; освітні результати тощо. Компетентна в певній галузі людина володіє відповідними знаннями й здібностями, які дають змогу їй обґрунтовано судити про цю галузь та ефективно в ній діяти. Отже, компетентність виражає значення традиційної тріади «знання, уміння, навички», інтегруючи їх у єдиний комплекс.

Компетентність передбачає оволодіння людиною відповідними компетенціями. Під компетенціями розуміємо характеристики, необхідні для задовільного рівня виконання завдань, це своєрідна характеристика позиції (ролі, посади), а не індивіда. Водночас компетентність – це характеристика, яка дає змогу порівняти одного працівника з іншим. Передусім, це суб'єктивна ознака.

На завершення проведеного теоретико-методологічного аналізу треба наголосити, що компетентність – це одна зі сходинок професіоналізму, що виражається в системі знань, умінь, навичок, способів діяльності, психологічних якостей, потрібних спеціалісту для виконання ефективної професійної діяльності.

*Ольга Лазорко*

## **1.2. Структурно-функціональна модель соціально-психологічної компетентності публічних службовців**

Сьогодення характеризується невизначеністю, нестабільністю, непередбачуваністю, складністю та нелінійністю процесів, що відбуваються у всьому світі й Україні. У цих умовах значення відповідальності за прийняті рішення, особливо, якщо це рішення, що приймається на рівні державних установ й організацій, зростає та посилюється. Від професійної компетентності державних службовців часто залежить не лише розв'язання поточних проблем, але й доленосних питань у масштабах усієї країни. У цих умовах, на нашу думку, важливо визначити чіткі й об'єктивні критерії, за якими можна оцінити рівень підготовки держслужбовців та, за необхідності, мати

надійний і випробуваний інструментарій корекції та підвищення рівня професійних компетенцій персоналу у сфері публічного управління.

Згідно з компетентнісним підходом (Котик, 2016; Ковбасюк, 2015; Горецька, 2010; Серьогіна, 2013), актуальною є тенденція зміщення фокусу уваги з так званих «hard skills» (жорстких професійних компетенцій) на універсальні гнучкі компетенції («soft skills»). За останніми соціологічними та психологічними дослідженнями (Bersin, 2019; Lazorko, 2019; James, 2012; Brewer, 2013; Burrus, 2013; Длугунович, 2014; Коваль, 2015; Тілікіна, 2020; Чуланова, 2019), пріоритетними компетенціями для соціономічних професій, які пов'язані із соціальними стосунками, є так звані «Soft skills», або «гнучкі компетенції». Сьогодні, як ніколи, набувають актуальності й необхідності такі професійні компетенції, як уміння працювати в команді, лідерство, ефективна комунікація, міжособистісні навички, конструктивне вирішення конфліктів і проблемних ситуацій, уміння швидко адаптуватися до постійних змін, переконувати та надихати інших, бути креативним й інноваційним тощо. Саме ці компетенції, без сумніву, є «унікально людськими», тому що навіть штучний інтелект, який стрімко захоплює колись специфічно людські види діяльності, не може ними оволодіти повною мірою. На думку Джоша Берзіна (2018), ці компетенції не є м'якими, адже без них неможливо досягнути успіху в професійній діяльності, їх розвиток є безперервним і необхідним, а є компетенціями сили, або «power skills».

На нашу думку, більшість із відомих нам із літератури «soft skills» можна віднести до групи соціально-психологічних компетенцій, оскільки вони виявляються в соціальній взаємодії й ґрунтуються на особистісних якостях працівника. Існує багато підходів до виокремлення типів та класифікації видів соціально-психологічних компетенцій. Нам видається природним і логічним підходити до такої класифікації згідно з компетентнісним підходом, ураховуючи, передусім, специфіку професійної діяльності особистості. Оскільки об'єктом нашого дослідження стали публічні службовці, то врахування професійно важливих якостей та компетенцій для успішного виконання своїх професійних обов'язків є основою для виокремлення компонентів і видів соціально-психологічних компетенцій.

У Законі України «Про державну службу» (2015) детально окреслено профіль професійної компетентності посади держслужбовця, що містить зміст виконуваної роботи, перелік професійно необхідних для реалізації посадових обов'язків знань, умінь і навичок. Рівень профе-

сійної компетентності працівника визначається «її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками». Зазначимо, що поняття «професіоналізм» та «компетентність» є «рядоположними», потрібними для успішної діяльності, але не тотожними за змістом у психологічному дискурсі. Якщо професіоналізм набувається протягом професійної кар'єри та досвіду і є особистісною якістю, то компетентність – це оцінне поняття, ступінь вияву професійного досвіду та майстерності в рамках повноважень конкретної посади. Отже, компетентність можна вважати вищим рівнем прояву професіоналізму й кваліфікації працівника. Із позиції синергетичного підходу (Князева, 2006; Черленяк, 2010), професійна компетентність у сфері публічного управління являє собою багаторівневу, нелінійну та відкриту специфічну систему, що формується й розвивається згідно з принципами самодетермінації та самопроекування, фундаментальною основою чого є особистість професіонала, її поле можливостей (потенціальні здібності й таланти) і поле реалізації (комфортні умови реалізації в професії). Вищезначений підхід у сучасних умовах ґрунтується на так званій «економіці знань», коли головними предикторами ефективної професійної діяльності виявляються гнучкість, уміння вирішувати проблемні ситуації та розв'язувати конфлікти, здійснювати самостійний життєвий вибір, що ґрунтується на системі цінностей і прагненні до саморозвитку та самовдосконалення (самоактуалізації).

У проєкті TUNING (Байденко, 2006) відповідно до змісту професійної діяльності виокремлено загальні, або фахові (generic), та професійні, або предметно-спеціалізовані (subject specific), компетенції. Предметно-спеціалізовані компетенції завжди пов'язані зі специфікою професійної діяльності та визначаються професійною кваліфікацією працівника. Загальні ж компетенції являють собою універсальні характеристики, котрі потрібні для більшості професій. Саме вони сьогодні набувають більшого значення у зв'язку з підвищенням професійної й соціальної мобільності та необхідністю постійного навчання, донавчання й підвищення кваліфікації відповідно до мінливих і швидкоплинних умов життєдіяльності.

Соціально-психологічні компетенції, безумовно, належать до ключових загальних, універсальних та загальнокультурних компетенцій. І саме вони становлять базу для подальшого розвитку професійних компетенцій, потрібних для виконання конкретних професійних завдань. Соціально-психологічна компетентність формується протягом

засвоєння особистістю соціальних і культурних норм, виконання спільної соціально корисної діяльності, у процесі комунікації й взаємодії. Отже, на формування такої компетентності впливає чимало чинників – індивідуальні характеристики особистості, етнічні, релігійні, культурні відмінності, рівень освіти та вплив найближчого оточення, рівень психічного й фізичного здоров'я, рівень економічного та політичного розвитку країни, ціннісні установки й прагнення тощо.

У структурі соціально-психологічної компетентності можна виокремити три змістові компоненти, пов'язані між собою: когнітивний, аксіологічний і конативний (рис. 1.1).

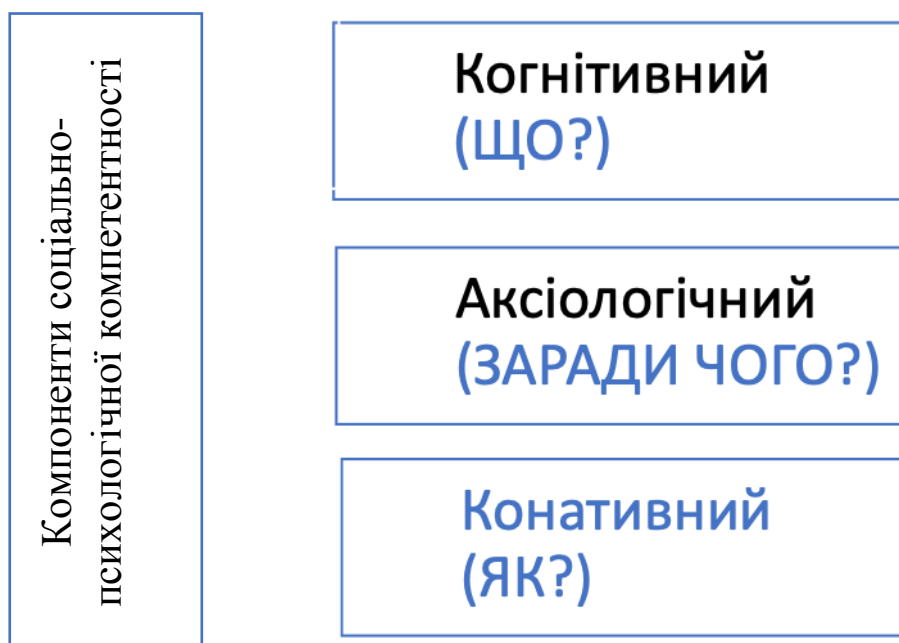


Рис. 1.1. Структура соціально-психологічної компетентності

**Когнітивний компонент** являє собою знання та розуміння (відповідна конотація: «Я знаю, ЩО робити»), це професійні теоретичні знання, розуміння специфіки професійної діяльності згідно з посадовими обов'язками). **Аксіологічний компонент** уключає, передусім, цінності як інтегральну картину світобачення, сприйняття й співіснування з іншими в соціальному середовищі; конотація: «Я знаю, ЗАРАДИ ЧОГО я це роблю»). **Конативний компонент** передбачає практичне, або операційне, застосування наявних знань у конкретних робочих ситуаціях; конотація: «Я знаю, ЯК діяти»). Отже, особистість має свої ціннісні установки, знання й уміння їх застосувати в професійній діяльності.

Потрібно відзначити, що такий підхід до структури соціально-психологічної компетентності дає підставу стверджувати, що будь-яка

компетенція може бути оцінена та розвинена, і частіше особа володіє тією чи іншою компетенцією на певному рівні, тобто компетенції і їх розвиток можна вважати континуальними та безперервними в процесі навчання й набуття практичного та життєвого досвіду.

Ураховуючи вищезначену *структурну* організацію соціально-психологічної компетентності, ми пропонуємо виокремити також її *функціональне* наповнення відповідно до специфіки сфери публічного управління, зважаючи на категорії держслужбовців і їх ієрархічну підпорядкованість (рис. 1.2).

## Соціально-психологічна компетентність

7

У сфері публічного управління

### ПСИХОЛОГІЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ

Фундаментальні, універсальні компетенції, що складають ядро світогляду та потенційних можливостей особистості; є базовими в структурі професійної компетентності

Психологічні компетенції	Категорія «В»	Категорія «Б»	Категорія «А»
<b>Аксиологічні</b>	Спрямованість на служіння; виконавчий рівень	Ініціативність, відповідальність	Інноваційність та автономність
<b>Акмеологічні</b>	Відкритість до нових знань та досвіду	Регулярний саморозвиток	Системний саморозвиток; самоактуалізація
<b>Ресурсний потенціал</b>	Стресостійкість	Гнучкість, адаптивність	Високий рівень життєстійкості

### СОЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ

Компетенції, які виявляються у взаємодії, в процесі виконання посадових обов'язків та спілкуванні між членами команди та клієнтами; так звані «гнучкі компетенції», або «soft skills»

Соціальні компетенції	Категорія «В»	Категорія «Б»	Категорія «А»
<b>Робота в команді</b>	Вміння працювати в команді	Управління командою	Трансформаційне лідерство
<b>Ефективна комунікація</b>	Побудова базових стосунків	Співпраця, результативна комунікація	Особистий вплив, вміння переконувати
<b>Опанувальна поведінка</b>	Виконавча діяльність	Ініціативність, вирішення конфліктів	Новаторство, побудова ефективних стратегій

**Рис. 1.2.** Системно-функціональна модель соціально-психологічної компетентності персоналу

Отже, психологічні компетенції вважаємо базовими в структурі професійної компетентності держслужбовців. *Інтегральними індика-*

**торами психологічної компетентності** є повноцінна реалізація потенціалу особистості професіонала, а саме таких його проявів:

1. *Аксіологічний потенціал* – ціннісні орієнтації та переконання як системоутворювальні та фундаментальні установки, на яких ґрунтуються професійно важливі якості, такі як морально-вольові якості (толерантність, гуманність, порядність, чесність тощо); інтелектуально-логічні (пам'ять, аналіз, синтез, порівняння, моделювання, логіка); організаційні (дисциплінованість, чіткість, системність, відповідальність тощо); індивідуальні (оригінальність, креативність, інноваційність тощо). Цінності як світоглядні орієнтири й установки особистості можна розглядати на різних рівнях – як загальнолюдські, державні, професійні чи особистісні. Система цінностей формується протягом усього життя людини та відзеркалює її внутрішній світ і ставлення до світу зовнішнього.

Особистісний потенціал держслужбовців розглянуто акмеологами як ключовий ресурс управлінської діяльності – кваліфікаційний потенціал, психофізіологічний (працездатність); освітній (інтелектуальні пізнавальні особливості); творчий (креативні здібності); комунікативний (здібність до співпраці); світоглядний потенціал (ціннісно-мотиваційна сфера). Отже, ми можемо говорити про аксіологічний потенціал держслужбовця як цілісне динамічне та фундаментальне утворення, що характеризується стійкою структурою ціннісних установок та орієнтацій, спрямованих на забезпечення професійної діяльності, служіння інтересам суспільства й держави. За словами Дмитра Леонтьєва, цінність, якою володіє особистість, виступає показником її розвитку (Леонтьєв, 2007).

2. *Акмеологічний потенціал*. Акмеологія як наука про досягнення людиною найвищих вершин самореалізації та саморозвитку стверджує, що метою професійної діяльності є досягнення особистістю вершин свого розвитку й усебічного розвитку та розкриття потенціалу, який є різним у кожної людини. У сучасній теорії управління персоналом актуальними напрямками вважаються пошук і розвиток талантів в організації. Талантами називають працівників із найвищим потенціалом, для їх виявлення в організації розробляється система управління талантами. Найбільш ефективними методами пошуку талантів вважають систему ассесменту, за результативністю роботи та за результатом щорічної оцінки. Популярним є опитувальник 360 градусів – опитування колег і підлеглих, спеціальні тести.

На думку психологів, люди можуть отримати набагато більше, якщо вони витрачають зусилля на розвиток своїх сильних сторін, замість того, що тратити їх на виправлення слабких сторін. Для організації вигідно розвивати таланти, тому що вони більш продуктивні та залучені в компанію. Стратегічною цінністю для розвитку й залучення талантів є програма кадрового резерву, для визначення якого можна скористатися Матрицею потенціалів співробітників у компанії, де визначаються таланти та потенціали перспективних працівників, створюється так званий «Succession Plan» (план успішності), або планування спадкоємності. Рекомендовано, щоб на ті посади, де існує високий ризик втрати співробітника й слабкий потік кандидатів, був завчасно сформований кадровий резерв. В ідеалі та в перспективі має бути створений кар'єрний план для кожного працівника з огляду на потенціал і таланти; актуальною також є ротація персоналу всередині компанії.

Отже, із погляду акмеологічної парадигми, мобілізація та розкриття потенціалу особистості в професійній діяльності приводять до найвищих досягнень і найповнішої реалізації як професіонала своєї справи. Акмеологічну компетентність можна трактувати як інтегральну здібність та прагнення до саморозвитку й самоактуалізації, а також усвідомлення свого потенціалу та талантів. На початковому етапі розвитку цієї компетенції можемо говорити про відкритість особистості до нових знань і досвіду, ситуативну готовність до саморозвитку, початковий рівень формування навичок самопізнання та самооцінки. Для середнього рівня акмеологічної компетенції характерні прагнення до регулярного саморозвитку, бажання навчатися нового й удосконалювати вже опановані вміння та навички. Високий рівень акмеологічної компетентності демонструє системний і цілісний саморозвиток та самоактуалізацію, досягнення високого рівня професіоналізму.

*3. Ресурсний потенціал.* У нашому розумінні, ресурсний потенціал державного службовця являє собою спроможність виконувати складні завдання й проблеми в щоденній робочій взаємодії, швидко адаптуватися під мінливі та невизначені ситуації й умови, а також володіти високим рівнем емоційного інтелекту, який дає змогу зберігати емоційну стабільність та досягати успіху в професійній діяльності.

У сучасних умовах невизначеності, складності, мінливості й нелінійності всіх процесів надважливими професійними якостями є стресостійкість, гнучкість і високий рівень адаптації особистості

професіонала. Людина з високим рівнем стресостійкості може виконувати свої професійні обов'язки якісно й ефективно за будь-яких умов, не втрачає самовладання та раціонального мислення в складних ситуаціях, зберігає самоконтроль і позитивний настрій. Адаптивність та гнучкість дає змогу держслужбовцю визначати необхідність змін і потенційних можливостей для їх упровадження, швидко реагувати на потреби та запити суспільства й держави, виявляти та управляти ризиками, пов'язаними з упровадженням змін, а також брати особисту відповідальність за прийняття ризикованих, проте необхідних рішень і дій.

Високий рівень емоційного інтелекту, зі свого боку, дає можливість усвідомлювати власні емоції та емоції інших, а також управляти ними в щоденній взаємодії. Безумовно, ці навички сприяють налагодженню результативної комунікації, швидшому прийняттю рішення, ефективнішим діям у критичних ситуаціях, кращому керівництву своїми підлеглими, що приводить до процвітання та зростанню організації й ефективності її діяльності. Учені одностайні щодо твердження: емоційний інтелект – певна вроджена здатність людини, яка піддається тренуванню протягом усього життя. Чим повніше особа розвиватиме свій ресурсний потенціал, тим менше буде в неї проявів професійного вигорання чи негативних наслідків стресу для психічного здоров'я.

Що стосується соціальних компетенцій, то, на нашу думку, вони є універсальними та професійно важливими, особливо в соціономічних професіях, де існує постійна взаємодія: міжособистісна, міжгрупова та стосовно соціуму, суспільства й держави в цілому. Саме ці особливості є специфічними для професії публічного службовця. Отже, від рівня розвитку цього виду компетенцій на пряму залежать успішність і результативність роботи як окремого працівника, так і ефективність розвитку держави та суспільних інституцій узагалі.

Універсальними *індикаторами соціальної компетентності* державного службовця вважаємо роботу в команді (соціальні ролі), ефективну комунікацію та опанувальну поведінку (копінг-стратегії). Розглянемо їх більш детально.

*1. Робота в команді (соціальні ролі).* На думку вчених, ефективність командної взаємодії більшою мірою залежить від балансу соціальних ролей у конкретній робочій ситуації. Соціальні ролі в професійній діяльності проявляються:

– на рівні функціональних ролей, які зумовлені посадовими обов'язками й досвідом;



– на рівні командних ролей, тобто моделей поведінки в командній взаємодії, які спрямовані на досягнення результату.

Основними рисами команди прийнято вважати спільну роботу, коли кожний член групи взаємодоповнює іншого; збалансований розподіл ролей та обов'язків у групі відповідно до талантів і потенціалу кожного її члена, за які він несе особисту відповідальність; результативну комунікацію, що передбачає чесність та взаємоповагу в щоденній взаємодії, а також готовність до попередження й вирішення конфліктів усередині групи та в спілкуванні з клієнтами; синергію – коли результат спільної діяльності якісно перевищує ефекти від роботи окремих людей.

Головними принципами командної взаємодії вважаються чіткі й прозорі вимоги та критерії ефективності діяльності, взаємна відповідальність, наявність важливих спільних цілей, а також взаємодоповнювальні вміння, навички та ролі й орієнтованість на постійне професійне та особистісне вдосконалення. Щодо командних ролей, то в психологічній літературі трапляються різні підходи до їх класифікації та типології. У теорії управління виокремлено напрям «менеджмент команд», що підкреслює актуальність і важливість командної взаємодії.

Високий рівень розвитку цієї компетенції передбачає наявність навичок командної взаємодії, уміння створити атмосферу взаємоповаги, взаємодопомоги та підтримки членів команди, а також найповніший прояв і реалізацію особистісного потенціалу кожного члена команди під час виконання професійних обов'язків. Найвищий прояв уміння працювати в команді – це так зване трансформаційне лідерство, коли лідери не лише управляють командами, а й надихають членів команди на спільну роботу та результативність, сприяють розкриттю творчого потенціалу й самоактуалізації кожного члена команди, що, безумовно, позитивно впливає на показники ефективності діяльності в цілому. Трансформаційне лідерство ґрунтується на турботі про членів команди, інноваціях і суспільних цінностях.

*2. Ефективна комунікація.* Спілкування, безумовно, є професійно важливою якістю публічного службовця й водночас головним інструментом його професійної діяльності. У процесі виконання своїх посадових обов'язків він здійснює як внутрішні (усередині організації між окремими посадовими особами та структурними підрозділами), так і зовнішні комунікації (із громадськістю й органами державного управління, організаціями).

Від того, наскільки добре буде розвинена ця компетенція, на пряму залежать ефективність та результативність праці. Найбільш впливовими складовими частинами цієї компетенції, на нашу думку, є комунікативні й організаторські схильності особистості, а також мотивація на досягнення успіху, влади та афіліації. Діагностика цих схильностей і мотиваторів дає змогу визначити рівень розвитку цієї компетенції й розробити тренінгову програму її корекції та розвитку. Про високий рівень комунікативної компетентності свідчать такі знання та вміння: налагодження соціальної взаємодії й співробітництва; розв'язання конфліктів у процесі професійної діяльності; використання сучасних комунікаційних технологій у налагодженні контактів усередині організації та в зовнішній комунікації органів публічного управління; вміння презентувати результати діяльності органів публічного управління та організацій через медіаресурси й у процесі діалогу з громадськістю; володіння здатністю впливати на інших та переконувати, застосовуючи чітку й логічну аргументацію тощо.

3. *Опанувальна поведінка.* Психологія опанування є сьогодні актуальною через посилення соціальної нестабільності та загострення несприятливих тенденцій на всіх суспільних рівнях. Дослідження механізмів створення стилів захисту й опанування має велике значення для розуміння алгоритму дій людини в складних ситуаціях. У період невизначеності та швидких змін підвищуються вимоги до вміння адаптуватися й опанувати стресові та критичні ситуації, приймати ризиковані рішення й брати особистісну відповідальність. Тому надзвичайно важливою соціальною компетенцією публічних службовців ми вважаємо володіння ефективними копінг-стратегіями в процесі виконання професійної діяльності. На сьогодні дослідження стратегій опанування – це найбільш затребуваний напрям прикладної психології. Це не випадково, оскільки від індивідуальних переваг у способах вирішення несприятливих життєвих ситуацій та створення сприятливих залежить психологічне, психосоматичне та соціальне благополуччя як окремої людини, так і суспільства загалом. Для позначення свідомих установок особистості, що застосовуються в ситуації психологічної загрози, використовують поняття «копінг-поведінка», чи «опанувальна поведінка», «усвідомлення стратегії опанування зі стресом чи з іншою подією», що породжує тривогу. Отже, термін «копінг-поведінка», або «опанувальна поведінка», поряд із термінами «психологічний стрес», «життєва криза», «важка життєва ситуація» є одним із ключових понять психології.

Поняття «опанування» визначає використання волі людини в ситуації, яка вимагає сконцентрованості та контролю над собою, тобто над своїми бажаннями, думками, почуттями тощо. Оскільки в перекладі з англ. копінг означає опанування, то в сучасній психологічній літературі ці терміни використовують як рівнозначні, синонімічні.

Опанувальну поведінку розглянуто як здатність індивіда розв'язувати життєві проблеми та професійні ситуації. Така поведінка спрямована не лише на адаптивну реакцію на обставини, але й ґрунтується на здатності застосовувати комплекс ефективних засобів для подолання емоційного стресу. Роблячи вибір на користь активних дій, людина зменшує негативний вплив стресу. Особливості реалізації цієї функції пов'язані з «Я-концепцією», умовами середовища, емпатією, локусом контролю. Дослідниками переважно виокремлено три базові стилі копінгу: 1) проблемно орієнтований стиль, 2) емоційно-орієнтований стиль, 3) стиль уникнення (проявляється у вигляді відходу від проблеми).

Незважаючи на різні підходи до класифікації копінгу, більшість учених зійшлись у виокремленні трьох базових стратегій: розв'язання проблеми, соціальної підтримки, уникнення стресової ситуації. Крім того, зазначено, що реалізація копінг-стратегій може відбуватися в трьох сферах – поведінковій, когнітивній та емоційній.

\*\*\*

Отже, структурно-функціональна модель соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління дає нам можливість виокремити інтегральні компетенції як на психологічному, так і на соціальному рівнях, потрібні для успішного виконання професійних обов'язків. Такий теоретико-методологічний аналіз дає можливість у подальшому підібрати батарею психодіагностичних методик дослідження соціально-психологічної компетентності публічних службовців і визначити рівень сформованості вищезначених компетенцій задля їх подальшого розвитку та корекції засобами соціально-психологічного тренінгу.

# ІНТЕГРАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*Оксана Кихтюк*

### 2.1. Аксиологічні аспекти діяльності публічних службовців

На сьогодні сучасні тенденції державотворення в глобальному світі та Україні вимагають від публічних службовців дотримання принципів демократії, рівності, свободи, справедливості. Люди, які працюють у держслужбі, повинні бути підготовлені не лише до участі у вирішенні питань громадян із правознавчих проблем, захисту їхніх інтересів, але й представляти сформований узірець у духовному, ціннісно-моральному аспектах. Ціннісна сфера кожної особистості має бути сформована на принципах моралі та гуманізму, які забезпечуватимуть конструктивну, толерантну взаємодію з іншими людьми, гідне виконання посадових обов'язків, здатність до допомоги й підтримки, спроможність переконувати іншу людину, відстоювати її інтереси чи аргументувати та доводити певну помилковість її вчинків і дій. Професіоналізм державного публічного службовця визначається мірою представленості аксіологічної культури як особистісної сфери людини. Повсякденність рутинних справ викликає потребу в публічних службовців розв'язувати конфліктні ситуації конструктивно, вимагає від них пошуку потенційних сутнісних сил та ресурсів, можливостей до самовдосконалення, уміння дотримуватися правил етики й моралі.

Сучасні кризові явища в українському суспільстві часто пояснюються через несформованість громадянського суспільства, низьку комунікацію та слабку поінформованість населення про актуальний стан реформ, конфлікт інтересів; дуже часто трактується через корупованість різних гілок влади, бюрократизм, низьку конкурентність, що породжує спад економіки й ін. Проте не варто недооцінювати, ігнорувати недостатній рівень професіоналізму різних соціально-професійних груп, кадрів, котрі керують суспільством, зокрема публічних службовців, які повинні досягати високих професійних інтересів, компетенцій, чіткої самоідентифікації та відповідальності в

умовах перманентної кризи державотворення, заради ефективного управління, дотримання законодавчих і нормативних принципів.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» поняття «державна служба» потрактовано як професійну діяльність державних службовців із підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг (ВВУ, 2015). Перелік наукових досліджень, методологічних засад в історико-філософському аспекті вивчення державної служби як чинника менеджменту належать видатним мислителям і вченим (Арістотель, Г. Гегель, Н. Макіавеллі, Б. Спіноза, Т. Гоббс, М. Вебер й ін.). Політико-управлінські цінності висвітлено в наукових працях таких вітчизняних науковців, як В. Бакіров, В. Бакуменко, Р. Войтович, Ю. Кальниш, А. Ручка, В. Скуратівський, Ю. Сурмін, В. Тертичка та ін. Як провідний механізм впливу на людину й розвиток духовного потенціалу ціннісні орієнтації розглянуто в роботах І. Беха, А. Богуша, Т. Бутківської, І. Зязюн, П. Ігнатенко, Л. Крицької, В. Моляко, Р. Скульського, О. Сухомлинської, Л. Хомича й ін.

Указуючи на особистісний аспект держслужби, В. Б. Авер'янов писав, що «державна служба через діяльність осіб, зайнятих у ній, має втілювати в життя визначену демократичним шляхом волю держави» (Авер'янов, 1998).

Аналізуючи праці учених, можемо зробити висновок, що ціннісно-смілова парадигма державної служби крізь призму державно-суспільної взаємодії має дві складові частини власної ціннісної основи – державну та суспільну. Державний складник ціннісної основи державної служби є еквівалентом інструментальних цінностей у ціннісній основі держави, а суспільний – еквівалентом термінальних цінностей у ціннісній основі суспільства.

Такий розподіл цінностей на два класи (термінальні та інструментальні) уперше запропоновано М. Рокичем (Рокич, 1973). Цінності особистості, пов'язані з переконанням людини в тому, що кінцева мета нашої діяльності варта того, щоб до неї прагнути, визначено як термінальні. До таких цінностей М. Рокич відносить наявність добрих і вірних друзів, упевненість у собі (внутрішню гармонію, вивільнення від внутрішніх конфліктів та сумнівів), свободу (незалежність і самостійність у судженнях та вчинках), щастя інших (добробут і вдосконалення інших людей), матеріально забезпечене життя, продуктивне життя (максимальне використання власних сил та можливостей), кохан-

ня, щасливе сімейне життя, саморозвиток і розваги тощо. Інструментальні цінності представлені переконаннями людини в тому, що в будь-якій ситуації перевагу треба віддавати певним способам дій або властивостям особистості (Рокич, 1973).

Сучасна наука розглядає поняття цінності як «особливе соціальне явище, що є найважливішим фактором, що стимулює й мотивує поведінку індивіда, регулює його особисте та суспільне життя, одночасно є способом і результатом самореалізації особистості», що додатково підкреслює соціальну природу цінностей як держави, так і державної служби (Гудечек, 1988).

На думку О. Гогоберідзе, цінності людини є основою життєвої стратегії, тобто регулюють поведінку людини впродовж її життя (Гогоберідзе, 1989). Так, М. Заброцький визначає цінності як позитивний життєвий смисл, те, що людина особливо цінує (Заброцький, 1998). Як усвідомлений і прийнятий людиною загальний сенс життя розглядає цінності Б. Братусь. Вони виступають основою для формування стратегії життєвого шляху людини, а ціннісні орієнтації являють собою найважливіший компонент у структурі особистості й регулюють її діяльність (Братусь, 1977).

На нашу думку, цінності та ціннісні орієнтації мають бути представлені як вищі особистісні ідеали; що викликать саморозвиток і самовдосконалення. Вони повинні виступати як критерії росту, особливо в публічних службовців. Сутнісна характеристика професійної кар'єри публічних службовців має визначатися не стільки як просування організаційною ієрархією, скільки як процес реалізації людиною себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності. Високий рівень професійної культури дає змогу публічним службовцям осмислювати процес саморозвитку як життєву цінність, створювати умови для самовдосконалення й самореалізації в ході життєдіяльності, пізнавати, актуалізувати, творчо проявляти свою індивідуальність.

Узагальнена характеристика публічного службовця як суб'єкта професійної діяльності повинна складатися не лише з професійних якостей, професійного потенціалу, а й особистісного, що включає всі особливості мотиваційно-сислової сфери, ціннісні орієнтації, спрямованість, інтелектуальні якості тощо.

Цінності кожного суб'єкта діяльності виражають індивідуальний життєвий досвід особистості, складний і водночас динамічний. Вони відображають мотиви, наміри, ідеали, цілі, яких прагне досягти як

індивід, так і суспільство. Кожна людина оцінює факти зі свого життя відповідно до власної ціннісної сфери, їх значення відзеркалює особистісний та суспільний смисл. Відомі загальні цінності кожного індивіда, такі як здоров'я, любов, повага, знання, гроші, престиж, та можливі групові цінності – релігійні, політичні, індивідуальні, – що об'єднуються в певну систему, яка може змінюватися відповідно до віку, становлення особистості, життєвих обставин.

На думку вітчизняного науковця-психолога Ф. Василюка, цінності перетворюються в характеристики реально діючих мотивів і джерел свідомості буття, що ведуть до росту й удосконалення особистості в процесі власного послідовного розвитку. Ціннісні орієнтації, будучи, таким чином, механізмом особистісного росту й саморозвитку, самі мають характер, що розвивається, та виступають динамічною системою (Василюк, 1984). Особистісним цінностям притаманна висока усвідомленість, вони відображаються у свідомості у формі ціннісних орієнтацій і слугують важливим фактором соціальної регуляції взаємин людей та поведінки індивіда. В основу ціннісних орієнтацій покладено узагальнені ціннісні уявлення, у яких відображено соціальний та індивідуальний досвід людини, його різноманітні зв'язки з найбільш значимими сторонами дійсності. Функції ціннісних орієнтацій полягають у тому, що, з одного боку, вони забезпечують, цілісність особистості, пов'язуючи когнітивну й мотиваційну сфери, а з іншого – ціннісні орієнтації реалізують психічну регуляцію соціальної діяльності та поведінки суб'єкта в соціальному середовищі. Будучи структурними компонентами вербального усвідомлення, ціннісні орієнтації функціонують як ідеальні критерії оцінки, як способи раціоналізації поведінки. Вони тісно пов'язані з мотиваційною сферою людини. Зумовлений взаємозв'язок ціннісних орієнтацій особистості та суспільства, оскільки вони утворюються вже на основі сформованих потреб людини, проте засвоєння тих чи інших цінностей соціального середовища може стати базисом для формування нових потреб. Твори матеріальної та духовної культур створюють у процесі діяльності індивіда особистісну ієрархію ціннісних орієнтацій.

Цінності, ставши продуктом життєдіяльності суспільства й соціальних груп, займають особливе місце в структурі особистості кожного конкретного суб'єкта, вони є автономними джерелами смислотворення, визначаючи індивідуальну життєдіяльність до життєдіяльності соціуму. Отже, цінності мають подвійний характер: вони соціальні, оскільки історично та культурно зумовлені, та індивіду-

альні, бо в них зосереджено життєвий досвід конкретного суб'єкта. Загалом, у питанні щодо вивчення поняття «ціннісні орієнтації» публічних службовців, можемо виокремити два підходи. З одного боку, держслужбу представлено складною системою з культурою управління з набором цінностей, які можуть змінюватися залежно від часу, із другого – індивідуальністю публічного службовця.

Першу група цінностей визначено суспільством, структурою апарату, вони належать суспільству, друга – представляє особисті переконання публічного службовця, спроможність співпрацювати, необхідність представлення громадськості та суспільства, держави, професійної етики, чесності й некорумпованості держапарату. Зазначимо, що науковці до цієї сфери відносять таку характеристику особистості, як нейтральність, оскільки власні переконання держслужбовця не повинні мати значення, що зумовлює можливість співпраці з будь-яким політиком. Обов'язковими характеристиками є чесність і непідкупність – в основу діяльності держслужбовця покладено його служіння суспільству й державі.

Вагомого престижу на сьогодні набуває робота публічних службовців в Україні. Принцип рівноправного доступу всіх громадян до відкритої системи відбору кадрів на конкурсних засадах засвідчено в законі «Про державну службу». На сьогодні запроваджено практично всі інформаційні технології відбору кадрів на публічну службу. Проте розрив між суспільством і державними службовцями залишається відчутним, оскільки головними комунікативними викликами органів публічного управління є забезпечення духовного, політичного, соціально-економічного життя суспільства, важливою характеристикою постає культура публічного службовця. Дослідження ціннісних орієнтацій, розвитку системи цінностей публічних службовців норм й ідеалів задля подолання суперечностей та бар'єрів у сприйнятті дій влади громадськістю залишається актуальним на сьогодні.

Із метою вивчення реалізації ціннісних орієнтацій особистості в реальних умовах життєдіяльності, зокрема публічних службовців, нами використано методику С. Бубнової «Діагностика реальної структури ціннісних орієнтацій особистості». Зміст опитувальника побудовано саме на опануванні реалізації ціннісних орієнтацій особистості в реальних умовах життєдіяльності, містить 66 закритих запитань. Усі вони спрямовані на вивчення реалізації ціннісних орієнтацій особистості в реальних умовах життєдіяльності. Ступінь виразності кожної ціннісної орієнтації визначаємо за допомогою ключа, представленого в



бланку відповідей. Відповідно до цього підраховуємо кількість позитивних відповідей у всіх одинадцяти стовпчиках цінностей (описані нижче по тексту). За результатами опрацювання індивідуальних даних вибудовуємо профіль, що відображає вираженість кожної цінності. Загальні результати тестування визначаємо шляхом складання суми балів кожної цінності з досліджуваних (Бубнова, 1999).

Цінності в узагальненому вигляді розподілено на 11 груп/класів: приємне проведення часу, відпочинку; високий матеріальний добробут; пошук і насолода прекрасним; допомога й милосердя до інших людей; любов; пізнання нового у світі, природі, людині; високий соціальний статус та управління людьми; пізнання й повага людей та вплив на оточення; соціальна активність для досягнення позитивних змін у суспільстві; спілкування; здоров'я.

Організація емпіричного дослідження полягала у створенні певної структурно-логічної послідовності. Вибірку дослідження становили працівники державної служби віком 20 – понад 50 років загальною кількістю 105 осіб. У процесі аналізу за методикою С. Бубнової «Діагностика реальної структури ціннісних орієнтацій особистості» враховано особисті дані опитаних публічних службовців, як-от: вік, загальний стаж роботи, стаж і специфіка роботи в державній структурі, сімейний стан. Аналіз результатів розподілено відповідно до критеріїв віку та служби в державній установі. Згідно з першим критерієм – віком, нами визначено три групи: 1 – особи віком 20–35 років; 2 – досліджувані 36–50 років; 3 – респонденти, котрим за 51. Відповідно до стажу роботи в державній службі виокремлено чотири групи: 1 – 0–5 років; 2 – 6–10; 3 – 11–19 років; 4 – понад 20 років. Відповіді зіставлено з ключем.

Проаналізуємо отримані результати за методикою діагностики цінностей С. Бубнової, відповідно до вікового критерію (20–35 років) першої групи. Цей віковий період характеризується розквітом можливостей, сил, відсутністю явних проблем зі здоров'ям, бажанням виконувати професійні завдання чітко й виважено, дотримуючись необхідних кар'єрних вимог, задля розкриття особистісного та професійного потенціалу. Як можемо побачити у висвітлених даних у табл. 2.1, отримані результати засвідчують незначні відмінності в середньогрупових результатах респондентів. У працівників цього віку найбільшою цінністю вважають допомогу та милосердя до інших людей ( $X_{сер}=4,83$ ), що засвідчує бажання й потенційну мотивацію приносити користь навколишньому світі. Високі показники отримали

узагальнені цінності, важливі як для кожної людини, так і для публічного службовця, як-от: приємне проведення часу, відпочинку ( $X_{сер}=4,37$ ), любов ( $X_{сер}=4,18$ ). Соціальний статус та соціальна активність, спілкування як ми можемо побачити в табл. 2.1, отримали значно нижчі усереднені результати, у них незначні відмінності в показниках. Узагальнена цінність як вплив на оточення отримала вищі від середнього показники ( $X_{сер}=4,13$ ), що засвідчує важливість займаної посади, бажання здійснювати зміни у своєму оточенні, керувати, реалізовувати управлінську функцію посадовця. Здоров'я ( $X_{сер}=3,72$ ), матеріальний добробут ( $X_{сер}=3$ ), насолода прекрасним ( $X_{сер}=2,89$ ), пізнання ( $X_{сер}=3,43$ ) отримали середні результати в загальному аналізі усереднених результатів і перебувають практично на одному рівні ставлення в публічних службовців.

Таблиця 2.1

**Середні показники результатів цінностей  
відповідно до віку досліджуваних (25–35 років)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>вік</b>	<b>відпочинок</b>	<b>матеріальний добробут</b>	<b>насолода прекрасним</b>	<b>допомога й милосердя</b>	<b>любов</b>	<b>пізнання</b>	<b>соціальний статус</b>	<b>вплив на оточення</b>	<b>соціальна активність</b>	<b>спілкування</b>	<b>здоров'я</b>
0–35	4,37	3	2,89	4,83	4,18	3,43	2,56	4,13	2,21	2,37	3,72

Аналізуючи отримані результати другої вікової категорії (36–50 рр.) публічних службовців, ми висвітлили усереднені результати щодо кожної узагальненої цінності відповідно до методики С. Бубнової в табл. 2.2.

Як свідчать отримані дані табл. 2.2, як у першій віковій групі (20–35 рр.), так і у віковому періоді (36–50 рр.), ми простежуємо фактично однакові результати в узагальнених цінностях, таких як відпочинок ( $X_{сер}=4,10$ ), вищий показник – «допомога й милосердя» ( $X_{сер}=5,05$ ), вплив на оточення ( $X_{сер}=4,27$ ).

Усереднені результати в третій віковій групі (понад 51 рік) за вищеописаною методикою засвідчили результати, які висвітлено в табл. 2.3. Цей віковий період характеризується сталою системою вста-

новлення аксіологічної сфери особистості. Зазвичай, індивіди в передпенсійному віці вже мають власні переконання та погляди на більшість речей у світоглядному аспекті, їх спрямованість визначена попереднім життєвим досвідом. Як можемо спостерігати в табл. 2.1–2.3, отримані результати за цінністю «відпочинок та приємне проведення часу» різняться кількома десятими, що засвідчує важливість для кожної людини мати час на відновлення власних сил і ресурсів. Матеріальний добробут теж має схожі результати, оскільки є необхідним у кожному віковому періоді, надаючи людині певні можливості й свободу. Також любов, доброта та милосердя як загальнолюдські цінності мають незначні відмінності у вікових періодах, залишаючись на високих усереднених показниках – близько до ( $X_{сер}=5$ ).

Таблиця 2.2

**Середні показники результатів цінностей  
відповідно до віку досліджуваних (36–50 років)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>вік</b>	<b>відпочинок</b>	<b>матеріальний добробут</b>	<b>насолада прекрасним</b>	<b>допомога й милосердя</b>	<b>любов</b>	<b>пізнання</b>	<b>соціальний статус</b>	<b>вплив на оточення</b>	<b>соціальна активність</b>	<b>спілкування</b>	<b>здоров'я</b>
36–50	4,10	2,83	2,14	5,05	3,96	2,25	2,10	4,27	1,70	2,05	2,32

Таблиця.2.3

**Середні показники результатів цінностей  
відповідно до віку досліджуваних (понад 51 рік)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>вік</b>	<b>відпочинок</b>	<b>матеріальний добробут</b>	<b>насолада прекрасним</b>	<b>допомога й милосердя</b>	<b>любов</b>	<b>пізнання</b>	<b>соціальний статус</b>	<b>вплив на оточення</b>	<b>соціальна активність</b>	<b>спілкування</b>	<b>здоров'я</b>
Понад 51 рік	3,90	2,90	3,36	5,54	4,72	3,72	2,63	4,63	2,27	2,45	3

Порівнюючи середньогрупові показники діагностованих щодо загальнолюдської цінності «здоров'я», бачимо, що вони перебувають на середньому рівні, не знижуючи свою важливість. Якщо порівняти професійні цінності, такі як соціальний статус, соціальна активність, спілкування в трьох групах, результати засвідчують у третьому віковому періоді певний зріст у показниках. Так, соціальна активність у досліджуваних другої групи у віці 36–50 років має ( $X_{сер}=1,70$ ), то в третій у віковому періоді понад 50 років ( $X_{сер}=2,27$ ), відповідно схожі результати за цінністю спілкування в другій групі ( $X_{сер}=2,05$ ), у третій – ( $X_{сер}=2,45$ ). Соціальний статус має найбільш важливу цінність у першому віковому періоді ( $X_{сер}=2,56$ ), у другому – вона дещо знижується ( $X_{сер}=2,10$ ) і в третьому – відбувається повернення значимості з певним приростом показників ( $X_{сер}=2,63$ ). Цікаві результати ми можемо побачити зі зміною цінності «вплив на оточення», аналізуючи табл. 2.1–2.3. Публічні службовці засвідчили високі результати щодо цієї цінності, у віковій категорії (понад 50 років) отримано вищі показники ( $X_{сер}=4,63$ ), порівняно з другим ( $X_{сер}=4,27$ ) і першим віковими періодами ( $X_{сер}=4,13$ ).

Нами проведено аналіз аксіологічної сфери публічних службовців, урахувавши критерій робочого стажу в державній установі чи службі. Відповідно, як зазначено вище, респондентів розподілено на чотири групи. Отримані результати можемо простежити за табл. 2.4–2.7.

*Таблиця 2.4*

**Середні показники результатів цінностей досліджуваних відповідно до стажу роботи в державній службі 0–5 років**

Стаж роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	відпочинок	матеріальний добробут	насолада прекрасним	допомога й милосердя	любов	пізнання	соціальний статус	вплив на оточення	соціальна активність	спілкування	здоров'я
0–5 років	4,42	2,96	2,81	4,72	4,06	3,21	2,72	4,24	2,18	2,24	3,54

Як ми можемо спостерігати в табл. 2.4, у респондентів із незначним стажем роботи в державній службі (до п'яти років) найвищі усереднені показники засвідчують такі цінності, як приємне проведення часу й відпочинок ( $X_{сер}=4,45$ ), допомога та милосердя ( $X_{сер}=4,72$ ), любов ( $X_{сер}=4,06$ ), вплив на оточення ( $X_{сер}=4,24$ ). Деяко нижчі результати отримали цінність здоров'я ( $X_{сер}=3,54$ ), матеріальний добробут ( $X_{сер}=2,96$ ), насолода прекрасним ( $X_{сер}=2,81$ ), пізнання ( $X_{сер}=3,21$ ). Менш важливими виявилися цінності, пов'язані із соціальною діяльністю: соціальний статус ( $X_{сер}=2,72$ ), соціальна активність ( $X_{сер}=2,18$ ) та спілкування ( $X_{сер}=2,24$ ).

Середньогрупові результати респондентів другої групи зі стажем роботи в публічній службі (6–10 рр.) висвітлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Середні показники результатів цінностей досліджуваних відповідно до стажу роботи в державній службі 6–10 років**

Стаж роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	відпочинок	матеріальний добробут	насолода прекрасним	допомога й милосердя	любов	пізнання	соціальний статус	вплив на оточення	соціальна активність	спілкування	здоров'я
6–10 років	4,35	2,88	5,05	4	3	2,41	4,29	2,11	2,17	2	3

Порівнявши табл. 2.4 та табл. 2.5, ми не помітили значних відмінностей, порівняно з першою групою зі стажем роботи (0–5 рр.) й отриманих даних у другій групі зі стажем праці в держслужбі (6–10 рр.), в узагальнених цінностях «приємне проведення часу та відпочинок», «матеріальний добробут», «допомога й милосердя», «здоров'я». Змінилося ставлення в значущості цінності «насолода прекрасним» ( $X_{сер}=5,05$ ), порівняно з першою групою ( $X_{сер}=2,81$ ), зросла важливість «соціального статусу» ( $X_{сер}=4,29$ ), проте зменшилася значимість «впливу на оточення» ( $X_{сер}=2,11$ ).

Усереднені результати показників ціннісної сфери публічних службовців відповідно до стажу роботи (11–19 рр.) висвітлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Середні показники результатів цінностей досліджуваних відповідно до стажу роботи в державній службі 11–19 років**

Стаж роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	відпочинок	матеріальний добробут	насолада прекрасним	допомога й милосердя	любов	пізнання	соціальний статус	вплив на оточення	соціальна активність	спілкування	здоров'я
11–19 рр.	4,25	3,16	1,5	5,41	3,91	2,33	2	3,16	2	1,8	2

Отримані результати третьої групи відповідно до критерію стажу в публічній службі засвідчують схожі показники з першою та другою групами досліджуваних, що можна побачити, проаналізувавши табл. 2.4–2.6. Проте цікавим є сутнісне зниження значущості цінностей «насолада прекрасним» ( $X_{сер}=1,5$ ), порівняно з попередніми групами, «соціального статусу» ( $X_{сер}=2$ ), 2 соціальної активності» ( $X_{сер}=2$ ), «спілкування» ( $X_{сер}=1,8$ ), що за можливих психологічних досліджень засвідчуватиме певні ознаки професійного вигорання. Загальнолюдська цінність «здоров'я» ( $X_{сер}=2$ ) отримала найнижчі результати, порівняно з усіма групами опитаних відповідно до стажу роботи, що підтверджує попередню думку про емоційне та професійне вигорання. Простежено зростання вартості цінності «вплив на оточення» ( $X_{сер}=3,16$ ), порівняно з другою групою ( $X_{сер}=2,11$ ). Значення «матеріального добробуту» ( $X_{сер}=3,16$ ) вище в групі зі стажем 11–19 рр., ніж в обох попередніх групах досліджуваних.

Отримані усереднені результати відповідей публічних службовців зі стажем роботи в держслужбі понад 20 років висвітлено в табл. 2.7.

Минулі наші емпіричні психологічні дослідження працівників державних установ засвідчили, що зі збільшенням стажу трудової діяльності знижується значущість соціального оточення (Кихтюк, Федотова, 2018). Відповідно нами простежено схожу тенденцію в ціннісній сфері публічних службовців, а саме значущість цінностей «соціальний

статус» (Хсер=1,8), «соціальна активність» (Хсер=1,9), «спілкування» (Хсер=2,1), що мають нижчий показник, порівняно з попередніми групами, де в респондентів менший трудовий стаж. Цінності «відпочинку та приємного проведення часу» (Хсер=4,5), «матеріальний добробут» (Хсер=2,8), «допомога та милосердя» (Хсер=5,2) мають високі показники як у цій групі, так і в описаних вище. Значимість загальнолюдських цінностей «любові» (Хсер=3,9) та «здоров'я» (Хсер=3,5) займає майже однакові позиції в цій групі. Цінність «любов» (Хсер=4,06) мала найвищу позицію в працівників із найменшим стажем роботи 0–5 років. Щодо узагальненої цінності «пізнання» в працівників зі стажем 0–5 років, засвідчено показник (Хсер=3,21), зі стажем роботи 6–10 рр. – (Хсер=2,41), 11–19 років – (Хсер=2,33), а зі стажем понад 20 років – (Хсер=2,2), що відображає певну тенденцію до зниження зацікавленості в новому, дотримання традиційності, консервативності поглядів.

Таблиця 2.7

**Середні показники результатів цінностей досліджуваних відповідно до стажу роботи в державній службі понад 20 років**

Стаж роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	відпочинок	матеріальний добробут	насолада прекрасним	допомога й милосердя	любов	пізнання	соціальний статус	вплив на оточення	соціальна активність	спілкування	здоров'я
Понад 20 років	4,5	2,8	2,5	5,2	3,9	2,2	1,8	4,7	1,9	2,1	3,5

\* \* \*

Здійснюючи аналіз аксіологічної сфери та ціннісних орієнтацій публічних службовців Волинського краю, простежуємо загальні тенденції комунікації в публічному управлінні України, які ведуться в строго структурованих нормах, правилах, тенденціях внутрішніх і зовнішніх комунікативних правил.

На нашу думку, важливо встановити незалежну ціннісну основу в державній публічній службі. Вона сприятиме утворенню змін у ціннісно-смісловій парадигмі суспільних цінностей. Утворення свідомої державної служби на чолі з творчими, зрілими публічними службовцями, постане запорукою саморегуляції всієї державної системи. Утворення такої системи спричинить не протистояння соціуму й публічної служби, а взаємодопомогу у створенні громадянського суспільства з цінностями держави.

Публічні службовці представлені кожною окремою особистістю з власними переконаннями, ідеалами та ціннісно-сміисловою сферою. Кожна окрема людина ставиться до фактів власного життя диференційовано, відповідно оцінює значимість тієї чи іншої події, відповідно до особистісного й суспільного сенсу. Цінності постають певним орієнтиром у прийдешньому житті, створюють певний механізм для саморозвитку, соціального порядку, соціального контролю, через суб'єктивну значимість, зумовлену певними джерелами формування. Ціннісні орієнтації створюють структуру особистості, пов'язуючи її внутрішній світ із реальною дійсністю в ієрархічній системі. Оцінюючи зрілість особистості, звертаємо увагу на її ціннісно-сміслову сферу, яка є однією з найвагоміших у процесі соціалізації індивіда, виконання його професійних обов'язків. Твори матеріальної та духовної культури створюють у процесі діяльності індивіда особистісну ієрархію ціннісних орієнтацій. Вони відображаються у свідомості, постаючи чинником соціальної регуляції взаємодії з навколишнім світом, у стосунках з іншими людьми, у її поведінці. Щодо ціннісних орієнтацій ґрунтуються на узагальнених ціннісних уявленнях, у яких відображено соціальний та індивідуальний досвід людини, його різноманітні зв'язки з найбільш значимими сторонами дійсності. Перспективою досліджень постане цікаве співвідношення ціннісних орієнтацій суспільства з індивідуальністю публічного службовця.

*Тетяна Федотова*

## **2.2. Акмеологічна орієнтація особистості**

Успішна самореалізація особистості в професійній діяльності безпосередньо пов'язана з її акмеологічною орієнтацією – прагненням до



самоактуалізації, оскільки саме від активності особистості залежить розкриття своїх потенцій, якість життя та успіх не лише в професійній, а й в особистісній сферах. Один з основоположників акмеології Б. Ананьєв вважав поняття акме базовою категорією й трактував його як сукупність фізичних, соціальних, моральних, професійних досягнень людини. У зв'язку з цим В. Ананьєв наголошував, що доцільно вивчати саме стадію зрілості, оскільки вона характеризується найвищими досягненнями людини. Він стверджував, що стадія зрілості індивіда не завершує його розвиток. Людина, проходячи ступінь свого розвитку, що позначається як зрілість, «переживає і фази підйому, відносної стабільності, початкової інволюції». Загалом, науковцем розроблено комплексну навчальну програму розвитку людини – «Квітка потенціалів», яка є цілісною системою теоретичних і практичних уявлень про саморозкриття та здоров'я людини (В. Ананьєв, 2001).

А. Бодальов, В. Ганджин, А. Деркач із-поміж критеріїв акметичної поведінки виокремлюють критерій життестійкості особистості; внесок людини в загальнолюдську культуру в межах професії; міцність здоров'я та тривалість її життя; критерій громадянських, суспільно значущих у соціокультурному плані вчинків людини. Тобто акмеологи звертають увагу на людські потенції і їх реалізацію з позиції міждисциплінарного інтегрованого підходу, співвідносячи з таким поняттям, як самоактуалізація (А. Бодальов, В. Ганджин, А. Деркач, 1987; Т. Федотова, О. Хлівна, 2005).

Загалом, самоактуалізацію розглянуто як прагнення особистості до найповнішого виявлення та розвитку власних можливостей; це властивість людини, що полягає в прагненні якнайповніше реалізувати себе та прагненні до самовдосконалення, бажанні стати тим, ким вона може бути (Є. Карпенко, 2013).

Особистість спроможна стати на шлях самоактуалізації тоді, коли зможе повноцінно розкрити власні таланти, здібності й можливості (М. Боднар, 2011). Аби це відбулося, потрібні включення внутрішніх рушійних сил людини й реалізація певних соціальних умов (А. Кульчицька, 2018; Т. Федотова, 2018).

Вивчення проблеми самоактуалізації стосуються праці представників різних психологічних підходів. Зокрема, предметом дослідження гуманістів є цілісна особистість в її вищих проявах, опорні сили її розвитку та становлення, цінності й потреби, розгортання самоактуалізації. Самоактуалізацію розглянуто як процес активного станов-

лення, у ході якого особистість бере відповідальність за себе, свій життєвий шлях, майбутнє життя.

Фундаментальне дослідження феномену самоактуалізації подано в працях А. Маслоу. Відповідно до концепції ієрархічної моделі мотивації, самоактуалізація – це найвища потреба індивіда. Для людини задоволення вищих потреб стає можливим лише після задоволення нижчих. На думку вченого, самоактуалізована особистість вирізняється сприйняттям реальності чітко та яскраво, розумінням і прийняттям своєї недосконалості, спонтанним виявленням емоцій та поведінки, культурною відкритістю, орієнтацією на розв'язання проблеми, креативним мисленням, зосередженістю через усамітнення, почуттям гумору, незалежністю мислення, повагою й благородством, добротою, містичним чи пограничним досвідом. Визначення самоактуалізованої особистості стосується не лише конкретної людини, а й визначеного ідеалу, на який орієнтована і якого вона прагне. Проте існує великий розрив між описом збалансованого, ідеального взірця та конкретним описом людей, які самоактуалізувалися (А. Маслоу, 1999).

На думку К. Роджерса, прагнення до самоактуалізації є основною рушійною силою розвитку людини. Вона пояснюється дослідником як потреба особистості в реалізації своїх можливостей, що були генетично закладені. Проте вірогідність досягнути самоактуалізації в різних людей є неоднаковою, передусім тому, що існує два типи особистостей – повнофункціонуючі та непристосовані особистості. Особистість, яка повно функціонує, має більший потенціал і шанси для успішного процесу самоактуалізації, оскільки вона відкрита до переживань та вирізняється креативністю, довірою, екзистенційним способом життя, емпіричною свободою. Ключовим концептом теорії науковця є поняття «самості» або, іншими словами, «Я-концепції», що передбачає співвіднесення Я-реального та Я-ідеального. Незалежно від того, що «Я» людини перебуває в постійних змінах, ставлення особистості до себе є відносно сталим, самість описують як цілісну сукупність, що складається із взаємин із зовнішнім світом, сприйманням людиною своєї сутності та системи цінностей «Я» (К. Роджерс, 1994).

В. Франкл вважає, що джерелом життєздійснення людини є прагнення до знаходження сенсу життя. Утрата сенсу призводить до знецінення спроб саморозвитку, переживання екзистенційної фрустра-

ції й виникнення зоогенного неврозу. Граничний позитивний сенс життя конкретизується у сферах творчості, близьких, любовних взаєминах і прийнятті обставин та ситуацій, які неможливо змінити. Самоактуалізацію науковцем пояснено через самотрансценденцію. Людина актуалізує себе тією мірою, якою забуває себе, віддаючи себе через служіння справі або любов до іншої людини. В. Франкл звертав значну увагу на вплив тяжіння людини до пошуку сенсу існування як вродженої мотивації, яка, на його думку, є рушійним джерелом розвитку особистості. Науковцем виокремлено три блоки цінностей: ті, котрі людина віддає життю (творчі напрацювання, взаємини, переживання, цінності, що формуються як наслідок пошуку смислу); ті, котрі бере від життя (переживання цінностей); позиція людини в житті (ставлення до долі). В. Франкл вважав, що сенс існування не треба вважати суб'єктивним, його потрібно шукати в навколишньому світі. Але при цьому людина постійно несе відповідальність за реалізацію сенсу життя (В. Франкл, 1997).

Г. Олпорт, вивчаючи проблему самоактуалізації, зазначає, що, перебуваючи в ситуації вибору, людина переймає не лише позитивні (цінності росту), а й негативні цінності (цінності здорового регресу) за умови, що вони сприяють її виживанню в неоднозначному, складному та суперечливому світі (С. Холл, 1997).

А. Адлер писав про те, що найважливіший мотив розвитку особистості – це прагнення до успіху й досконалості, які зумовлені вродженим комплексом неповноцінності. Також важливий соціальний інтерес, який дає змогу налагоджувати співпрацю в соціальному середовищі. Людина, перебуваючи в такій ситуації, має прагнення компенсувати й надкомпенсувати справжні та уявні недоліки (А. Адлер, 1996).

Отже, потреба в самоактуалізації спонукає до самовдосконалення й саморозвитку особистості, зумовлює необхідність формування нових компетенцій і професійної компетентності загалом. Тому емпіричне з'ясування акмеологічної спрямованості публічних службовців реалізовувалося нами завдяки вивченню особливостей їхнього прагнення до самоактуалізації.

Емпіричне дослідження реалізовувалося впродовж вересня–грудня 2019 р. Вибірка дослідження складалася зі 105 публічних службовців віком 20–60 років. Аналізуючи результати, отримані за методикою

«Діагностика самоактуалізації особистості» (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної), ми враховували особисті дані респондентів, зокрема вік та стаж роботи на державній службі.

Опитувальник особистісних орієнтацій (Personal Orientation Inventory, POI) розробив Е. Шостром (Everett L. Shostrom) у 1963 р. У його основу покладено ідеї самоактуалізації А. Маслоу та інших психологів екзистенційно-гуманістичного напрямку. Шкали опитувальника характеризують основні сфери самоактуалізації, яку розуміють як прагнення людини до найбільш повного розкриття та реалізації свого особистісного потенціалу. Чим вищий бал за шкалою, тим сильніше виражена та чи інша особливість особистості, що є компонентом самоактуалізації. Існує чотири російськомовні адаптації опитувальника: «Опитувальник особистісних орієнтацій» (адаптований Е. Лісовською), «Самоактуалізаційний тест САТ» (в адаптації Л. Гозман, М. Кроз й ін.), «Опитувальник особистісної орієнтації ЛЮ» (А. Рукавишнікова, В. Чиркова), «Діагностика самоактуалізації особистості» (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної). Адаптації відмінні за кількістю та формулюванням запитань, чисельністю й найменуванням шкал, поясненнями до інтерпретації.

У дослідженні застосовано саме методику «Діагностика самоактуалізації особистості» (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної), спрямовану на визначення рівня самоактуалізації особистості. Також нею можна вивчати поведінковий компонент самосвідомості. Методика містить сто парних тверджень, розподілених за десятьма шкалами, а також передбачає обчислення загального показника самоактуалізації. Кожен пункт завдань містить два варіанти тверджень. Досліджуваному треба обрати той, який точніше відображає його думки. Опитувальник містить такі шкали: «орієнтація в часі», «цінності», «погляд на природу людини», «потреба в пізнанні», «креативність», «автономність», «спонтанність», «аутосимпатія», «контактність», «гнучкість у спілкуванні». Отримані результати діагностованих зіставлялися з ключем та пропонованими рівнями вираженості самоактуалізації за зазначеними вище шкалами (Н. Фетискин, 2009).

Опрацьовуючи результати досліджуваних за віковим критерієм, виокремили такі групи:

- 1 група – особи віком 20–35 років;
- 2 група – опитувані віком 36–50 років;
- 3 група – респонденти віком 51 і більше років.

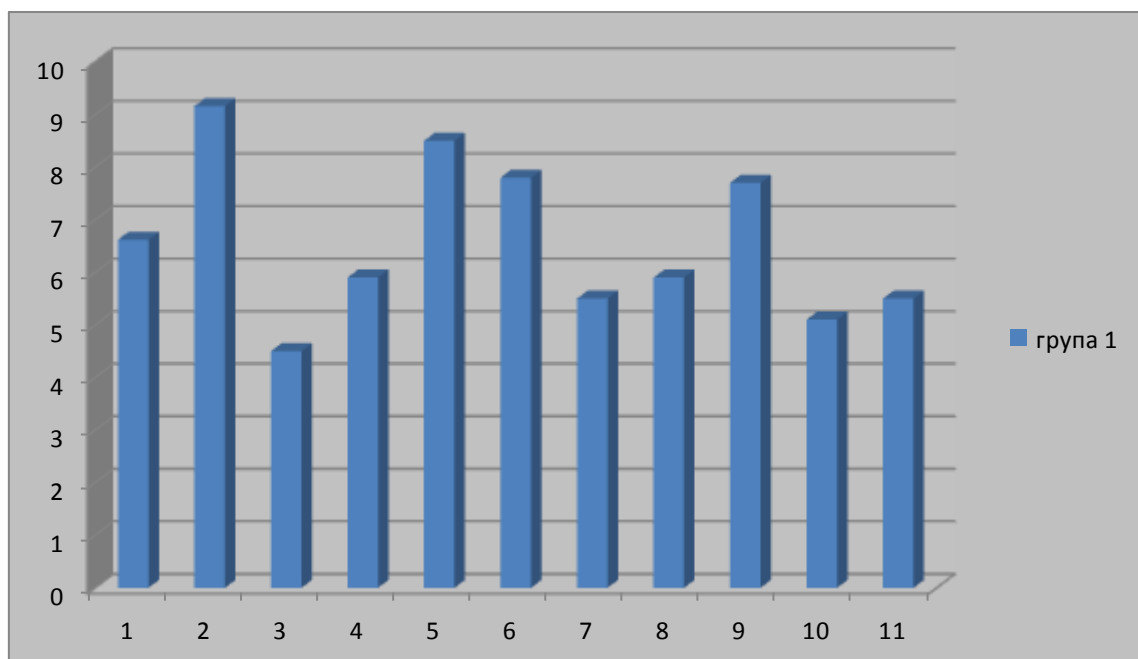
Відсотковий розподіл діагностованих трьох груп згідно із загальним рівнем вираженості самоактуалізації засвідчує таке:

✓ у групі публічних службовців віком 20–35 років 16 % респондентів продемонстровано високий рівень самоактуалізації, 26 % осіб – низький, а 58 % – середній;

✓ у діагностованих віком 36–50 років у 19 % респондентів простежено високий рівень самоактуалізації, у 54 % осіб – низький та у 27 % опитаних – середній;

✓ у групі респондентів віком понад 51 рік у 38 % осіб встановлено низький і в 62 % – середній рівні самоактуалізації. Осіб із високим рівнем у цій групі не виявлено.

Усереднені показники респондентів віком 20–35 років, які визначено за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної) відображено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1.** Середньогрупові результати діагностованих 1-ї групи за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

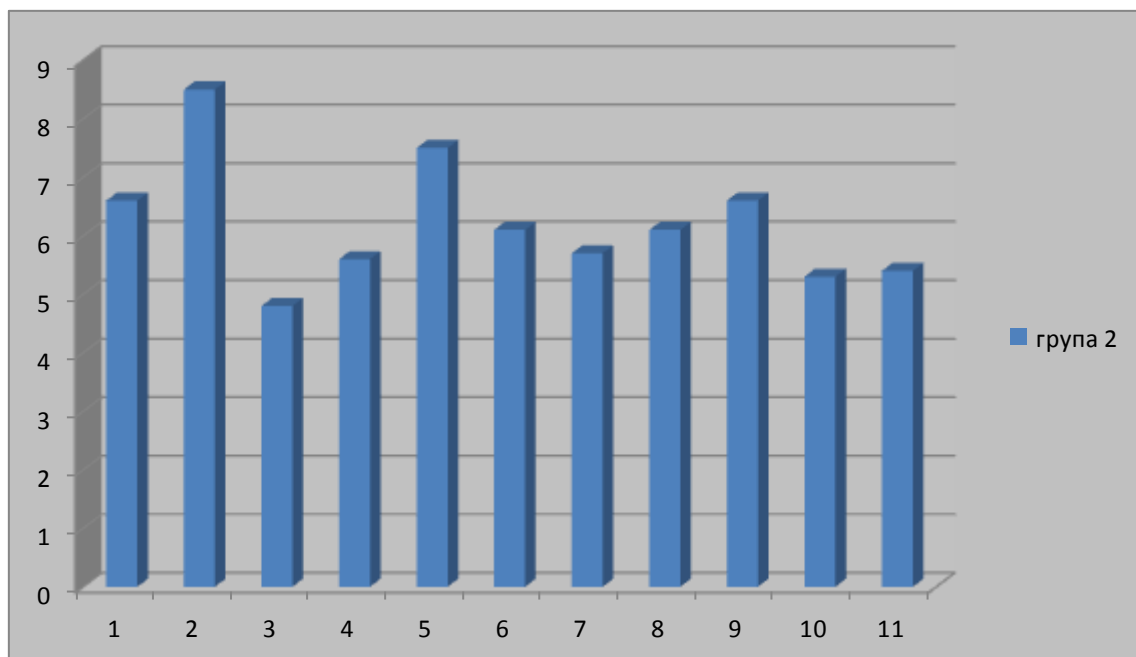
**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

Із рис. 2.1 констатуємо в діагностованих першої групи (публічні службовці віком 20–35 років) таке:

- високі результати спостерігаємо за такими шкалами методики, як цінності ( $X_{сер}=9,2$ ), креативність (прагнення до творчості) ( $X_{сер}=8,5$ ), автономність ( $X_{сер}=7,8$ ), аутосимпатія ( $X_{сер}=7,7$ );
- дещо нижчі показники – за шкалами погляду на природу людини ( $X_{сер}=4,5$ );
- середні результати – за решкою шкал, зокрема орієнтація в часі ( $X_{сер}=6,6$ ), саморозуміння та потреба в пізнанні ( $X_{сер}=5,9$ ), спонтанність і гнучкість у спілкуванні ( $X_{сер}=5,5$ ), контактність ( $X_{сер}=5,1$ ).

Тобто публічні службовці віком 20–35 років поділяють цінності особи, яка самоактуалізується (істини, добра, краси й ін.), вирізняються прагненням до гармонійного буття та здорових стосунків із людьми, є творчими й незалежними, мають добре усвідомлену «Я-концепцію», що слугує джерелом сталої адекватної самооцінки.

Середньогрупові результати діагностованих віком 36–50 років за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної) відображено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2.** Середньогрупові результати діагностованих 2-ї групи за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

Згідно з рис. 2.2, у діагностованих другої групи (публічні службовці віком 36–50 років) визначено такі особливості:

- високі результати за такими шкалами методики, як цінності ( $X_{сер}=8,5$ ), креативність (прагнення до творчості) ( $X_{сер}=7,5$ ), орієнтація в часі та аутосимпатія ( $X_{сер}=6,6$ );

- дещо нижчі показники за шкалою погляду на природу людини ( $X_{сер}=4,8$ );

- середні результати за решкою шкал, як-от: автономія та саморозуміння ( $X_{сер}=6,1$ ), спонтанність і потреба в пізнанні ( $X_{сер}=5,7$  та  $X_{сер}=5,6$  відповідно), гнучкість у спілкуванні ( $X_{сер}=5,4$ ), контактність ( $X_{сер}=5,3$ ).

Отже, можна стверджувати, що публічні службовці віком 36–50 років не лише поділяють цінності осіб, котрі прагнуть до самоактуалізації, характеризуються прагненням до гармонійного буття й здорових взаємин із людьми, автономності; вони також є творчими та незалежними, мають сталу адекватну самооцінку, добре розуміють екзистенціальну цінність життя «тут і тепер», спроможні насолоджуватись актуальним моментом, не порівнюючи його з минулими втіхами й не знецінюючи очікування майбутніх успіхів.

Усереднені результати за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної) респондентів віком 51 і більше років є дещо відмінними від відповідних даних зазначених вище груп (рис. 2.3).

Як видно з рис. 2.3, у респондентів третьої групи (публічні службовці віком 51 і більше років) визначено:

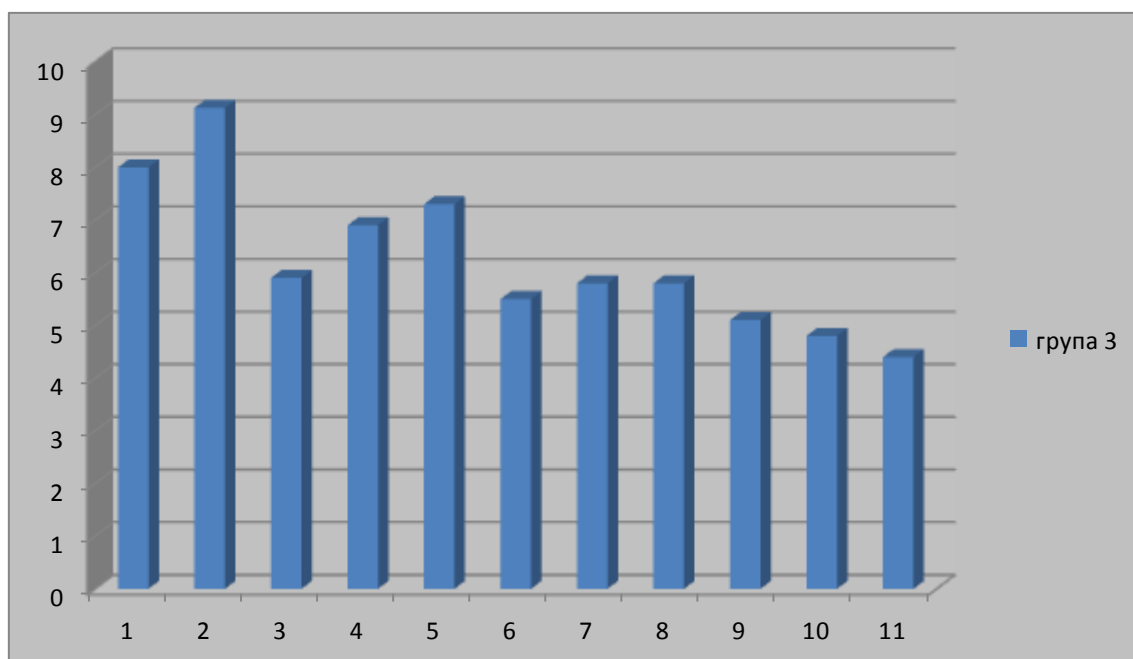
- високі результати за такими шкалами, як цінності ( $X_{сер}=9,1$ ), орієнтація в часі ( $X_{сер}=8$ ), креативність (прагнення до творчості) ( $X_{сер}=7,3$ ), потреба в пізнанні ( $X_{сер}=6,9$ );

- середні результати за решкою шкал: погляд на природу людини ( $X_{сер}=5,9$ ), саморозуміння та спонтанність ( $X_{сер}=5,8$ ), автономність ( $X_{сер}=5,5$ ), аутосимпатія ( $X_{сер}=5,1$ ).

- нижчі показники за шкалами гнучкості в спілкуванні й контактності ( $X_{сер}=4,4$  та  $X_{сер}=4,8$  відповідно).

Отже, можемо зробити висновок, що публічні службовці віком 51 і більше років, як і попередні дві групи діагностованих, поділяють цінності осіб, котрі прагнуть до самоактуалізації, характеризуються прагненням до гармонійного буття й здорових взаємин із людьми, є творчими та мають яскраво виражену потребу в пізнанні, проте не

гнучкі в спілкування, мають дещо обмежене коло осіб для спілкування.



**Рис. 2.3.** Середньогрупові результати діагностованих 3-ї групи за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

Зіставлення середньогрупових результатів опитуваних публічних службовців трьох груп за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної) відображено на рис. 2.4.

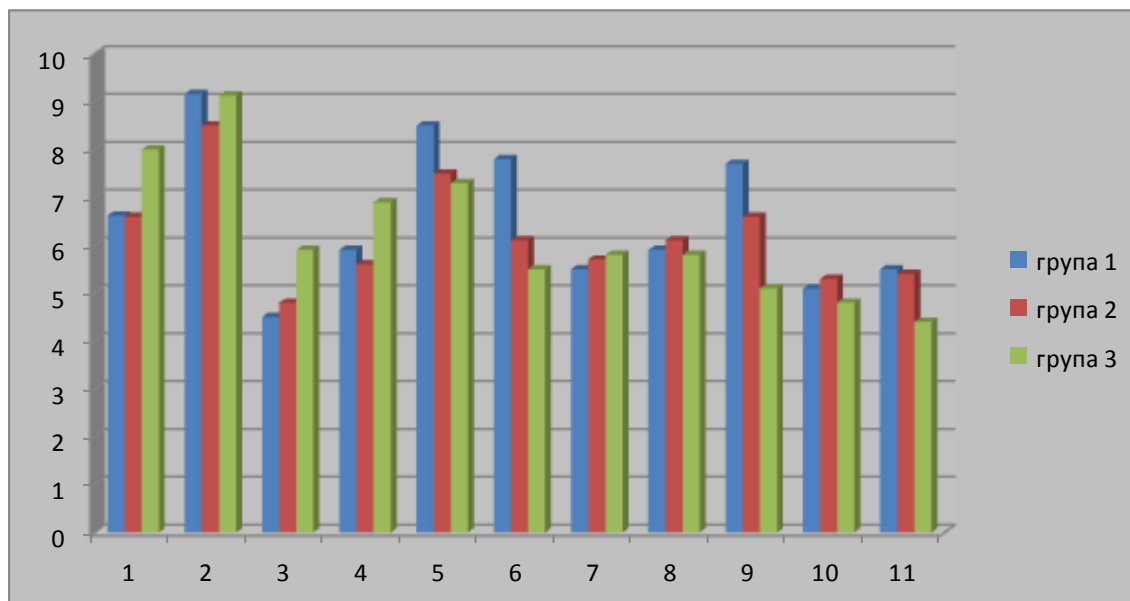
Порівнюючи усереднені результати діагностованих трьох груп (рис. 2.4), вважаємо за необхідне наголосити на такому:

➤ найвищі результати визначено в публічних службовців віком 20–35 років за шкалами креативності, автономності та аутосимпатії; у респондентів другої групи (публічні службовці 36–50 років) – за шкалою саморозуміння; в опитуваних третьої групи (особи віком 51 і більше років) – за шкалами орієнтації в часі, цінності, погляд на природу людини та потреби в пізнанні;

➤ у межах середнього рівня в усіх трьох групах перебувають результати за шкалами спонтанності й саморозуміння;



➤ найнижчими виявилися показники в першій групі за шкалою погляду на природу людини; у другій – потреба в пізнанні та в третій групі – за шкалами автономності, контактності й гнучкості в спілкуванні.



**Рис. 2.4.** Середньогрупові результати трьох груп за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

Отже, можемо стверджувати, що публічні службовці віком 20–35 років вирізняються прагненням до творчості, яке вважають неодмінним атрибутом самоактуалізації; автономністю, що є, на думку психологів-гуманістів, критерієм психічного здоров'я особи, її цілісності й повноти; аутосимпатією як основою психічного здоров'я та цілісності особи.

Діагностовані віком 36–50 років характеризуються високим рівнем саморозуміння, тобто вони чутливі до своїх бажань і потреб, не схильні підмінити власні смаки й оцінки зовнішніми соціальними стандартами, а тому орієнтовані на «внутрішні стандарти».

Респонденти віком понад 50 років (третьої групи публічних службовців), виходячи з результатів тестування, живуть сьогоденням, не відкладаючи своє життя «на потім», спроможні насолоджуватися актуальним моментом, важливу роль для них відіграють цінності істини, добра, краси. Вони орієнтовані на пізнання нового та відкриті до нових

вражень, мають віру в людей, довіряють і симпатизують їм, неупереджені й доброзичливі.

Аналізуючи результати дослідження публічних службовців згідно зі стажем їхньої професійної діяльності на державній службі, ми виокремили такі групи:

- 1 – стаж професійної діяльності 0–5 років;
- 2 – стаж професійної діяльності 6–10 років;
- 3 – стаж професійної діяльності 11–19 років;
- 4 – стаж професійної діяльності понад 20 років.

Відсотковий розподіл згідно із загальним рівнем вираження самоактуалізації в респондентів чотирьох груп засвідчує таке:

✓ у групі публічних службовців зі стажем державної служби 0–5 років 75 % респондентів демонструють високий рівень самоактуалізації, 3 % осіб – низький, а 22 % – середній;

✓ у діагностованих зі стажем державної служби 6–10 років у 47 % респондентів спостерігаємо високий рівень самоактуалізації, у 41 % – низький та 12 % – середній;

✓ у групі осіб зі стажем державної служби 11–19 років у 60 % респондентів встановлено високий рівень самоактуалізації, у 19 % – середній і 21 % – низький;

✓ у групі осіб зі стажем державної служби понад 20 років у 50 % респондентів встановлено низький та в 36 % – середній рівні самоактуалізації. Із високим рівнем самоактуалізації в цій групі виявилось 14 % осіб.

Усереднені результати публічних службовців зі стажем державної служби 0–5 років за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості відображено на рис. 2.5.

Як засвідчує рис. 2.5, у респондентів першої групи (публічні службовці зі стажем державної служби 0–5 років) визначено:

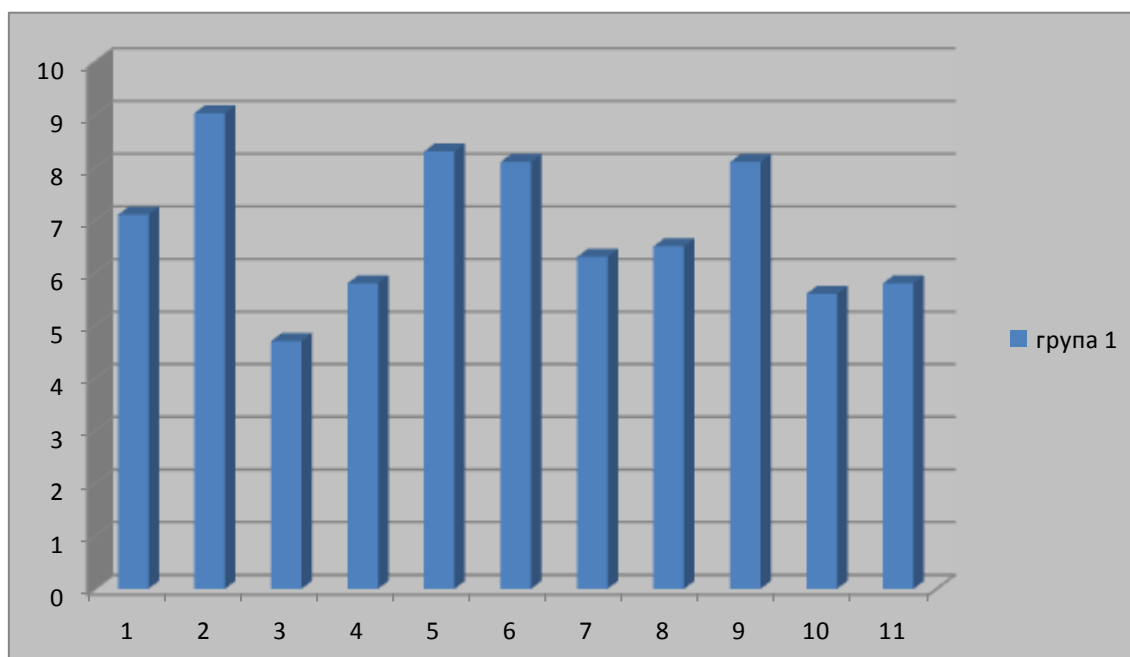
- найвищі результати за такими шкалами методики, як цінності ( $X_{сер}=9,03$ ), креативність (прагнення до творчості) ( $X_{сер}=8,3$ ), автономія та аутосимпатія ( $X_{сер}=8,1$ ); орієнтація в часі ( $X_{сер}=7,1$ ),

- середні результати – за шкалами саморозуміння ( $X_{сер}=6,5$ ), спонтанність ( $X_{сер}=6,3$ ), потреба в пізнанні й гнучкість у спілкуванні ( $X_{сер}=5,8$ );

- нижчі показники – за шкалою погляду на природу людини ( $X_{сер}=4,8$ ).

Можемо зробити висновок, що публічні службовці першої групи поділяють цінності осіб, які прагнуть до самоактуалізації, характеризу-

ються прагненням до творчої самореалізації та гармонійного буття, вирізняються потребою в пізнанні, упевнені у своїх силах та мають адекватну самооцінку.



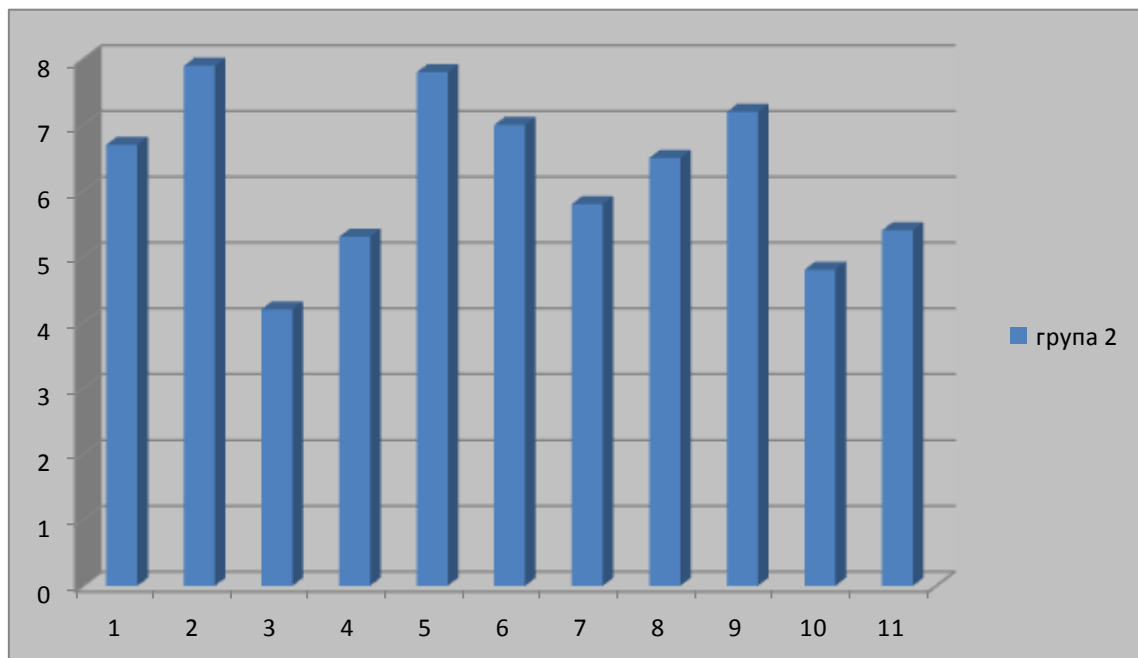
**Рис. 2.5.** Середньогрупові результати діагностованих 1 групи за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

Середньогрупові показники респондентів другої групи (публічні службовці зі стажем роботи на державній службі 6–10 років) за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної) відображено на рис. 2.6.

На рис. 2.6 відображено усереднені результати діагностованих другої групи (публічні службовці зі стажем державної служби 6–10 років). Хоча показники цієї групи опитаних також не мають високих значень, проте найвищі результати спостерігаємо за такими шкалами методики, як цінності ( $X_{сер}=7,9$ ), креативність (прагнення до творчості) ( $X_{сер}=7,8$ ), аутосимпатія ( $X_{сер}=7,2$ ), автономія ( $X_{сер}=7$ ), орієнтація в часі ( $X_{сер}=6,7$ ), саморозуміння ( $X_{сер}=6,5$ ). Середні результати визначено за шкалами спонтанності ( $X_{сер}=5,8$ ), гнучкості в спілкуванні ( $X_{сер}=5,4$ ), потреби в пізнанні ( $X_{сер}=5,3$ ). Показники,

нижчі від середнього рівня, простежено за шкалами погляду на природу людини ( $X_{\text{сер}}=4,2$ ) та контактності ( $X_{\text{сер}}=4,8$ ).



**Рис. 2.6.** Середньогрупові результати діагностованих другої групи за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

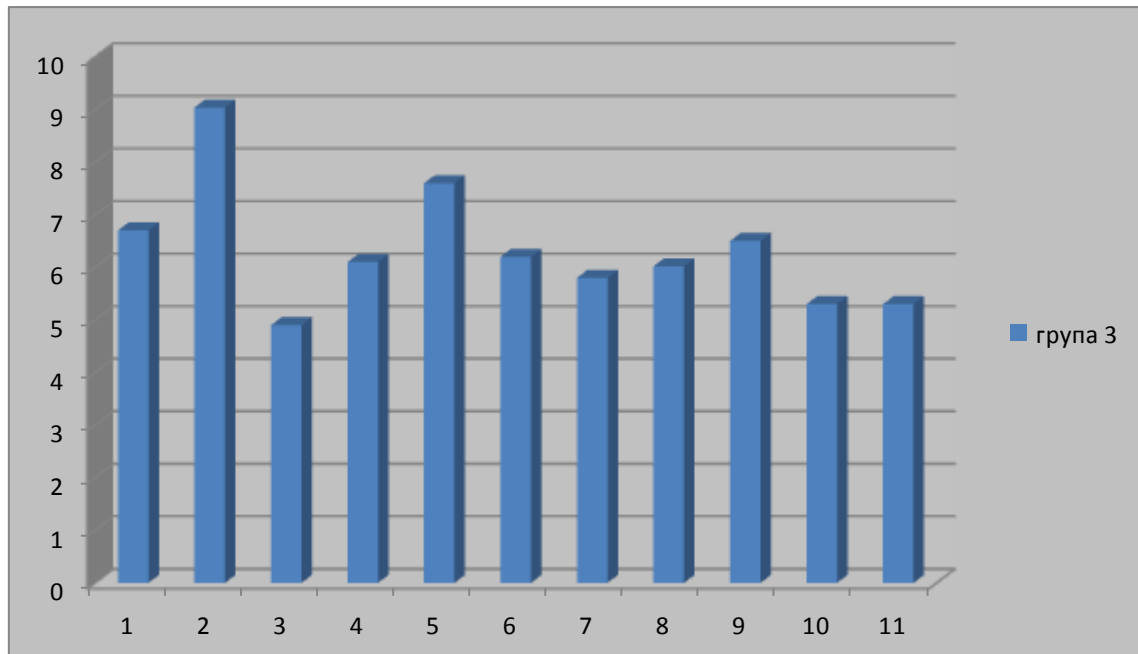
Отже, публічні службовці другої групи (зі стажем державної служби 6–10 років) так само, як і особи першої групи, поділяють цінності тих, котрі прагнуть до самоактуалізації, вирізняються креативністю, бажають гармонійного буття та життя за принципом «тут і тепер», упевнені у своїх силах і мають адекватну самооцінку, проте вибірково в контактах.

Усереднені результати публічних службовців зі стажем роботи на державній службі 11–19 років за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної) відображено на рис. 2.7.

У респондентів третьої групи (публічні службовці зі стажем державної служби 11–19 років) визначено (рис. 2.7):

- найвищі результати за такими шкалами методики, як цінності ( $X_{\text{сер}}=9,04$ ), прагнення до творчості ( $X_{\text{сер}}=7,6$ ), орієнтація в часі ( $X_{\text{сер}}=6,7$ ), аутосимпатія ( $X_{\text{сер}}=6,5$ );

- середні результати – автономність ( $X_{сер}=6,2$ ), потреба в пізнанні ( $X_{сер}=6,1$ ), саморозуміння ( $X_{сер}=6,02$ ), спонтанність ( $X_{сер}=5,8$ ), контактність та гнучкість у спілкуванні ( $X_{сер}=5,8$ );
- нижчими виявилися показники за шкалою погляду на природу людини ( $X_{сер}=4,9$ ).



**Рис. 2.7.** Середньогрупові результати діагностованих третьої групи за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

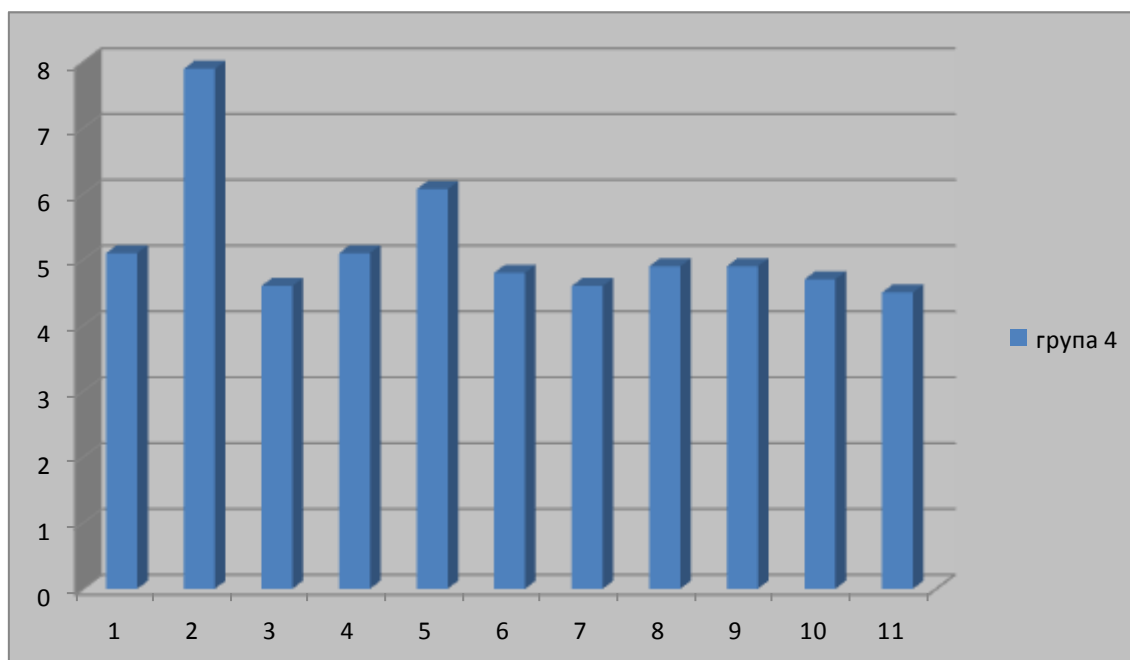
**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

Тобто респонденти цієї групи також, як і дві попередні групи, поділяють цінності осіб, які прагнуть до самоактуалізації, характеризуються творчим спрямуванням і спроможні насолоджуватися теперішнім моментом, мають яскраво виражену потребу в пізнанні, адекватну самооцінку та вибіркові в контактах.

Усереднені показники публічних службовців зі стажем державної служби понад 20 років за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної) відображено на рис. 2.8.

Публічні службовці зі стажем державної служби понад 20 років (четверта група) вирізняються (рис.2.8):

- вищим від середнього значенням за шкалою цінності ( $X_{\text{сер}}=7,90$ ) та креативність ( $X_{\text{сер}}=6,07$ );
- середніми показниками за шкалами орієнтації в часі та потреби в пізнанні ( $X_{\text{сер}}=5,1$ );
- нижчими від середнього значеннями за шкалами саморозуміння й аутосимпатії ( $X_{\text{сер}}=4,9$ ), автономності ( $X_{\text{сер}}=4,8$ ), контактності ( $X_{\text{сер}}=4,7$ ), погляду на природу людини та спонтанності ( $X_{\text{сер}}=4,6$  відповідно), гнучкості в спілкуванні ( $X_{\text{сер}}=4,5$ ).



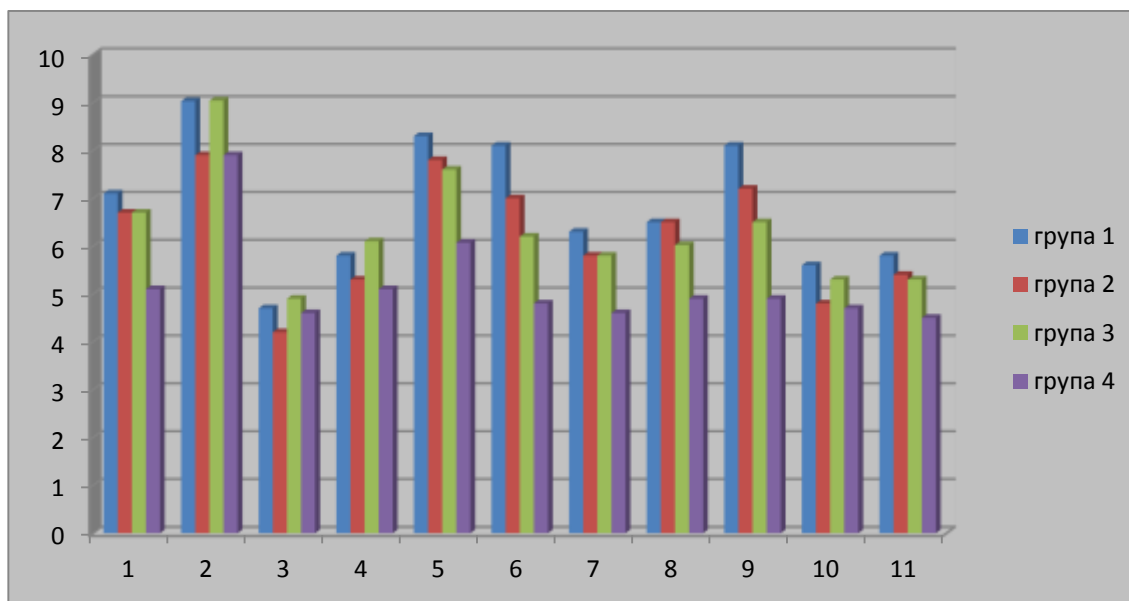
**Рис. 2.8.** Середньогрупові результати діагностованих четвертої групи за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

Отже, публічні службовці зі стажем роботи на державній службі понад 20 років, поділяючи цінності осіб, які прагнуть до самоактуалізації, та прагнучи до творчості, мають дещо нижчий рівень потреби в пізнанні, автономії, саморозумінні й аутосимпатії, вони вдаються до порівняння теперішнього з минулим, менш контактні та гнучкі в спілкуванні.

Зіставлення середньогрупових результатів досліджуваних публічних службовців чотирьох груп за шкалами методики діагностики

самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної) відображено на рис. 2.9.



**Рис. 2.9.** Середньогрупові результати чотирьох груп за шкалами методики діагностики самоактуалізації особистості (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної)

**Примітка.** 1 – орієнтація в часі, 2 – цінності, 3 – погляд на природу людини, 4 – потреба в пізнанні, 5 – креативність (прагнення до творчості), 6 – автономність, 7 – спонтанність, 8 – саморозуміння, 9 – аутосимпатія, 10 – контактність, 11 – гнучкість у спілкуванні.

Порівнюючи усереднені результати всіх чотирьох груп (рис. 2.9), хочемо зауважити таке:

➤ найвищі результати з-поміж діагностованих груп визначено в публічних службовців першої групи (зі стажем державної служби 0–5 років) за такими шкалами, як орієнтація в часі, цінності, креативність, автономність, аутосимпатія та гнучкість у спілкуванні; у респондентів третьої групи (публічні службовці зі стажем роботи 11–19 років) – за шкалами цінностей і потреби в пізнанні;

➤ однаковими (у межах середнього рівня) виявилися результати в другій та третій групах за шкалами: орієнтація в часі й спонтанність;

➤ нижчими за середні показники в усіх групах респондентів встановлено результати за шкалою погляду на природу людини. Також потрібно наголосити на тому, що загалом результати в публічних службовців зі стажем роботи понад 20 років є нижчими, ніж у перших трьох групах, зокрема за шкалами саморозуміння, аутосимпатії, автономності, контактності, спонтанності та гнучкості в спілкуванні.

Отже, якщо всі виокремлені групи публічних службовців поділяють цінності, характерні для самоактуалізованих осіб, і прагнуть бути креативними, то в діагностованих першої групи відповідні тенденції більш помітні. Також наголосимо на тому, що в осіб цієї групи більшою мірою виражене прагнення до самоактуалізації, ніж у респондентів інших груп. Загалом зі збільшенням стажу роботи в державній службі можемо констатувати зниження прагнення до самоактуалізації, зокрема в таких її показниках, як орієнтація в часі, креативність, автономність, спонтанність, саморозуміння, аутосимпатія, контактність і гнучкість у спілкуванні.

\* \* \*

Отже, самоактуалізація як прагнення особистості до повного виявлення та розвитку власних здібностей і можливостей, до самовдосконалення є запорукою успішної самореалізації публічних службовців у професійній діяльності. Самоактуалізована особистість вирізняється самодостатністю, прагненням до максимального розкриття свого потенціалу, сповідує такі цінності, як правда, краса, свобода, гармонія, справедливість, істина, відкритість у взаєминах тощо. Високий рівень самоактуалізації особистості не є гарантією автоматичного позбавлення від проблем, хоча самореалізація, автентичність і розуміння своєї ідентичності є факторами, що значно полегшують їх розв'язання.

Потрібно наголосити, що постійна неможливість задоволення метапотреб особистості може значною мірою гальмувати зростання особистості та процес її самоактуалізації загалом, оскільки він є наслідком цього зростання.

Результати емпіричного з'ясування рівня самоактуалізації публічних службовців з урахуванням вікового аспекту й стажу їхньої професійної діяльності в державній службі дав нам підставу дійти таких висновків:

➤ більшість публічних службовців, які брали участь у дослідженні, вирізняються середнім і низьким рівнями прагнення до самоактуалізації;

➤ зі зростанням віку та стажу професійної діяльності рівень прагнення до самоактуалізації в діагностованих публічних службовців знижується (найвищий рівень самоактуалізації спостерігаємо в осіб віком 20–35 років зі стажем держслужби 0–5 років);



➤ аналізуючи окремі показники самоактуалізації, зазначимо, що, незважаючи на вік та стаж роботи в державній службі, усі опитані публічні службовці поділяють цінності особи, яка самоактуалізується, зокрема істини, добра, краси й ін.; також вони прагнуть до гармонійного буття та здорових взаємин із людьми, не вдаючись до маніпулювання ними у своїх інтересах;

➤ виявилось, що зі зростанням віку респондентів і стажу їхньої професійної діяльності в державній службі відбувається зниження таких показників самоактуалізації, як прагнення до творчості (креативність), автономність, саморозуміння, контактність та гнучкість у спілкуванні (найнижчі результати визначено в діагностованих віком 51 і більше років зі стажем професійної діяльності понад 20 років).

Результати проведеного емпіричного дослідження можна застосувати під час проведення консультативно-корекційної роботи з діагностованими особами, а також у процесі розробки тренінгових занять задля підвищення рівня особистісних компетенцій та прагнення до самоактуалізації публічних службовців.

*Анна Кульчицька*

### **2.3. Ресурсний потенціал публічних службовців**

Життєдіяльність людини в сучасному суспільстві в умовах постійних змін і суспільних потрясінь пов'язана з необхідністю подолання складних життєвих ситуацій, що вимагає підвищення психологічного адаптаційного потенціалу, розвитку й правильного використання внутрішніх ресурсів.

Термін «ресурс» походить від французького *ressource* – «допоміжний засіб». Це засоби та умови, що дають змогу за допомогою певних перетворень отримати бажаний результат. Іншими словами, це можливість, якою змо скористатись у разі потреби, додаткове джерело психологічної сили й енергії (Т. Федотова, 2018).

Ресурси особистості – це життєві опори, що є в розпорядженні людини та дають змогу забезпечувати певні потреби: виживання, фізичний комфорт, безпеку, самомотивація у соціумі, повагу з боку соціуму, самореалізацію в соціумі, тощо. Психологічні ресурси людини включають мотиваційно-ціннісні й емоційно-регулятивні компоненти психології (І. Ващенко, Б. Іваненко, 2018).

Окремим особистісним ресурсом є життестійкість особистості як здатність у життєво важливих ситуаціях скористатися зовнішніми ресурсами, що розвиваються в процесі життя людини. (А. Фомінова, 2012).

Н. Водоп'яною розглянуто психологічний ресурс як внутрішні й зовнішні змінні, що сприяють психологічній стійкості в стресогенних ситуаціях. Це емоційні, мотиваційно-вольові, когнітивні та поведінкові конструкти, котрі актуалізує людина для адаптації до стресогенних і складних життєвих ситуацій, це інструменти, які використовуються для трансформації взаємодії зі стресогенною ситуацією (Н. Водоп'янова, 2009).

Зважаючи на аналіз досліджень провідних науковців, робимо висновок, що серед численних чинників ресурсного потенціалу особистості на особливу увагу заслуговує життестійкість особистості, або стресостійкість, що, зі свого боку, тісно пов'язана з емоційною сферою, людини (А. Кульчицька, 2018). Тому, плануючи емпіричне дослідження ресурсного потенціалу публічних службовців, пропонуємо розглянути цю проблему в контексті дослідження *стресостійкості та рівня емоційного інтелекту*.

Організація дослідження полягала у створенні програмно-методичного забезпечення й передбачала його структурно-логічну поетапність. Емпіричне дослідження реалізовано протягом вересня–грудня 2019 р. Вибірку дослідження становили 105 публічних службовців віком 20–60 років. У процесі аналізу результатів емпіричного дослідження за методикою «Тест стресостійкості» (Ю. Щербатих) і «Діагностика емоційного інтелекту» (Н. Холл) враховано особисті дані респондентів, а саме: вік, стаж роботи на державній службі.

Для емпіричного з'ясування особливостей стресостійкості респондентам запропоновано 20 тверджень, згідно з якими потрібно визначити за 10-бальною шкалою, наскільки сильно вони переживають ту чи іншу подію, виходячи з того, що 1 – «зовсім не турбує», 10 – «дуже сильно турбує та напружує». Обробка результатів за допомогою методів математичної статистики дала можливість визначити рівень стресостійкості за такими показниками:

- 0–20 балів – висока стійкість до стресових ситуацій і впливу стресу (можливість протистояти стресовим ситуаціям, незалежно від виду та причин стресів; підвищення стійкості організму до дії стресорів пояснюється шляхом збалансованого витрачання адаптаційних резервів);

- 20–50 балів – середній рівень стресостійкості (може виступати вираженням межі «адаптаційної енергії» й виснаження адаптаційних резервів за умови відсутності їх поновлення. У випадку постійного поповнення «адаптаційної енергії», опірність стрес-факторам оптимальна та не загрожує серйозними наслідками для особистості);

- 50 балів – низький рівень стресостійкості; високий рівень вразливості до стресу (низька опірність стресорам, потрібні різноманітні корекційні вправи й відпрацювання вміння протидії стрес-факторам, вірогідні різні психологічні, соматичні та психофізіологічні наслідки стресу, можливе професійне вигоряння) (Ю. Щербатих, 2006).

Розглянемо отримані результати в кожній із виокремлених груп за особистими даними. Зокрема, аналіз результатів досліджуваних за віковим критерієм дав підставу для поділу на такі групи:

- 1 група – особи віком 20–35 років;
- 2 група – опитувані віком 36–50 років;
- 3 група – респонденти віком 51 і більше років.

Детальний аналіз засвідчив, що серед респондентів віком 20–35 років переважає середній рівень стресостійкості – 75,4 %, серед 21 % вибірки виділено високий рівень стресостійкості. Низький рівень прояву стресостійкості в цій віковій категорії притаманний 2,6 % вибірки.

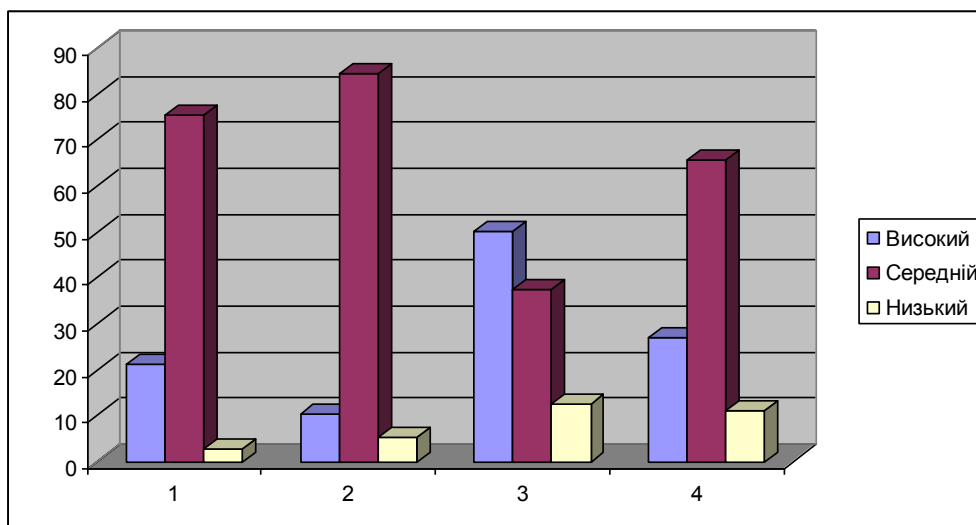
Відсотковий розподіл рівнів стресостійкості в діагностованих віком 36–50 років сформувався таким чином: у 5,1 % виявлено низький рівень стресостійкості, у 84,4 % – середній, у 10,3 % – високий.

У групі респондентів віком 51 і більше років 12,5 % респондентам притаманний низький рівень стресостійкості, середній – у 37,5 %, а високі – у 50 % вибірки.

Загальна картина рівня стресостійкості у всіх публічних службовців, котрі брали участь в опитуванні, виглядає таким чином: більшість респондентів виявила середній рівень стресостійкості (65,7 %), значно меншому відсотку публічних службовців притаманний високий рівень стресостійкості (27,1 %), низький рівень мають 10,9 % опитаних. Відсотковий розподіл рівнів стресостійкості публічних службовців продемонстровано на рис. 2.10.

Отже, можемо зробити висновок, що у всіх виокремлених нами групах за показником віку переважає середній рівень стресостійкості, найбільше він виявлений у вибірках респондентів віком 36–50 та 20–35 років. Серед респондентів віком за 51 і більше нами зафіксовано

найбільший відсоток осіб як із високим рівнем стресостійкості, так і з низьким.



**Рис. 2.10.** Відсотковий розподіл рівнів стресостійкості за віковим критерієм

**Примітка.** 1 – група респондентів 20–35 років; 2 – група респондентів 36–50 років; 3 – група респондентів 51 і більше років; 4 – усереднені показники діагностованих.

Середньогрупові показники рівня стресостійкості в респондентів різного віку представлено в амо . 2.8.

Таблиця 2.8

### Середньогрупові показники рівня стресостійкості за віковим критерієм

	Вікова категорія			
	20–35 (38 осіб)	36–50 (58 осіб)	51 і більше (8 осіб)	у цілому (104 особи)
Середньогрупові показники	31,2	33,9	31,1	32

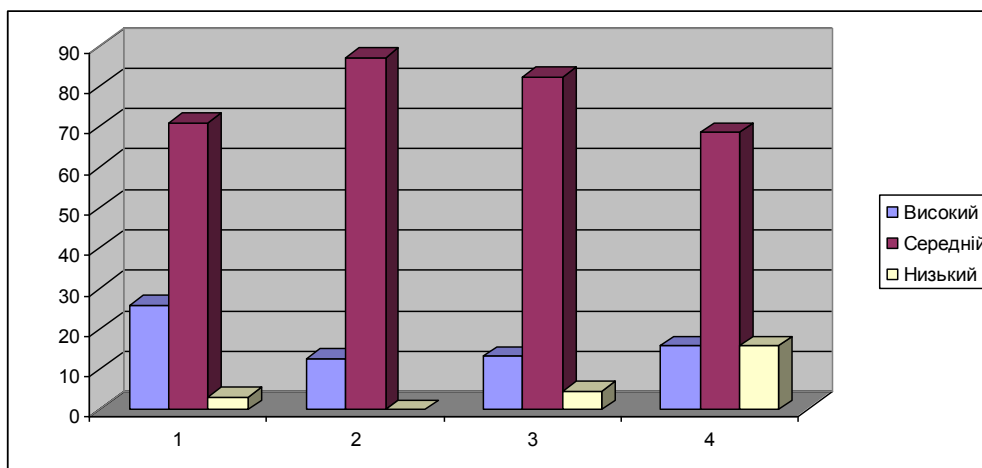
Середньогрупові показники рівня стресостійкості продемонстрували переважаючий середній рівень цього показника, у групі досліджуваних 20–35 років він становив ( $X_{сер}=31,2$ ;  $X_{min}> 50$ ;  $X_{max}<20$ ), у віковій групі 36–50 років – ( $X_{сер}=33,9$ ;  $X_{min}> 50$ ;  $X_{max}<20$ ) та у віковій категорії понад 51 рік – ( $X_{сер}=31,1$ ;  $X_{min}> 50$ ;  $X_{max}<20$ ).

Наступна частина аналізу результатів діагностики – оцінка рівня стресостійкості залежно від стажу професійної діяльності досліджуваних на державній службі. За цим критерієм виокремлено такі групи:

- 1 – стаж професійної діяльності 0–5 років;
- 2 – стаж професійної діяльності 6–10 років;

- 3 – стаж професійної діяльності 11–19 років;
- 4 – стаж професійної діяльності понад 20 років

Відсотковий розподіл рівнів стресостійкості в публічних службовців із різним стажем роботи відповідно до виокремлених груп продемонстровано на рис. 2.11.



**Рис. 2.11.** Відсотковий розподіл рівнів прояву стресостійкості в публічних службовців відповідно до стажу професійної діяльності

**Примітка.** 1 – стаж професійної діяльності 0–5 років; 2 – стаж професійної діяльності 6–10 років; 3 – стаж професійної діяльності 11–19 років; 4 – стаж професійної діяльності понад 20 років.

Отримані результати вказують на те, що в групі респондентів, де стаж професійної діяльності становить 0–5 років, 3,2 % респондентів характеризуються низькими показниками прояву стресостійкості. Середній рівень прояву ознаки мають 70,9 % вибірки цієї групи. Високий рівень вияву стресостійкості притаманний 25,8 % досліджуваних.

Отримані результати дещо інші в другій групі (стаж за фахом 6–10 років). Серед представників цієї групи не виявлено низького рівня прояву стресостійкості. 86,8 % цієї вибірки притаманний середній рівень, лише 12,5 % респондентів мають прояви стресостійкості на високому рівні.

У групі респондентів зі стажем професійної діяльності 11–19 років виявлено такі показники: 4,5 % публічних службовців мають низький рівень стресостійкості, у 82,2 % виявлено середній рівень стресостійкості, а 13,2 % вибірки цієї групи продемонстрували високий рівень стресостійкості.

Аналіз результатів, отриманих у групі респондентів зі стажем професійної діяльності понад 20 років, засвідчив, що серед них пере-

важає середній рівень прояву стресостійкості – 68,4 %. Високий і низький рівні стресостійкості виявлено в 15,7 % у кожному з рівнів.

Отже, такі результати дають підставу стверджувати, що середній рівень стресостійкості характерний для всіх виокремлених груп за критерієм стажу професійної діяльності, однак найменше він представлений у групі зі стажем діяльності за фахом понад 20 років. Цікаво, що представникам цієї групи найбільш притаманний низький рівень стресостійкості. Високий рівень стресостійкості є найнижчим у категорії досліджуваних зі стажем професійної діяльності 6–10 років, а найбільше демонструється в респондентів зі стажем професійної діяльності до п'яти років і понад 20 років професійної діяльності. Незначні прояви низької стресостійкості зафіксовано у всіх виокремлених групах, окрім тих, чий стаж професійної діяльності – 6–10 років.

Наступний крок – порівняння амотивація ого розподілу показників рівня стресостійкості у виділених групах залежно від стажу професійної діяльності ( амотивація . 2.9).

*Таблиця 2.9*

### **Середньогрупові показники рівнів стресостійкості відповідно до стажу професійної діяльності**

	<b>Стаж професійної діяльності</b>			
	<b>до 5 років</b>	<b>6–10 років</b>	<b>11–19 років</b>	<b>понад 20 років</b>
Середньогрупові показники	31,5	33	34,6	33,2

Середньогруповими показниками рівня стресостійкості продемонстровано переважаючий середній рівень цього показника в групі досліджуваних зі стажем професійної діяльності 0–5 років: він становив ( $X_{сер}=31,5$ ;  $X_{min}> 50$ ;  $X_{max}<20$ ), у групі 6–10 років стажу професійної діяльності – ( $X_{сер}=33$ ;  $X_{min}> 50$ ;  $X_{max}<20$ ), у групі 11–19 років стажу професійної діяльності – ( $X_{сер}=34,6$ ;  $X_{min}> 50$ ;  $X_{max}<20$ ) й у групі понад 20 років – ( $X_{сер}=33,2$ ;  $X_{min}> 50$ ;  $X_{max}<20$ ).

Підбиваючи підсумки емпіричного вивчення особливостей прояву стресостійкості в публічних службовців, можемо констатувати, що переважає середній рівень ознаки.

Наступний етап аналізу результатів діагностики ресурсного потенціалу публічних службовців – оцінка рівня емоційного інтелекту за методикою «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла (Н. Фетискин, В. Козлов, Г. Мануйлов, 2009).

Респондентам запропоновано 30 висловлювань, які так чи інакше відображають різні аспекти їхнього життя. Кожне з висловлювань потрібно було оцінити балами – від -3 – «повністю не згоден» до +3 – «повністю згоден». Обробка результатів за допомогою методів математичної статистики дала можливість визначити інтегративний (загальний) рівень емоційного інтелекту й рівні парціального (за визначеними шкалами) емоційного інтелекту. Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака простежено за такими кількісними показниками: 70 і більше – високий рівень; 40–69 – середній; 39 і менше – низький. Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знаку результатів: 14 і більше – високий; 8–13 – середній; 7 і менше – низький.

Нагадаємо, що в дослідженні враховано особисті дані респондентів, а саме вік та стаж роботи на державній службі.

Провівши аналіз емпіричних даних щодо показників *інтегративного* рівня емоційного інтелекту за віковими категоріями, можемо зазначити, що 70,2 % респондентів віком 20–35 років виявили низький рівень емоційного інтелекту, 26,5 % – середній і лише 2,6 % цієї вибірки проявили високий рівень емоційного інтелекту.

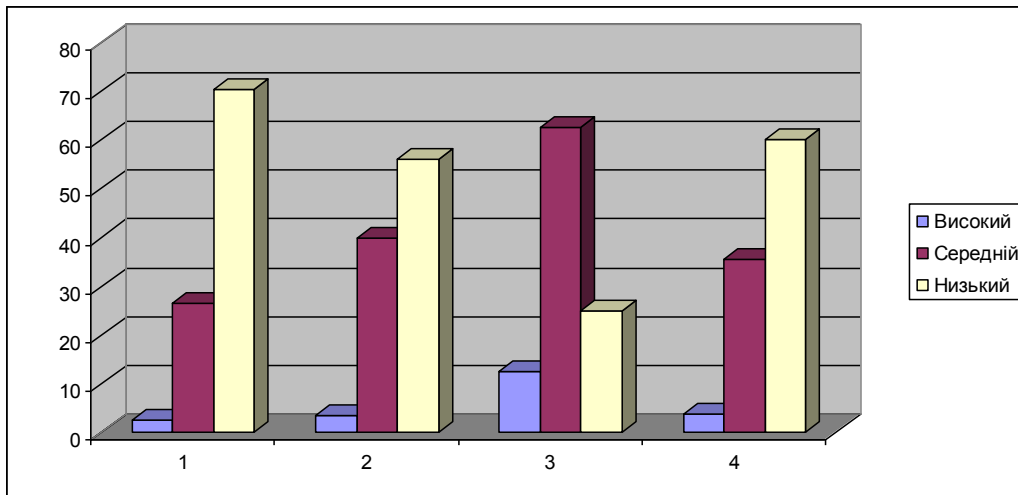
Аналіз результатів дослідження вікової групи 36–50 років уможливив констатацію того, що низький рівень емоційного інтелекту продемонстрували 56,1 % опитаних, середній – 39,8 % і високий – 3,5 %.

Відсотковий розподіл рівнів емоційного інтелекту в амотиваних віком понад 51 рік визначено таким чином: у 25 % респондентів – низький рівень емоційного інтелекту, у 62,54 % осіб – середній, а у 12,5 % – високий.

Відсотковий розподіл інтегративного рівня емоційного інтелекту за віковими категоріями відображено на рис. 2.12.

Отже, можемо зробити висновок, що у всіх виокремлених нами групах за віковим критерієм переважають низький і середній інтегративні рівні емоційного інтелекту. Низький рівень найбільше виявлено у вибірці респондентів віком 20–35 та 36–50 років. Серед респондентів віком від 51 і більше років зафіксовано найбільший відсоток осіб як із високим, так і середнім рівнями емоційного інтелекту.

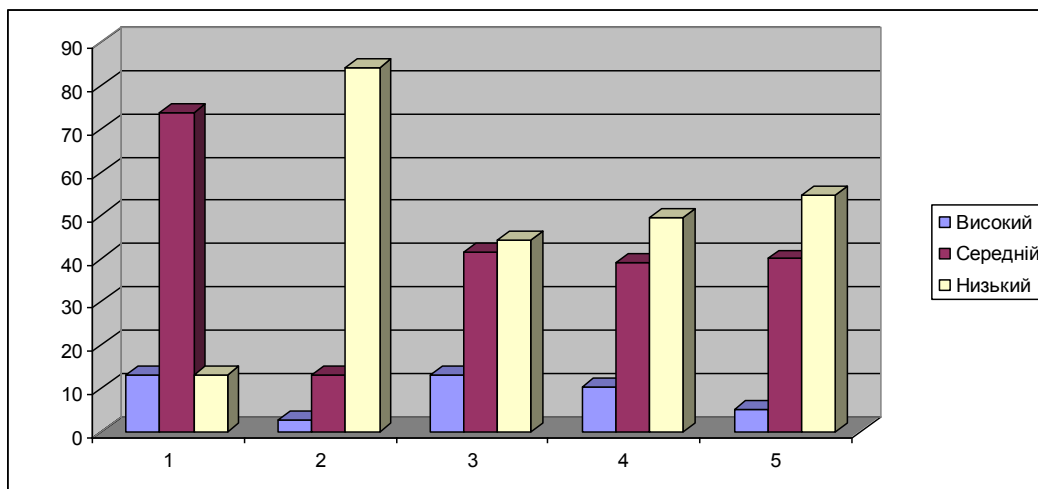
Наступний крок емпіричного дослідження за цією методикою – аналіз показників рівнів *парціального* емоційного інтелекту за віковими категоріями. Парціальний емоційний інтелект представлено такими шкалами, як «Емоційна обізнаність», «Управління своїми емоціями», «Самотивація», «Емпатія» та «Розпізнавання емоцій інших людей».



**Рис. 2.12.** Відсотковий розподіл рівнів інтегративного емоційного інтелекту за віковими категоріями

**Примітка.** 1 – група респондентів 20–35 років; 2 – група респондентів 36–50 років; 3 – група респондентів 51 і більше; 4 – усереднені показники діагностованих.

Графічне зображення результатів дослідження рівнів парціального емоційного інтелекту вікової категорії 20–35 років подано на рис. 2.13.



**Рис. 2.13.** Відсотковий розподіл рівнів парціального емоційного інтелекту вікової категорії 20–35 років

**Примітка.** 1 – шкала «Емоційна обізнаність»; 2 – шкала «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); 3 – шкала «Самотивація» (довільне керування своїми емоціями); 4 – шкала «Емпатія»; 5 – шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших).

Згідно з рис. 2.13, у діагностованих цієї групи (особи 20–30 років), найбільший відсоток респондентів цієї групи виявили низький рівень

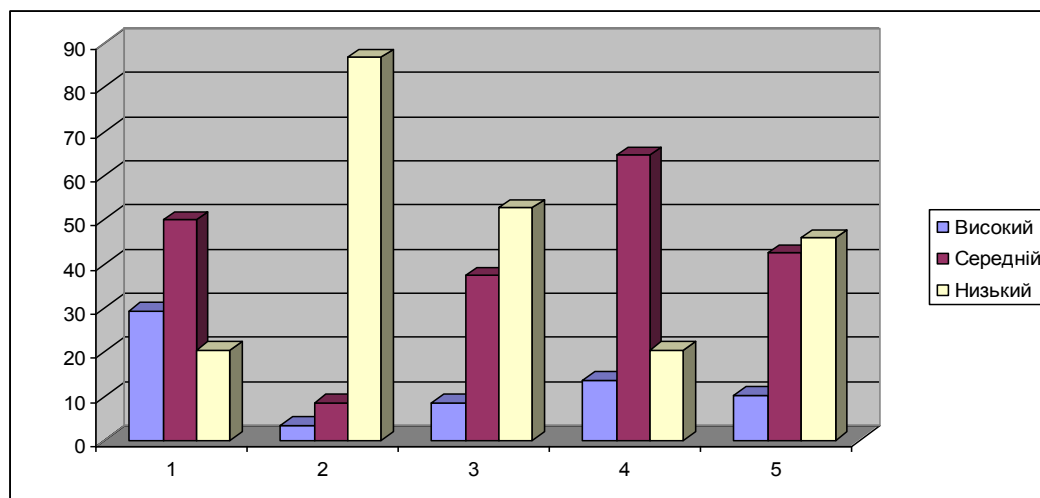


за показниками парціального емоційного інтелекту. Низькі показники визначено за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту. Найбільші показники простежено за шкалою «Управління своїми емоціями» (84,2 % респондентів), а також за шкалами «Розпізнавання емоцій» (54,6 %), «Емпатія» (49,4 %) і «Самотивація» (44,2 %).

Середні показники виявлено в меншій частки респондентів досліджуваної групи. Найбільші показники визначено за шкалою «Емоційна обізнаність» (73,7 %), найменші – за шкалою «Управління своїми емоціями» (13,1 %).

Високі показники за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту у відсотковому розподілі констатовано в найменшій частки досліджуваних. Найнижчий показник має шкала «Управління своїми емоціями» (2,6 % респондентів цієї вікової групи) та «Емпатія» (5,2 %). Найбільший показник мають шкали «Емоційна обізнаність» і «Самотивація» (по 13,1 % відповідно).

Відсотковий розподіл діагностованих другої вікової групи (особи віком 36–50 років) за показниками парціального емоційного інтелекту відображено на рис. 2.14.



**Рис. 2.14.** Відсотковий розподіл рівнів парціального емоційного інтелекту вікової категорії 36–50 років

**Примітка.** 1 – шкала «Емоційна обізнаність»; 2 – шкала «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); 3 – шкала «Самотивація» (довільне керування своїми емоціями); 4 – шкала «Емпатія»; 5 – шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших).

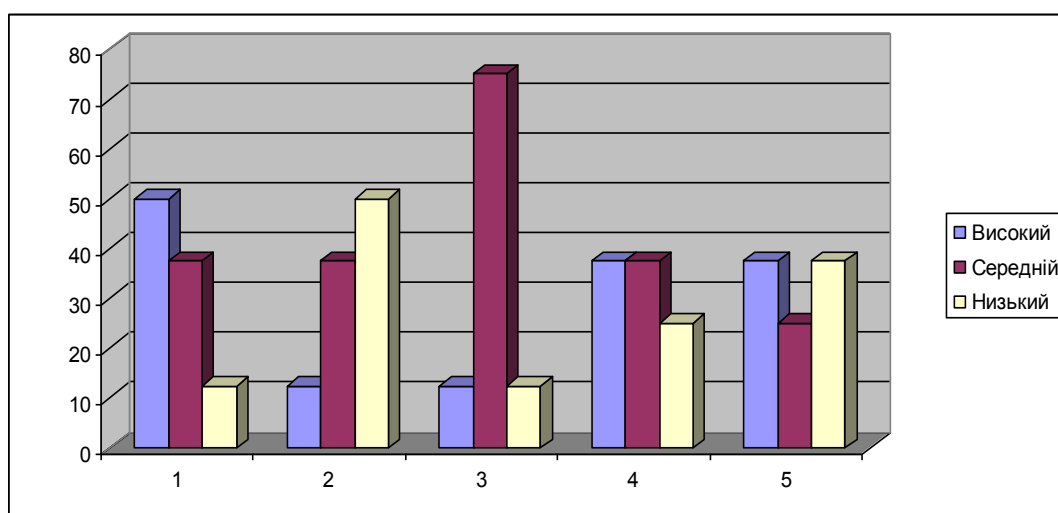
На рис. 2.14 відображено такий відсотковий розподіл респондентів віком 36–50 років за шкалами парціального емоційного інтелекту:

найбільша частка досліджуваних осіб має низькі показники за шкалами парціального емоційного інтелекту; низькі показники визначено за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту; найбільший відсоток простежено за шкалами «Управління своїми емоціями» (86,7 %), «Самомотивація» (52,7 %) і «Розпізнавання емоцій» (45,9 %).

Середні показники констатовано за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту. Найбільші показники у відсотковому розподілі опитаних – за шкалою «Емпатія» (64,6 % респондентів), а також «Емоційна обізнаність» (50 %), «Розпізнавання емоцій» (42,5 %) та «Самомотивація» (37,4 %). Найменший відсоток представників цієї групи простежено за шкалою «Управління своїми емоціями» (8,5 %).

Високі показники за шкалами парціального емоційного інтелекту засвідчили найменший відсоток діагностованих осіб цієї вікової групи. Високий рівень за шкалою «Емоційна обізнаність» притаманний 29,3 % респондентів, за шкалою «Емпатія» – 13,6 %, за шкалою «Розпізнавання емоцій» – 10,2 %, за шкалою «Самомотивація» – 8,5 % та «Управління своїми емоціями» – 3,4 %.

Відсотковий розподіл діагностованих третьої вікової групи (опитані віком 51 і більше років) за показниками парціального емоційного інтелекту відображено на рис. 2.15.



**Рис. 2.15.** Відсотковий розподіл рівнів парціального емоційного інтелекту вікової категорії 51 і більше років

**Примітка.** 1 – шкала «Емоційна обізнаність»; 2 – шкала «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); 3 – шкала «Самомотивація» (довільне керування своїми емоціями); 4 – шкала «Емпатія»; 5 – шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших).

Згідно з рис. 2.15, у діагностованих цієї групи (51 і більше років) низькі показники визначено за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту. Найбільші показники простежено за шкалами «Управління своїми емоціями» (50 % респондентів), а також «Розпізнавання емоцій» (37,5 %).

Найбільший відсоток респондентів цієї групи засвідчили середній рівень за показниками парціального емоційного інтелекту. Найбільша частка опитаних визначається за шкалою «Самотивація» (75 %), найменша – «Розпізнавання емоцій» (25 %).

Високі показники простежено за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту. У відсотковому розподілі констатовано найбільший відсоток опитаних із високим рівнем за шкалою «Емоційна обізнаність» (50 %), «Розпізнавання емоцій» та «Емпатія» (по 37,5 % відповідно). Найнижчий відсоток опитаних за шкалами «Управління своїми емоціями» й «Самотивація» (по 12,5 % відповідно).

Наступний крок – порівняння само мотивація ого розподілу показників рівня емоційного інтелекту у виокремлених групах залежно від віку (рис. 2.10).

Таблиця 2.10

### Середньогрупові показники парціального та інтегративного емоційного інтелекту (за віком)

Вікова група, років	Складники емоційного інтелекту (шкали)					інтегративний показник
	емоційна обізнаність	управління своїми емоціями	само- мотивація	емпатія	розпізна- вання емоцій	
20–35	9,7	1,3	7,3	7,7	6	31,7
36–50	11	1,1	7,1	9,5	7,5	36
51 і більше	12,7	8,6	10,7	11	11,3	54,4

Середньогрупові показники парціального рівня емоційного інтелекту за шкалою «Емоційна обізнаність» засвідчують переважання низького та середнього рівнів цього показника у віковій групі 20–35 років – ( $X_{сер}=9,7$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у групі 36–50 років – ( $X_{сер}=11$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ); 51 і більше років – ( $X_{сер}=12,7$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ).

Середньогрупові показники рівня парціального емоційного інтелекту за шкалою «Управління своїми емоціями» засвідчують перева-

жання низького рівня цього показника у віковій групі 20–35 років – ( $X_{сер}=1,3$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у 36–50 років – ( $X_{сер}=1,1$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у 51 і більше – ( $X_{сер}=8,6$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ).

Середньогрупові показники рівня парціального емоційного інтелекту за шкалою «Самотивація» засвідчили переважання низького та середнього рівнів цього показника у віковій групі 20–35 років – ( $X_{сер}=7,3$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у 36–50 років – ( $X_{сер}=7,1$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у 51 і більше – ( $X_{сер}=10,7$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ).

Середньогрупові показники рівня парціального емоційного інтелекту за шкалою «Емпатія» вказують на переважання середнього рівня цього показника у віковій групі 20–35 років – ( $X_{сер}=7,7$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у групі 36–50 років – ( $X_{сер}=9,5$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у 51 і більше – ( $X_{сер}=11$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ).

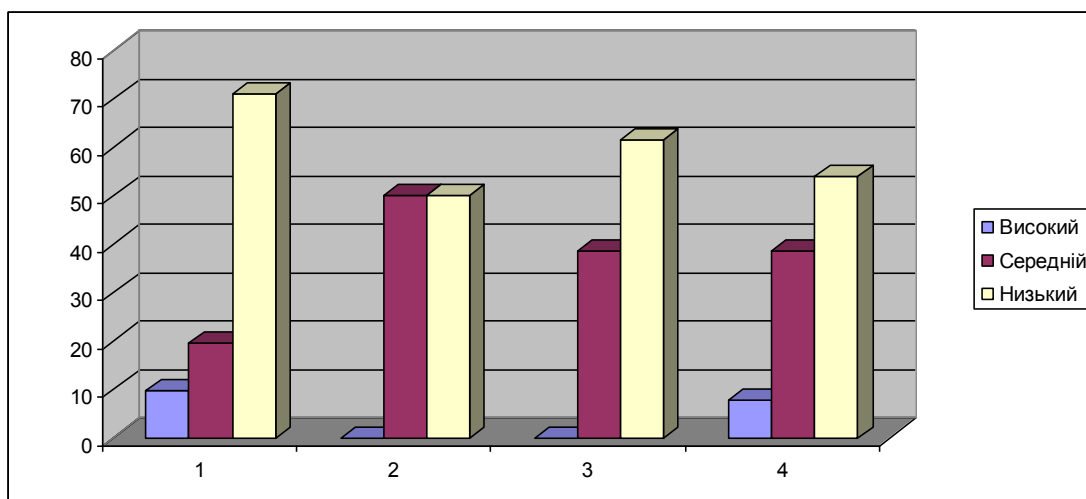
Середньогрупові показники рівня парціального емоційного інтелекту за шкалою «Розпізнавання емоцій» констатують переважання середнього рівня цього показника у віковій групі 20–35 років – ( $X_{сер}=6$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у 36–50 років – ( $X_{сер}=7,5$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у 51 і більше – ( $X_{сер}=11,3$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ).

Середньогрупові показники інтегративного рівня емоційного інтелекту засвідчили переважання низького та середнього рівнів цього показника у віковій групі 20–35 років – ( $X_{сер}=31,7$ ;  $X_{min}<39$ ;  $X_{max}> 70$ ), у 36–50 років – ( $X_{сер}=36$ ;  $X_{min}<39$ ;  $X_{max}> 70$ ), у 51 і більше – ( $X_{сер}=54,4$ ;  $X_{min}<39$ ;  $X_{max}> 70$ ).

Наступна частина аналізу результатів діагностики – оцінка рівня емоційного інтелекту залежно від стажу професійної діяльності досліджуваних на державній службі.

Відсотковий розподіл рівнів *інтегративного* емоційного інтелекту в публічних службовців із різним стажем професійної діяльності відповідно до виокремлених груп відображено на рис. 2.16.

Отже, у всіх зазначених нами групах за критерієм стажу професійної діяльності переважають низький і середній інтегративні рівні емоційного інтелекту. Низький рівень інтегративного емоційного інтелекту поширений у всіх без винятку групах, однак найбільше він виявлений у вибірці респондентів зі стажем 0–5 років та 11–19. Найбільша частка осіб із середнім рівнем інтегративного інтелекту в групі зі стажем роботи 6–10 років. Високий рівень показника не виявлено в групах зі стажем професійної діяльності 6–10 років й 11–19, однак має цей показник 9,7 % осіб, котрі працюють 0–5 років та 7,7 % – у групі зі стажем понад 20 років.

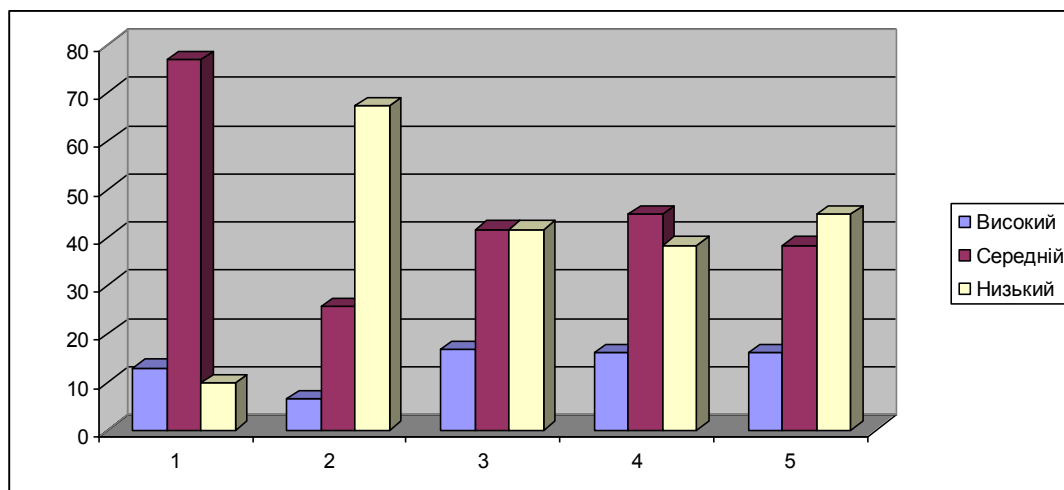


**Рис. 2.16.** Відсотковий розподіл рівнів інтегративного емоційного інтелекту публічних службовців із різним стажем професійної діяльності

**Примітка.** 1 – стаж професійної діяльності 0–5 років; 2 – стаж професійної діяльності 6–10 років; 3 – стаж професійної діяльності 11–19 років; 4 – стаж професійної діяльності понад 20 років.

Наступний крок емпіричного дослідження за цією методикою – аналіз показників рівнів *парціального* емоційного інтелекту за критерієм стажу професійної діяльності.

Графічне зображення результатів дослідження рівнів парціального емоційного інтелекту групи зі стажем професійної діяльності 0–5 років відображено на рис. 2.17.



**Рис. 2.17.** Відсотковий розподіл рівнів парціального емоційного інтелекту групи зі стажем професійної діяльності 0–5 років

**Примітка.** 1 – шкала «Емоційна обізнаність»; 2 – шкала «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); 3 – шкала «Самотивація» (довільне керування своїми емоціями); 4 – шкала «Емпатія»; 5 – шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших).

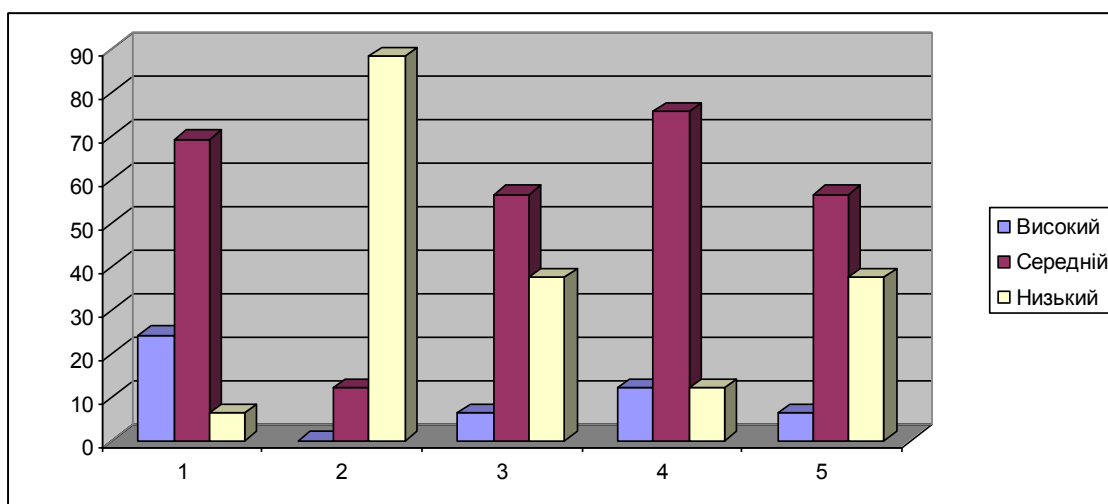
Згідно з рис. 2.17, у діагностованих цієї групи (стаж професійної діяльності – 0–5 років) найбільше респондентів виявили низький і середній рівні за показниками парціального емоційного інтелекту.

Низький рівень показника визначено за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту. Найбільшій відсоток респондентів із низьким рівнем прояву простежено за шкалою «Управління своїми емоціями» (67,2 %), а також за шкалами «Розпізнавання емоцій» (44,8 %), «Самомотивація» (41,6 %) та «Емпатія» (38,4 %).

Середній рівень показника виявила найбільша частка респондентів досліджуваної групи. Найбільшу кількість опитаних простежено за шкалою «Емоційна обізнаність» (76,9 %), найменші відсоткові показники – за шкалою «Управління своїми емоціями» (25,6 %).

Високі показники за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту маємо в найменшій частці досліджуваних. Найнижчий відсотковий показник має шкала «Управління своїми емоціями» (6,4 % респондентів цієї групи). Найбільший відсотковий показник мають шкали «Самомотивація» (16,7 %), «Емпатія» та «Розпізнавання емоцій» (по 16 % відповідно).

Відсотковий розподіл діагностованих другої вікової групи (опитані зі стажем професійної діяльності 6–10 років) за показниками парціального емоційного інтелекту представлено на рис. 2.18.



**Рис. 2.18.** Відсотковий розподіл рівнів парціального емоційного інтелекту групи зі стажем професійної діяльності 6–10 років

**Примітка.** 1 – шкала «Емоційна обізнаність»; 2 – шкала «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); 3 – шкала «Самомотивація» (довільне керування своїми емоціями); 4 – шкала «Емпатія»; 5 – шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших).

На рис. 2.18 відображено такий відсотковий розподіл респондентів зі стажем професійної діяльності 6–10 років за шкалами парціального емоційного інтелекту.

Найбільшій частка діагностованих засвідчила низькі та середні показники за шкалами парціального емоційного інтелекту.

Низькі показники визначено за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту. Найбільший відсоток досліджуваних, котрі проявили низький рівень показника, простежено за шкалами: «Управління своїми емоціями» (88,2 % опитаних), «Самомотивація» (37,6 %) і «Розпізнавання емоцій» (37,6 %).

Середні показники продемонстровано за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту. Найбільші показники у відсотковому розподілі опитаних спостерігаємо за шкалою «Емпатія» (75,6 % респондентів), а також за шкалами «Емоційна обізнаність» (69,3 %), «Розпізнавання емоцій» (56,5 %) і «Самомотивація» (56,5 %). Найменший відсоток представників цієї групи, які проявили середній рівень показника, простежено за шкалою «Управління своїми емоціями» (12,2 %).

Високі показники за шкалами парціального емоційного інтелекту засвідчили найменший відсоток діагностованих осіб цієї вікової групи. Так, за шкалою «Емоційна обізнаність» високий рівень показника мали 24,3 % респондентів, за шкалою «Емпатія» – 12,2 %, за шкалою «Розпізнавання емоцій» – 6,3 %, за шкалою «Самомотивація» – 6,3 % та за шкалою «Управління своїми емоціями» – 0 %.

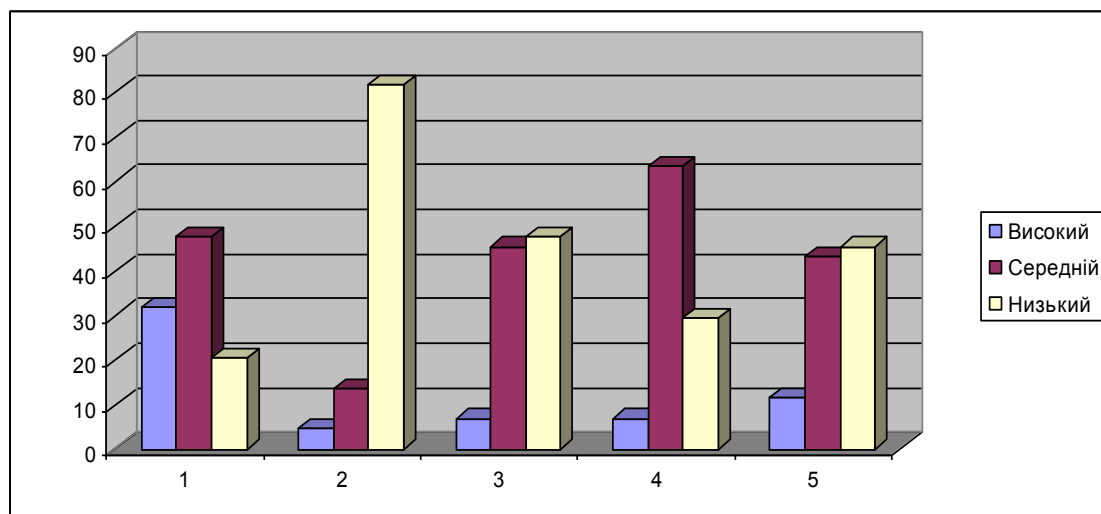
Відсотковий розподіл діагностованих третьої групи (стаж професійної діяльності 11–19 років) за показниками парціального емоційного інтелекту відображено на рис. 2.19.

Згідно з рис. 2.19, у цій групі (стаж професійної діяльності – 11–19 років) найбільший відсоток тих, у кого виявлено низький та середній рівні за показниками парціального емоційного інтелекту.

Низькі показники визначено за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту. Найбільший відсоток респондентів, які проявили низький рівень показника, за шкалою «Управління своїми емоціями» (81,7 %), а також за шкалами «Самомотивація» (47,7 %) і «Розпізнавання емоцій» (45,4 %).

Значний відсоток респондентів цієї групи мали середній рівень за показниками парціального емоційного інтелекту. Найбільшу відсоткову частку опитаних, котрі проявили середній рівень показника, ви-

значено за шкалою «Емпатія» (63,5 %), найменшу – за шкалою «Розпізнавання емоцій» (13,6 %).



**Рис. 2.19.** Відсотковий розподіл рівнів парціального емоційного інтелекту групи зі стажем професійної діяльності 11–19 років

**Примітка.** 1 – шкала «Емоційна обізнаність»; 2 – шкала «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); 3 – шкала «Самомотивація» (довільне керування своїми емоціями); 4 – шкала «Емпатія»; 5 – шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших).

Високий рівень парціального емоційного інтелекту притаманний незначній відсотковій частці опитаних. Найбільший відсоток досліджуваних, які проявили високий рівень показника, простежено за шкалою «Емоційна обізнаність» (31,8 %) і «Розпізнавання емоцій» (11,4 %). Найменший відсоток опитаних, котрі проявили високий рівень показника, зафіксовано за шкалою «Управління своїми емоціями» (4,5 % відповідно).

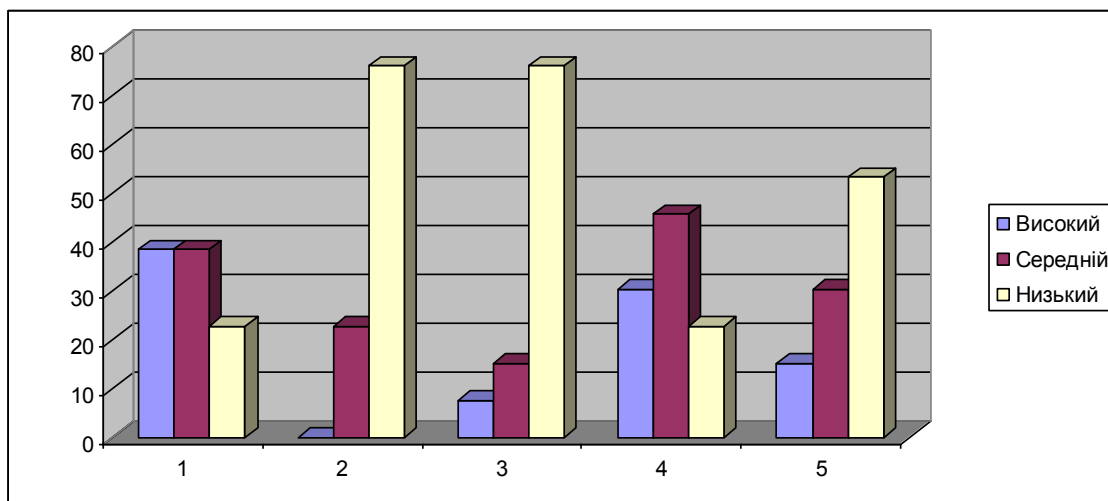
Графічне зображення результатів дослідження рівнів парціального емоційного інтелекту групи зі стажем професійної діяльності понад 20 років відображено на рис. 2.20.

Згідно з рис. 2.20, найбільший відсоток діагностованих цієї групи (стаж професійної діяльності – 20 років) мали низький рівень за показниками парціального емоційного інтелекту, однак значний відсоток осіб цієї групи показав як середній, так і високий рівні показника.

Низький рівень парціального емоційного інтелекту визначено за всіма шкалами дослідження. Найбільший відсоток респондентів із низьким рівнем прояву простежено за шкалою «Управління своїми



емоціями» й «Самомотивація» (по 76 % відповідно), а також за шкалою «Розпізнавання емоцій» (53,2 %).



**Рис. 2.20.** Відсотковий розподіл рівнів парціального емоційного інтелекту групи зі стажем професійної діяльності понад 20 років

**Примітка.** 1 – шкала «Емоційна обізнаність»; 2 – шкала «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); 3 – шкала «Самомотивація» (довільне керування своїми емоціями); 4 – шкала «Емпатія»; 5 – шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших).

Значна частка досліджуваних виявила середній рівень показника. Найбільший відсоток опитаних, котрі виявили середній рівень показника, визначено за шкалами «Емпатія» (45,6 %) та «Емоційна обізнаність» (38,5 %), найменші відсоткові показники – за шкалою «Самомотивація» (15,2 %).

Високі дані за всіма шкалами парціального емоційного інтелекту простежено в найменшій частці досліджуваних. Найменший відсотковий показник має шкала «Управління своїми емоціями» (0 %), а найбільший – шкали «Емоційна обізнаність» (38,5 %) та «Емпатія» (30,4 %).

Наступний крок – порівняння амотивація ого розподілу показників парціального рівня емоційного інтелекту у виокремлених групах залежно від стажу професійної діяльності ( амотивація . 2.11).

Середньогрупові показники парціального рівня емоційного інтелекту за шкалою «Емоційна обізнаність» засвідчують переважання середнього рівня цього показника в групі стажу професійної діяльності 0–5 років – ( $X_{сер}=10,1$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у групі 6–10 років – ( $X_{сер}=12$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у групі 11–19 років – ( $X_{сер}=10,2$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ), у групі понад 20 років – ( $X_{сер}=11,3$ ;  $X_{min}<7$ ;  $X_{max}> 14$ ).

**Середньогрупові показники парціального та інтегративного емоційного інтелекту (за стажем професійної діяльності)**

Стаж професійної діяльності, років	Складники емоційного інтелекту (шкали)					Інтегративний показник
	емоційна обізнаність	управління своїми емоціями	самотивація	емпатія	розпізнавання емоцій	
0–5	10,1	3,2	8	7,9	6	34,1
6–10	12	-0,1	8,8	11,6	8,6	41,2
11–19	10,2	1,5	7,0	22,3	7,2	35
Понад 20	11,3	11,3	11,8	11,8	8,3	38,2

Середньогрупові показники рівня парціального емоційного інтелекту за шкалою «Управління своїми емоціями» засвідчують переважання низького рівня цього показника в групі зі стажем професійної діяльності 0–5 років – ( $X_{\text{сер}}=3,2$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі 6–10 років – ( $X_{\text{сер}}=-0,1$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі 11–19 років – ( $X_{\text{сер}}=1,5$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі понад 20 років – ( $X_{\text{сер}}=11,3$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ).

Середньогрупові показники рівня парціального емоційного інтелекту за шкалою «Самотивація» засвідчують переважання середнього рівня цього показника в групі стажу професійної діяльності 0–5 років – ( $X_{\text{сер}}=8$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі 6–10 років – ( $X_{\text{сер}}=8,8$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі 11–19 років – ( $X_{\text{сер}}=7$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі понад 20 років – ( $X_{\text{сер}}=11,8$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ).

Середньогрупові показники рівня парціального емоційного інтелекту за шкалою «Емпатія» засвідчують переважання середнього та високого рівнів цього показника в групі зі стажем професійної діяльності 0–5 років – ( $X_{\text{сер}}=7,9$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі 6–10 років – ( $X_{\text{сер}}=11,6$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі 11–19 років – ( $X_{\text{сер}}=22,3$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі понад 20 років – ( $X_{\text{сер}}=11,8$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ).

Середньогрупові показники рівня парціального емоційного інтелекту за шкалою «Емпатія» засвідчують переважання середнього рівня цього показника в групі стажу професійної діяльності 0–5 років –

( $X_{\text{сер}}=6$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі 6–10 років – ( $X_{\text{сер}}=8,6$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі 11–19 років – ( $X_{\text{сер}}=7,2$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ), у групі понад 20 років – ( $X_{\text{сер}}=8,3$ ;  $X_{\text{min}}<7$ ;  $X_{\text{max}}>14$ ).

Середньогрупові показники інтегративного рівня емоційного інтелекту засвідчили переважання низького й середнього рівнів цього показника в групі осіб зі стажем професійної діяльності 0–5 років – ( $X_{\text{сер}}=34,1$ ;  $X_{\text{min}}<39$ ;  $X_{\text{max}}>70$ ), у групі 6–10 років – ( $X_{\text{сер}}=41,2$ ;  $X_{\text{min}}<39$ ;  $X_{\text{max}}>70$ ), у групі 11–19 років – ( $X_{\text{сер}}=35$ ;  $X_{\text{min}}<39$ ;  $X_{\text{max}}>70$ ), у групі понад 20 років – ( $X_{\text{сер}}=38,2$ ;  $X_{\text{min}}<39$ ;  $X_{\text{max}}>70$ ).

\* \* \*

Підбиваючи підсумки емпіричного вивчення особливостей *стресостійкості* в публічних службовців, можемо констатувати переважання середнього рівня стресостійкості. Зазначимо, що під час аналізу отриманих результатів нами враховано такі соціально-демографічні показники, як вік і стаж професійної діяльності.

Порівняльний аналіз дає змогу стверджувати, що найвищий рівень прояву стресостійкості виявлено у вибірці респондентів віком 36–50 років та у вибірці опитуваних, стаж професійної діяльності яких – 11–19 років. Найнижчий рівень прояву стресостійкості – у вибірці респондентів віком 51 і більше років та в службовців, стаж роботи за фахом яких – 0–5 років.

Проведене дослідження дало змогу виявити *інтегративний і парціальний рівні емоційного інтелекту* публічних службовців, зокрема за такими складовими частинами, як емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія та розпізнавання емоцій.

Результати дослідження засвідчили, що більшість публічних службовців, які брали участь у дослідженні, мають низький і середній рівні емоційного інтелекту.

Деталізація результатів дослідження щодо складових частин парціального емоційного інтелекту дала можливість констатувати в опитаних гранично низькі показники за шкалою «управління своїми емоціями», що передбачає спроможність контролювати свої емоції, думки й поведінку, аналізувати та оцінювати власну поведінку й діяльність. Однак треба відзначити й виявлені середні, а подекуди й високі показники за шкалами «емоційна обізнаність» та «емпатія», «самомотивація» й «розпізнавання емоцій». Це свідчить про здатність усвідомлювати, розуміти та приймати свої емоції, розпізнавати струк-

туру міжособистісних ситуацій у динаміці, аналізувати складні ситуації взаємодії людей, розуміти відносини, почуття й психічні стани інших осіб у формі співпереживання та співчуття, спонукати й підштовхувати себе до виконання поставлених цілей.

Виявлено окремі відмінності в рівнях розвитку інтегративного емоційного інтелекту залежно від віку працівника й стажу його професійної діяльності. Порівняльний аналіз дає підставу стверджувати, що найвищі показники рівня інтегративного емоційного інтелекту виявлено у вибірці респондентів віком 51 і більше років та у вибірці осіб, стаж професійної діяльності яких – 6–10 років. Найнижчі показники – у вибірці респондентів віком 20–35 років і в службовців, стаж роботи за фахом яких становить 0–5 років.

Отримані результати дослідження потрібно враховувати в роботі з персоналом державної служби, під час планування навчальної та розвивально-корекційної роботи, оскільки стресостійкість й емоційний інтелект є показниками ресурсного потенціалу працівника та безпосередньо впливають на продуктивність його професійної діяльності.

# ЕМПІРИЧНІ РЕФЕРЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*Людмила Малімон*

### 3.1. Командні ролі як предиктор професійної успішності

Сучасні процеси модернізації та реформування державної служби нерозривно пов'язані з розвитком командного менеджменту, що зумовлено необхідністю гуманізації й переорієнтації державного управління із системоцентричної парадигми на персоноцентричну, основа якої – висока мотивація державних службовців, задоволення їхньої потреби в причетності до визначення стратегічних і тактичних основ діяльності організації, об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль персоналу для виконання складних й оперативних завдань, які постали сьогодні перед держслужбою (Войтович, 2006; Ковбасюк, 2012). Водночас спроможність ефективно взаємодіяти в команді, ґрунтуючись на високій злагодженості, взаємній довірі та взаємодоповнюваності членів команди, демонструючи гнучкість у виборі моделей поведінки й адаптивність до змін, які відбуваються сьогодні в системі державного управління, та одночасно ефективно виконувати свої функціонально-посадові й соціальні ролі є важливими поведінковими референтами соціально-психологічної компетентності персоналу органів публічного управління.

Потенціал командної діяльності в державній службі проявляється в чіткій самоідентифікації персоналу з державною структурою, спільному баченні її місії й мети, культивуванні відповідальності членів команди за свою ділянку роботи, створенні інноваційного клімату, творчого середовища, забезпеченні ефективної комунікації та певної свободи дій персоналу в межах визначених повноважень (Кондратенко, 2004).

Оскільки командний менеджмент на сьогодні розглянуто як найефективніший стиль управлінської діяльності й активізації індивідуальної й колективної ефективності персоналу, то проблематику формування команд та командної продуктивності достатньо широко розроблено зарубіжними й вітчизняними науковцями. Водночас

більшість наукових досліджень і практичних рекомендацій у сфері командотворення стосуються переважно підприємницьких та корпоративних бізнесових структур, оскільки увагу сфокусовано переважно на потребах замовників. Відтак дослідники вважають, що більшою мірою йдеться про надання переваги практиці без належного теоретичного моделювання та емпіричного вивчення феноменів, що покладені в основу командотворення (Горбунова, 2013). У ґрунтовній науковій публікації В. Горбунової окреслено основні напрями й дослідницькі тенденції в розробці проблеми командного розвитку та наголошено на певних прогалинах: недостатності врахування можливостей рольової самореалізації особистості (Горностай, 2007), ціннісно-сислової своєрідності й неповторності свідомості конкретної людини (Карпенко, 2009; Музика, 2008; Горбунова, 2013). Зазначено, що сучасні розробки вітчизняних учених щодо командного розвитку ґрунтуються на теоріях соціальної психології організацій В. Казміренка, психологічного забезпечення управління організаціями Л. Карамушки, рефлексивного управління організаціями М. Найдьонова, колективної суб'єктності управлінських команд В. Третяченко, у яких указано на важливість і необхідність врахування феноменів, пов'язаних з унікальністю життєвого світу, досвіду кожного з членів команди і, як наслідок – їхньої суб'єктності, цінностей, поведінкових стратегій (Горбунова, 2013). Розробляючи проблему командотворення в межах ціннісно-рольової парадигми, В. Горбунова опирається на «...суб'єктно-центровані теорії та концепції, в яких обстоюється ціннісна унікальність людської природи, а також рольові теорії особистості, що в центр аналізу ставлять унікальність рольового репертуару кожної людини, її прагнення до рольової самореалізації» (Горбунова, 2013; с. 120).

У наукових працях виокремлено істотні характеристики команди, які відрізняють її від звичайної професійної чи соціальної групи, як-от: спільні мета й діяльність членів команди для її досягнення; ефективна взаємодія, індивідуальна та групова результативність; активність й особиста відповідальність кожного за результат діяльності; взаємовідповідальність та взаємопідзвітність членів команди; партнерство, взаємопідтримка й взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток); створення умов для особистісного та професійного розвитку, індивідуальної самореалізації членів команди; довіра й толерантність як засадничі принципи функціонування команди (Жуков, 2004; Карамушка, 2007; Третяченко, 2004; Фопель, 2005).

Зокрема, Л. Карамушка та О. Філь визначають такі необхідні умови щодо визначення спільної мети команди: «спільна мета або комплекс цілей повинні усвідомлюватися членами команди та прийматися на емоційному рівні; спільна мета діяльності команди має чітко узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні» (Карамушка, Філь, 2007, с. 27). Дослідниці вважають, що побудова команди є різнобічним процесом, котрий охоплює практично всі рівні й сторони життєдіяльності організації.

Зважаючи на процеси реформування та модернізації системи державного управління, які відбуваються в нашій країні, на необхідності розвитку командного менеджменту в державній службі наголошує багато дослідників. Зокрема, управлінську команду розглянуто як важливий фактор підвищення ефективності державної служби (Кондратенко, 2004); відзначено важливість психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді, а також у межах концепції психологічного забезпечення управління організаціями розроблено психологічні тренінги формування управлінських команд (Карамушка, Філь та ін., 2008); психологічні умови підготовки працівників державної служби до роботи в команді (Михайленко, 2009) тощо.

Водночас потрібно звернути увагу на певні відмінності командотворення в державній службі, порівняно з бізнес-структурами або проектним менеджментом: команда державних службовців формується для виконання переважно організаційно-розпорядчих функцій, реалізації соціально-економічних урядових програм, надання публічних послуг населенню тощо, тобто формальна структура команди утворюється відповідно до завдань і функцій держави, функціональних обов'язків певних структурних підрозділів органів державної влади, а також обов'язків конкретних працівників у межах загальних завдань та повноважень певного структурного підрозділу. Перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти державні службовці – учасники команди, визначається чітко встановленими й відносно стабільними обов'язками та посадовими вимогами; терміни виконання завдання, ступінь і види контролю встановлюються нормативно-правовими документами (Кондратенко, 2004). Водночас на діяльність команд у сфері державного управління суттєво впливає публічність більшості посад державних службовців і, відповідно, необхідність дотримання офіційності в професійній діяльності, вимоги до рівня

виконавської дисципліни; значення, що надається дотриманню розпорядку дня, діловому спілкуванню, зовнішньому вигляду, нормам і правилам виконання завдань та міжособистісної взаємодії тощо. Також особливості формування команд у системі державної служби зумовлені ієрархічним характером її організаційної побудови. Жорстка управлінська вертикаль, персональна відповідальність за дії чи бездіяльність об'єктивно зумовлюють використання керівником адміністративних методів і стилів управління, що не відповідає партисипативному, а тим більше – командному менеджменту. Зважаючи на це, дослідники підкреслюють, що створення команд у системі органів державної служби є досить складним процесом (Войтович, 2006; Кондратенко, 2004; Михайленко, 2009).

Аналізуючи ефективність команди, учені вказують на такий критичний фактор, як поведінка кожного з її членів, оскільки саме вона має сприяти соціальній взаємодії та досягненню цілей команди. Важливу роль тут відіграє рольова структура групи, оскільки з роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки чи очікування працівника. У наукових працях представлено низку підходів до визначення як самих командних ролей, так і їх змісту (Бездітко, 2012).

Дослідники стверджують, що в кожного учасника команди є дві ролі – функціональна й командна. Функціональні ролі належать до посадових обов'язків та охоплюють навички й уміння, знання та досвід. Часто під час підбору кандидата на будь-яку посаду (функціональна роль) звертають увагу лише на з'ясування його знань й умінь (досвіду), їх відповідність посадовій інструкції. При цьому «забуваються», не враховуються особливості особистості кандидата, які впливають на роботу всієї команди загалом. Командна роль визначається за тим, як людина схильна поводитися, як вона взаємодіє з іншими членами команди і який її особливий внесок у роботу всієї команди. Отже, командні ролі відображають спосіб, за допомогою якого співробітник виконує свою роботу. Командна роль визначається як психологічними, індивідуально-особистісними, так і набутими в процесі життєдіяльності особистісними якостями.

Найвідоміша теорія командних ролей Р. Белбіна (Белбін, 2003), відповідно до якої командна ефективність залежить від рольового розподілу в групі. Вивчення групової поведінки на основі спостереження за командною роботою британський дослідник Р. Белбін із колегами розпочали в 1970 рр. задля виявлення причин того, чому одні команди набагато ефективніші за інших. Численні експерименти



тривали дев'ять років, протягом яких кожен з учасників команд проходив низку психометричних тестів, а потім на підставі робочої гіпотези формувалися команди, які розрізнялися за певними ознаками (інтелект, екстраверти проти інтровертів та ін.). Ці команди в подальшому брали участь у різних ділових іграх, у ході яких і визначали переможця. Після численних та багаторічних експериментів дослідники дійшли висновку, що саме поведінка учасників була фактором, що визначає успішність команди. Поведінкові прояви були згруповані в групи, які дослідники назвали «командними ролями» (тенденцією поводитися, робити внесок і взаємодіяти з іншими людьми певним чином). Р. Белбін первинно виокремив вісім корисних для команди ролей, кожна з яких співвідноситься з певними характеристиками особистості: «Керівник», «Робоча бджілка», «Генератор ідей», «Натхненник», «Мотиватор», «Аналітик», «Дослідник» та «Контролер» – і пізніше додав ще одну, дев'яту, – роль «Спеціаліст». Також дві ролі перейменовано: «Керівник» став «Координатором», а «Робоча бджілка» – «Реалізатором». Дев'яту роль автор концепції вважав дуже важливою, адже під час реалізації багатьох завдань команда потребує консультації компетентного спеціаліста (Белбін, 2003).

Інший західний дослідник П. Мучинські запропонував свою класифікацію восьми командних ролей, яка значною мірою пересікається з підходом Р. Белбіна: «Лідер», «Організатор», «Виконавець», «Генератор ідей», «Контролер-оцінювач», «Душа команди», «Обладнувач» (Мучинські, 2004).

В українській психології відомі дослідження Л. Карамушки та О. Філь, які виокремлюють три провідні фактори, що відображають орієнтацію управлінського персоналу освітніх організацій на основні ролі в команді: «Стратег – Тактик»; «Діловий лідер – Емоційний лідер»; «Генератор ідей». Учені стверджують можливість певного «зжимання» ролей, що може слугувати основою для здійснення модернізації класичної рольової структури, і вважають, що для досить успішного функціонування команди в сучасних умовах достатньо цих п'яти основних ролей, які «покриватимуть» виконання всіх функцій, представлених у 8-рольовій структурі команди за М. Белбіним (Карамушка, Філь, 2007).

Р. Белбіним розроблено діагностичний інструментарій для визначення тієї командної ролі, яка найбільше характерна для конкретної людини. Автор теорії командних ролей виокремлює дієві,

активні ролі; ролі, спрямовані на роботу з людьми, та ті, що орієнтовані на мислення. На думку Р. Белбіна, команда потребує виконавців більшості ролей, однак принцип створення ефективної команди може забезпечуватися тим, що кожен член команди бере на себе функції більше ніж однієї ролі. Головним в ефективному командотворенні залишається баланс ролей у конкретній ситуації. Дослідник також звертає увагу на переваги й певні допустимі недоліки кожної з ролей, уважаючи їх усіх однаково важливими для ефективності командної роботи за умови, що вони використовуються відповідно до етапів життєвого циклу команди та якнайкраще. Найважливішим у формуванні успішної команди є розвиток позитивних характеристик її членів, щоб «допустимі слабкості» не домінували над індивідуальною й груповою діяльністю. Як вважає Р. Белбін, команди, сформовані на такій основі, ефективні в досягненні своїх цілей, оскільки в них відсутнє дублювання функцій і присутні всі необхідні командні ознаки.

Теорія командних ролей Р. Белбіна широко застосовується в бізнесі для аналізу командної ефективності, оскільки дає змогу виявляти рольову структуру групи й давати розгорнуті рекомендації як щодо формування команди, так і щодо розвитку індивідуального командного потенціалу. У державному управлінні її застосування має свої обмеження, ураховуючи зазначені вище особливості командотворення в цій сфері. Однак розвиток соціально-психологічної компетентності державних службовців безпосередньо пов'язаний із самопізнанням й усвідомленням ними свого рольового репертуару, розумінням рольової структури своєї професійної групи задля більш результативного та повного використання рольових переваг під час виконання службових обов'язків. Також суттєвим елементом аналізу командної та індивідуальної продуктивності є те, наскільки повно й збалансовано представлені в професійній групі командні ролі та наскільки командна роль відповідає функціональним обов'язкам працівника.

У дослідженні застосовано тест Р. Белбіна «Ролі в команді», який складається з окремих блоків, що характеризують різні аспекти командної роботи. Потрібно зазначити, що оригінальний опитувальник Р. Белбіна містить матеріал для визначення профілю дев'яти командних ролей. Проте в працях представлено обмежений варіант із восьми ролей (Белбін, 2003). Зокрема, досліджуваному запропоновано відповісти на питання, що саме характеризує його як члена команди та

що він може запропонувати команді, від чого в роботі він отримує задоволення, які його ставлення й інтерес до групової діяльності, як він працює з іншими й виконує складні та незнайомі завдання, які проблеми виникають під час роботи в групах.

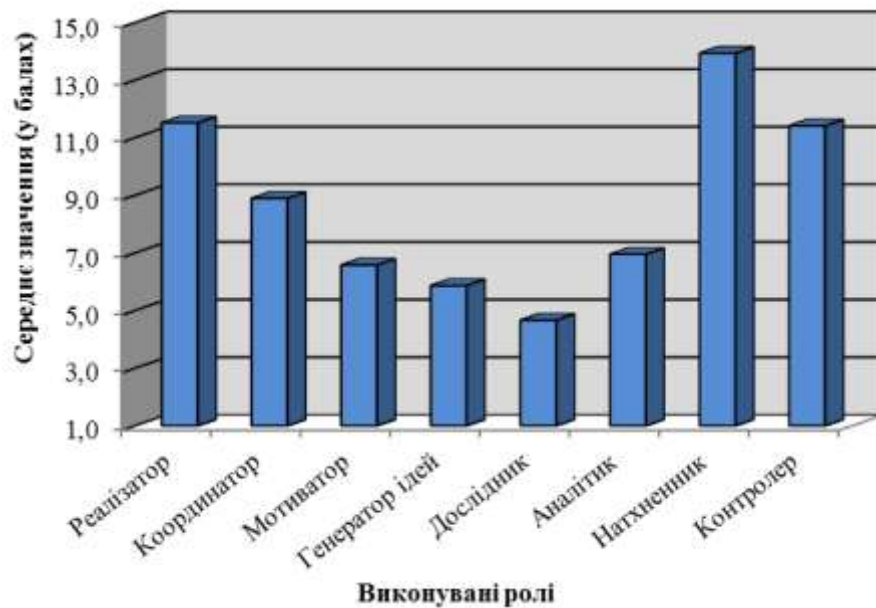
Теорія групових ролей Р. Белбіна досить популярна, однак сам дослідник стверджував, що його модель не науково-теоретична розробка, а інструмент для практики менеджменту та консалтингу. Саме тому тест Р. Белбіна, який, хоча й не відповідає строгим психометричним вимогам, достатньо широко застосовується в бізнес-консультуванні для побудови ефективних команд, самооцінювання й зміни поведінки працівників. При цьому в практичному застосуванні методика показала хорошу прогностичну валідність. Здійснений у процесі роботи над методикою самоаналіз, що ґрунтується на внутрішньому баченні своєї поведінки та функцій у групі, дає змогу працівнику усвідомити власні сильні сторони як члена команди й визначити зони розвитку та росту, що сприятиме більш успішній професійній самореалізації. Водночас аналіз рольової структури професійної групи може вказати керівнику як на певні нереалізовані можливості, своєрідні ресурси підвищення групової продуктивності, так і на проблемні зони, зумовлені дисбалансом командних ролей або їх суттєвою невідповідністю функціонально-посадовим обов'язкам працівника. Робота над методикою підвищує рівень індивідуальної й колективної усвідомленості щодо мотивів тих чи інших поведінкових проявів членів команди покращує зворотний зв'язок і, як наслідок – рівень довіри в команді.

Розглянемо середньогрупові результати представленості командних ролей у вибірці державних службовців (рис. 3.1).

Отже, як бачимо з результатів дослідження, рольова структура професійної групи державних службовців представлена всіма ролями, однак існує певний дисбаланс у їх вираженні. Проаналізуємо зміст командних ролей відповідно до характеристик, запропонованих автором методики (Белбін, 2003).

Роль «Натхненник», яка найсильніше проявляється у вибірці держслужбовців, характеризує осіб, котрі користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі, доброзичливі й товариські, уміють бути гнучкими та адаптуватися до будь-якої ситуації й різних людей, уміють слухати інших і співпереживати. Їхнє прагнення уникати проблем та запобігати міжособовим конфліктам створює клімат, у якому дипломатія й сприйнятливність людей цього типу є

справжньою знахідкою для команди, особливо за управлінського стилю, де конфлікти можуть виникати та повинні стримуватися. Вони не часто стають керівниками, проте як керівники не загрожують нікому й тому завжди бажані для підлеглих. «Натхненники» слугують своєрідним «мастилом» для команди, а люди в такому середовищі краще співпрацюють. Водночас такі співробітники можуть проявляти нерішучість у «слизьких» ситуаціях і демонструвати неготовність ухвалювати термінові та невідкладні рішення.



**Рис. 3.1.** Вираження командних ролей у вибірці державних службовців

Ролі «Реалізатор» і «Контролер», на нашу думку, є типовими для системи державної служби, оскільки найбільше відповідають особливостям професійної діяльності в цій сфері. Це люди системи, надійні й старанні, чия вірність та інтерес збігаються з цінностями організації. «Реалізаторам» властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю й дисципліни. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні та можуть чітко визначити те, що можна реалізувати й що потрібно для справи. «Реалізатори» часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм гарним організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань. Можливими слабкими сторонами цієї ролі є недостатня гнучкість та спонтанність, повільне реагування на нові можливості, прояви жорсткості й непохитності. Представники ролі «Контролер» мають величезну здатність доводити справу до завершення та звертати увагу на деталі. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, схильні до

надмірних хвилювань, хоча часто зовні виглядають спокійними й незворушними. «Контролери» неохоче делегують повноваження, вважають за краще виконувати завдання самостійно, проте незамінні в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості та акуратності. Гарні управлінці завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, точності, увазі до деталей й умінню завершувати розпочату справу.

Роль «Координатора» в організації пов'язана із забезпеченням роботи команди над досягненням спільних цілей. Зазвичай, ця роль характеризує зрілих, досвідчених й упевнених керівників, які добре себе проявляють, перебуваючи на чолі команди людей із різними навиками та характерами. Для «Координаторів» характерні спокій, упевненість у своїх силах, контроль і самовладання. Відмінною рисою від інших ролей є здатність бачити індивідуальні схильності й таланти працівників і мудро їх використовувати для досягнення спільної мети. «Координатор» часто є соціальним лідером та вітає внесок усіх, хто потенційно здатен поліпшити роботу команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди із широким світоглядом і досвідом, які користуються загальною повагою. Водночас носії цієї ролі краще працюють із рівними за рангом або позицією колегами, ніж зі співробітниками нижчих рівнів. Їхнім девізом може бути «консультуй і контролюй».

Роль «Аналітик» передбачає критичність мислення, здатність до аналізу проблем, ґрунтовну оцінку ідей і пропозицій. Це дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішень; «аналітики» схильні все добре обдумати, узяти до уваги всі чинники, зважити всі «за та проти» запропонованих варіантів. Порівнянно з іншими, «аналітики» здаються черствими, занудними й надмірно критичними. Дехто дивується, як їм удається стати керівниками. Проте багато «аналітиків» займають стратегічні пости та досягають успіху на посадах вищого рангу. Водночас іноді їм бракує енергії й здатності надихати інших.

Найменш вираженими ролями у вибірці державних службовців є ролі «Мотиватора», «Генератора ідей» та «Дослідника». Роль «Мотиватора» характеризує людей із високим рівнем мотивації, невичерпною енергією й великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, які люблять кидати виклик іншим, вести їх за собою й підштовхувати до дій. «Мотиватори» достатньо наполегливі, цілеспрямовані, прагнуть пере-

магати, долаючи перепони. Водночас представники цієї ролі свавільні та вперті, упевнені й запальні, емоційно реагують на будь-які розчарування або крах планів, люблять посперечатися, схильні до провокацій і недостатньо емпатійні в міжособистісному спілкуванні. Їхня роль найбільш конкурентна в команді. Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками завдяки тому, що вміють генерувати дії й успішно працювати під тиском. «Мотиватори» надихають команду, спроможні підніматися над проблемами та дуже корисні в групах із різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Вони можуть легко провести необхідні зміни й не відмовляються від нестандартних рішень. Водночас, відповідаючи назві, мотиватори намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки та діяльності.

«Генератори ідей» є інноваторами й винахідниками, можуть бути дуже креативними, породжують ідеї, із яких проростає більшість розробок і проектів. Зазвичай, вони вважають за краще працювати самотійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву та часто йдучи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами й сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їм не вистачає практичних зусиль для реалізації своїх ідей, іноді занадто радикальних. Вони незалежні, розумні та оригінальні, але можуть бути недостатньо гнучкими в спілкуванні, не звертати належної уваги на практичні деталі й формальності, проявляти нонконформізм. Основна функція «Генераторів ідей» – створення нових пропозицій і розв'язання складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект перебуває під загрозою зриву. Зазвичай, носії такої ролі є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Водночас велика кількість «Генераторів ідей» в одній організації може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони схильні витратити час для укріплення власних ідей, конфліктуючи з іншими представниками цієї ролі.

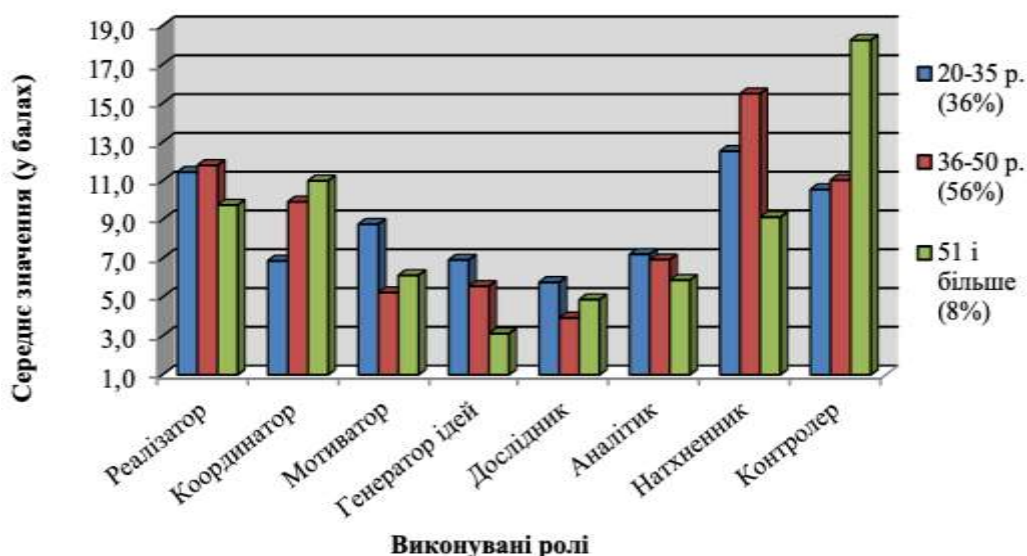
Роль «Дослідника» найменше виражена у вибірці державних службовців. Носії цієї ролі є ентузіастами та яскраво вираженими екстравертами. Вони гарно спілкуються з колегами й клієнтами, «народжені» для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча й не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх, розпізнаючи й знаходячи необхідні ресурси всередині групи та поза

нею. «Дослідники» завжди відкриті й допитливі, готові знайти можливості у всьому новому, але потребують підтримки та стимулювання, без цього їхній ентузіазм й інтерес до справи швидко знижуються. Ця роль якнайкраще відповідає встановленню зовнішніх контактів і проведенню подальших переговорів.

Отже, аналізуючи вираженість командних ролей у професійній групі державних службовців, можемо дійти висновку, що найбільше проявляються ролі, пов'язані з міжособовим спілкуванням, безконфліктною соціальною взаємодією, ті, що «відповідають» за позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, налагодження співпраці й взаємодопомоги, створення безпечного професійного середовища (роль «Натхненник»). Також більшою мірою виражені типові для державної служби ролі, пов'язані із сумлінним, високопрофесійним виконанням службових обов'язків, виконавською дисципліною, особистісною організованістю, відповідальністю, навіть певною «дотошністю» (увагою до деталей) і педантизмом (ролі «Реалізатор» і «Контролер»). Середній рівень вираження продемонстрували ролі «Координатор» й «Аналітик», при чому роль «Координатора» більшою мірою передбачає здатність організовувати, координувати роботу інших для досягнення організаційних цілей, а роль «Аналітика» проявляється в індивідуальній продуктивності, схильності до ґрунтовного аналізу ідей, пропозицій, інформації, альтернативних способів розв'язання проблем та прийняття виважених рішень. Значно менше проявилися ролі «Мотиватор» і «Генератор ідей», оскільки, на нашу думку, саме вони виражають яскраву індивідуальність та певну егоцентрованість носіїв цих ролей, що не зовсім відповідає чітко структурованій і нормативно врегульованій професійній діяльності в державній службі. З іншого боку, можливо, що для осіб, у рольовому репертуарі яких ці ролі є провідними, система державного управління дає мало можливостей для професійної й особистісної самореалізації та прагнення «Мотиватора» до перемог і професійних звершень, а «Генератора ідей» – до підтримки й реалізації своїх ідей може бути заблокованим, тому ці особи у своєму професійному виборі не надають переваги державному управлінню. І найменше у вибірці держслужбовців представлена роль «Дослідника», зміст якої пов'язаний із пошуком можливостей реалізації ідей, налагодженням зовнішніх зв'язків, веденням переговорів тощо. Можна припустити, з одного боку, що ці особистісні здатності не затребувані в системі державної служби, а з іншого – що ця сфера професійної діяльності

може не приваблювати осіб саме з таким ресурсним рольовим потенціалом.

Водночас треба пам'ятати, що командна роль не визначається психотипом людини, хоча й пов'язана з певними індивідуально-психологічними рисами. Теорія Р. Белбіна дає змогу виявити установки й здатності людини до тих чи інших командних ролей. Першочергово роль характеризує особливості поведінки людини в професійній групі, тобто є описом моделі поведінки, що сприяє такій взаємодії членів команди, за якої дії кожного працівника відповідають спільним зусиллям із досягнення результату. Зважаючи на це, можемо припустити, що репертуар командних ролей та їх ієрархія в рольовій структурі працівника можуть певною мірою залежати від віку, особистісної й професійної зрілості, стажу роботи, функціонально-посадових обов'язків, мотивації, тобто важливості та особистісної значущості професійної діяльності й ін. Відповідно до цього, проаналізуємо вираження командних ролей у вибірці державних службовців залежно від віку досліджуваних (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** *Вираження командних ролей у вибірці державних службовців відповідно до віку досліджуваних*

Отже, ролі «Мотиватор», «Генератор ідей» і «Дослідник», які найменше виражені в загальній вибірці державних службовців, сильніше проявляються у віковому діапазоні 20–35 років. Вони характеризуються як активні, у них проявляються амбітність та прагнення до особистісного й професійного самоствердження їхніх носіїв. Відповідно до опису ролей, у «Мотиватора» це прагнення до лідерства,



перемог і досягнень, у «Генератора ідей» – намагання реалізувати знання, уяву, свій творчий та інтелектуальний потенціал, у «Дослідника» – потреба контактувати з людьми, апробувати нові можливості, задовольняти природню допитливість, екстравертованість, ентузіазм.

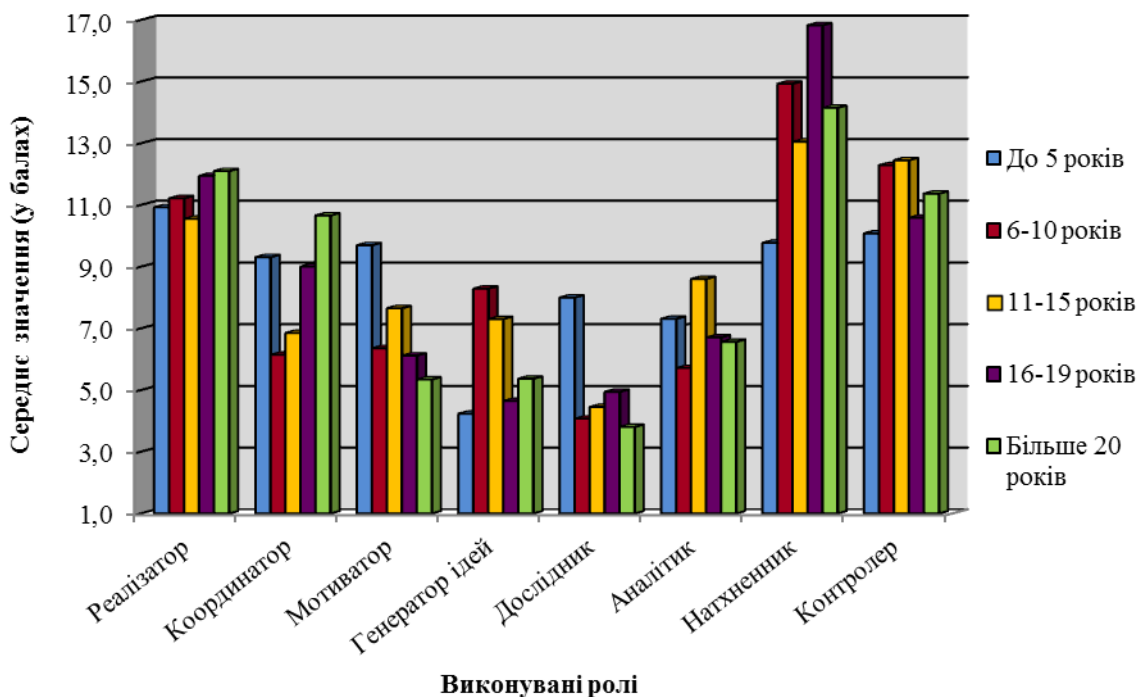
У віковій групі 36–50 років (державні службовці середнього віку) значно переважає роль «Натхненник», основне функціональне значення якої – гармонізувати стосунки в групі, уникати будь-якого тертя й згладжувати конфлікти, підтримувати позитивний клімат і командний дух, вибудовувати співпрацю на основі взаємодопомоги й взаємопідтримки. Також у цій віковій групі виділяється роль «Реалізатора», хоча її прояви не мають суттєвих вікових відмінностей і лише частково зменшуються у старших за віком працівників (51 та більше років). Можна припустити, що допустимі «слабкості» цієї ролі (консервативність, певна загальмованість, недостатня гнучкість, повільне реагування на нові можливості, відсутність спонтанності, безпосередності) сильніше проявляються з віком, проте можуть компенсуватися притаманними носіям цієї ролі дисциплінованістю, практичним здоровим глуздом, працездатністю, самодисципліною, високою кваліфікацією тощо.

У більш зрілому віці (51 і більше років) інтенсивно проявляється роль «Контролера», що, очевидно, пов'язано як із перевагами (здатність контролювати виконання, не відступати від графіка й доводити справу до кінця, прагнення до досконалості, увага до деталей, організованість, сумлінність, обачність, самостійність у виконанні завдань), так і з віковим загостренням певних «слабкостей» (нетерпимість, недовірливість, занудливість, тривожність, схильність приділяти надмірну увагу дрібницям, неохоче делегування своєї справи іншим) цієї ролі. Також більше виражена в цьому віковому діапазоні роль «Координатора», що є очевидним, оскільки основною ознакою цієї ролі є координація зусиль працівників задля досягнення спільних цілей у ролі керівника або соціального лідера, що передбачає особистісну зрілість, самовладання, упевненість у власних силах, заслужену повагу колег – характеристики, які формуються з віком.

Проаналізуємо вираження командних ролей у вибірці державних службовців залежно від стажу професійної діяльності досліджуваних (рис. 3.3).

Прояви командних ролей відповідно до стажу професійної діяльності значною мірою відповідають показнику віку, однак потрібно

наголосити на деяких особливостях, зумовлених професійним становленням особистості. Зокрема, на етапі професійної адаптації (до 5-ти років стажу) переважають ролі «Мотиватора» й «Дослідника» як активні ролі, пов'язані із самоствердженням, формуванням професійно важливих якостей, прагненням продемонструвати професійні переваги, набуттям досвіду самостійного виконання професійної діяльності. На етапі первинної професіоналізації, коли формується самостійна професійна позиція, індивідуальний стиль діяльності, праця стає кваліфікованою, найбільше проявляються ролі «Генератора ідей», «Аналітика», «Контролера» – ролі, пов'язані з усвідомленим ставленням до професійної діяльності, прагненням її вдосконалити завдяки новим ідеям, ґрунтовному аналізу й увазі до деталей. Етап вторинної професіоналізації передбачає ідентифікацію з професійним співтовариством, професійну мобільність, корпоративність, гнучкий професійний стиль і, відповідно, зростає прояв таких командних ролей, як «Реалізатор» та «Натхненник», які «забезпечують» висококваліфіковане виконання діяльності й гармонійний соціально-психологічний клімат у професійній групі. І на етапі професійної майстерності збільшується вагомість «Координатора» та «Контролера», у назвах яких відображено основні характеристики цих командних ролей.



**Рис. 3.3.** Вираження командних ролей у вибірці державних службовців відповідно до стажу професійної діяльності досліджуваних

У збалансованій команді мають бути представлені всі ролі, проте Р. Белбін наголошує на окремих факторах успіху команд, які треба враховувати, зокрема, і під час командоутворення в державній службі. По-перше, важливою є особистість керівника команди, оскільки надзвичайно важлива кореляція між особистісними якостями керівника й роллю «Координатор», а також його вміння працювати з високо-професійними членами команди. По-друге, успішній команді потрібно мати одного талановитого «Генератора ідей» та однаковий за інтелектом склад команди. По-третє, необхідна присутність у команді всіх типів командних ролей, а також удале поєднання особистісних якостей і функцій членів команди – розумний розподіл обов'язків та ролей є стійкою ознакою успішних команд. І ще один фактор успіху командної роботи – коригування ролей для усунення дисбалансу команди, усвідомлення кожним членом команди своєї ролі й розумна компенсація «слабкостей» (Белбін, 2003).

\* \* \*

Отже, проведене дослідження дало підставу дійти висновку про важливість рольової структури професійної групи, оскільки рольовий розподіл, з одного боку, диференціює професійні функції, урахуовуючи індивідуально-психологічні характеристики працівників, а з іншого – відбувається взаємодоповнення ролей і розширення рольового репертуару групи, оскільки кожна командна роль робить свій цінний внесок і, отже, повинна бути в команді. Водночас кожна людина може виконувати кілька командних ролей. Персональний профіль командної ролі можна визначити, провівши самоаналіз або залучаючи експертне оцінювання (колегами, керівництвом). У персональному профілі зазвичай виділяються первинні (домінуючі, найбільш властиві, «природні») та вторинні (які можуть проявлятися за певних обставин) командні ролі, що визначають переваги й зони розвитку людини як члена команди. Подібно до відбитків пальців такий профіль унікальний і співвідносить людину з певними типами поведінки. Усвідомлення своїх та чужих командних ролей формує реалістичні очікування, адекватне сприйняття членів команди, збільшує взаємну довіру, толерантність й узгодження зусиль для досягнення спільного результату.

### **3.2. Ефективні комунікації як засіб досягнення професійних цілей**

Ми живемо в епоху інформаційного суспільства, розвиток якого залежить від комунікацій. Комунікація здійснює формування нової системи цінностей, відповідно до якої виконуються соціальні завдання, а також вона фактично є стратегічним ресурсом розвитку суспільства (Є. Романенко, 2012). О. Холод, опираючись на дослідження американських колег, пропонує розглядати соціальні комунікації як соціальну компетенцію (О. Холод, 2016).

Ефективність роботи будь-якої організації залежить від налагоджених внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Особливо це стосується державних структур, про що свідчить велика кількість сучасних досліджень. Так, В. Загорський та С. Ганущин пропонують модель ефективної комунікації у сфері публічного управління, І. Шавкун і Я. Дибчинська обґрунтовують конкретні інструменти покращення комунікації в державній владі та ін. (В. Загорський, С. Ганущин, 2016; І. Шавкун, 2017). Але загалом науковці лобіюють спільну думку, що комунікації в публічному управлінні надзвичайно важливі й потребують подальших досліджень.

Ефективною комунікацією можна назвати процес якісного обміну змістом інформаційного, емоційного та інтелектуального наповнення (Т. Тернавська, 2016). Л. Карамушка стверджує, що різноманітні види комунікацій можна поділити на дві основні групи – зовнішні й внутрішні. Зовнішні спрямовані на налагодження ефективних зв'язків із соціумом, з іншими організаціями, із якими вона взаємодіє, функціонує та розвивається. Конкретними організаційними формами здійснення зовнішніх комунікацій є ділові зустрічі; переговори; звіти; нормативні й законодавчі документи; угоди та ін. Внутрішні комунікації забезпечують взаємодію працівників організації між собою, їх можна розділити на види: вертикальні – між членами організації, які мають різний «управлінський статус», та горизонтальні – між членами організації, котрі займають однакове місце в системі управлінських стосунків (Л. Карамушка, 2003).

Особливої уваги, на нашу думку, потребує сфера комунікації представників органів державної влади й громадськості. В Україні відбуваються значні зміни в державному управлінні зокрема та у відносинах держави й громадянського суспільства. Так, у контексті

змін, громадськість розглянуто як клієнта, який отримує адміністративні послуги від органів влади. Такий підхід до функціонування органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування передбачає переорієнтацію форм і методів їхньої діяльності на задоволення потреб споживачів публічних послуг та налагодження зворотного зв'язку з громадськістю (В. Мазур, 2011).

Професія публічного службовця – «це професія в системі «людина–людина», де спілкування перетворюється в професійно значущу категорію» (Н. Коструба, 2019). Загалом, сучасний менеджер витрачає 50–90 % часу на комунікативну діяльність, що передбачає інформаційний обмін, процеси прийняття рішень та виконання управлінських функцій планування, організації й контролю (Л. Литвинова, 2014). Саме тому комунікативні та організаторські здібності – важлива складова частина професійної кваліфікації публічних службовців.

Як стверджує І. Козак, «компетенція публічних службовців формується за рахунок знань, ... вміння поповнювати свої знання, бажання виконувати свої обов'язки якісно» (І. Козак, 2009). Якщо вміння ефективно комунікувати й організовувати роботу можна розвинути за рахунок знань і практичного досвіду, то важливо також зрозуміти мотивацію діяльності публічного службовця.

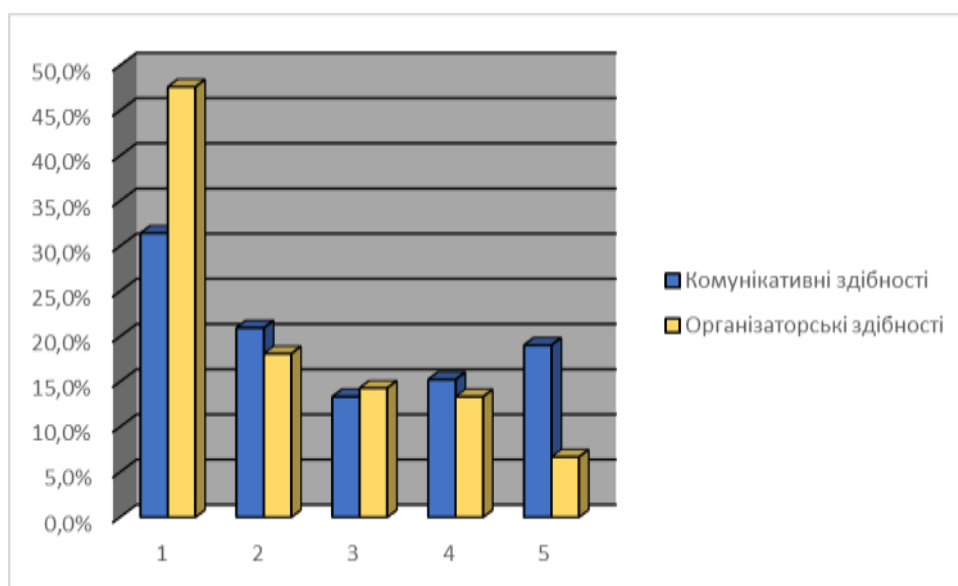
Із метою вивчення здатності до ефективних комунікацій як засобу досягнення професійних цілей проведено психологічне дослідження комунікативних й організаторських схильностей публічних службовців, а також їх мотивації. Комунікативні та організаторські схильності є важливим компонентом й передумовами розвитку здібностей у публічних службовців, діяльність яких пов'язана зі спілкуванням із людьми та з організацією колективної роботи.

Для дослідження вибрали найбільш інформативні й результативні методики, такі як «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей (КОС)» і «Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості».

Результати відсоткового розподілу опитаних публічних службовців за рівнями розвитку комунікативних та організаторських схильностей зображено на рис. 3.4.

Для 31,5 % публічних службовців притаманний низький рівень розвитку комунікативних схильностей. У 21 % досліджуваних виявлено нижчі від середнього рівня комунікативні схильності, тобто вони не прагнуть до спілкування, почувають себе незатишно в новому колективі, відчують труднощі у встановленні контактів з людьми та у

виступах перед аудиторією. Для 19 % опитаних характерний дуже високий рівень схильності до комунікацій, що передбачає потребу в комунікативній діяльності, прагненні до нових знайомств, активним пристосуванням до нового колективу тощо. Високий рівень прояву комунікативних схильностей зафіксовано в 15,2 % публічних службовців, які швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні. Середній рівень комунікативних схильностей виявлено в 13,3 % досліджуваних, що передбачає прагнення до спілкування, проте таке прагнення не стійке й залежне від настрою та ситуації.



**Рис. 3.4.** Рівні розвитку комунікативних та організаторських схильностей публічних службовців, %

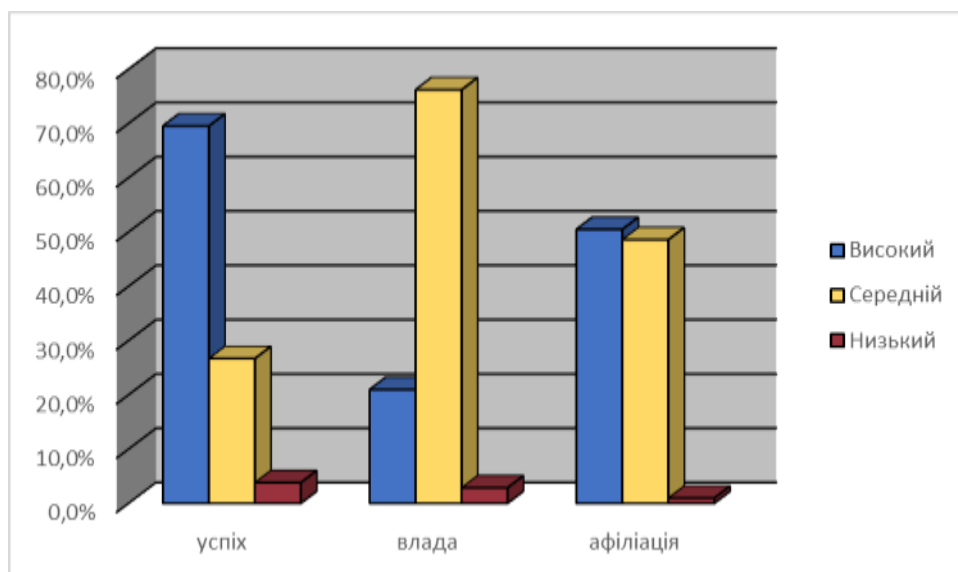
**Примітка 1.** 1 – низький рівень; 2 – нижчий від середнього рівня; 3 – середній рівень; 4 – високий рівень; 5 – дуже високий рівень.

Щодо результатів дослідження організаційних схильностей публічних службовців виявлено, що для 47,6 % притаманний низький рівень розвитку таких схильностей. У 18,1 % респондентів виявлено організаційні схильності нижчі від середнього рівня, тобто вони погано орієнтуються в незнайомих ситуаціях, не відстоюють свою думку, намагаються уникати прийняття самостійних рішень, безініціативні. Середній рівень організаційних схильностей зафіксовано в 14,3 % опитаних, які спроможні планувати свою роботу, проте прояв їхніх організаторських умінь і прагнень є дуже ситуативним явищем. Для 13,3 % респондентів притаманний високий рівень організаторських схильностей, що передбачає внутрішнє прагнення до громадської

діяльності, ініціативність, участь в організації різноманітних заходів, здатність приймати самостійні рішення у важких ситуаціях. Дуже високий рівень організаторських схильностей виявлено лише в 6,7 % публічних службовців, які швидко орієнтуються в складних ситуаціях, люблять організовувати різні ігри, заходи й перебувають у постійному пошуку нових форм реалізації потреби в організаційній діяльності.

Здійснений емпіричний аналіз відсоткового розподілу опитаних публічних службовців за рівнями розвитку комунікативних та організаторських схильностей дав підставу виявити, що для більшості досліджуваних характерні нижчий від середнього та низький рівні розвитку таких схильностей. Тобто більшість респондентів не прагнуть до спілкування, надають перевагу проведенню часу наодинці, обмежують свої знайомства, мають труднощі у встановленні контактів та у виступах перед аудиторією, уникають прийняття самостійних рішень й ініціативи, не відстоюють власну думку, важко переживають образи. Комунікативні схильності публічних службовців дещо вищого рівня розвитку: близько однієї третьої досліджуваних мають високий чи дуже високий рівні прояву таких схильностей, тоді як організаторські схильності високого чи дуже високого рівнів зафіксовано в одній п'ятій всіх респондентів.

Результати відсоткового розподілу публічних службовців за рівнями прояву мотиваторів соціально-психологічної активності відображені на рис. 3.5.



**Рис. 3.5.** Рівні прояву мотиваторів соціально-психологічної активності публічних службовців, %

Для 69,5 % досліджуваних домінуючим мотивом активності є прагнення до успіху загалом. Вони отримують задоволення від виконання складних завдань, самі ставлять перед собою цілі та досягають їх; для них важливий реальний результат діяльності. Прагнення до успіху на середньому рівні притаманне для 26,7 % опитаних. Лише в 3,8 % респондентів виявлено низький рівень прагнення до успіху загалом, тобто вони не докладають особливих зусиль для досягнень на своїй роботі, схильні до виконання лише легких справ, нескладних завдань.

Прагнення до влади є домінуючим мотиватором соціально-психологічної активності для 21 % опитаних державних службовців. Представники цієї групи люблять контролювати роботу інших, брати на себе відповідальність, використовувати вплив на людей для досягнення своїх цілей, їм подобається конкурувати й перемагати. У більшості респондентів, а саме в 76,1 %, виявлено середній рівень прагнення до влади. Низькі показники такого прагнення – у 2,9 %, що характеризує їх як людей не зацікавлених у контролі чи управлінні іншими людьми.

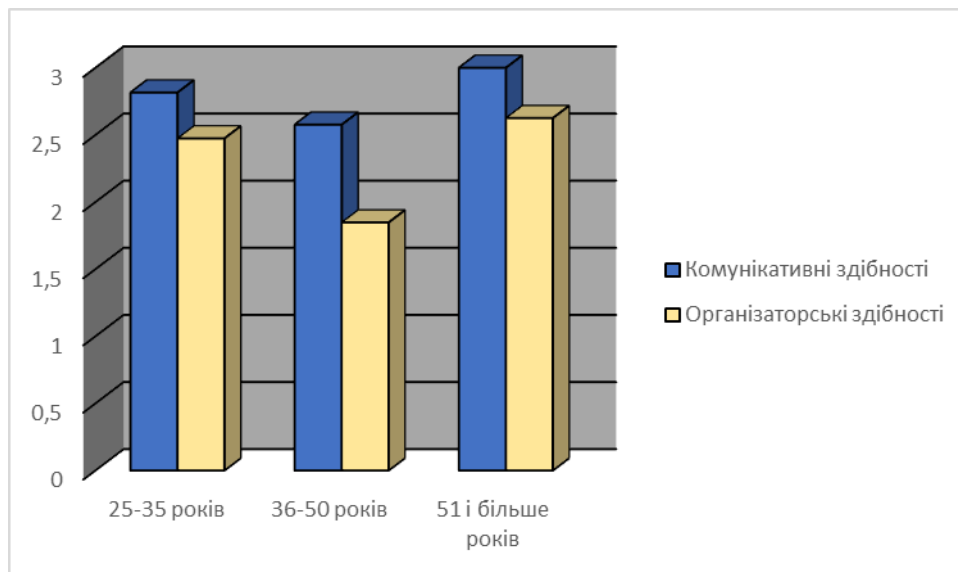
У 50,4 % опитаних публічних службовців виявлено високий рівень потреби в афіліації, що передбачає бажання працювати в групі, побудову хороших стосунків із колегами, прагнення до групової приналежності. Для 48,6 % досліджуваних виявлено середній рівень прагнення до афіліації. Низький рівень таких прагнень – лише в 1 % респондентів. Представники цієї групи прагнуть працювати окремо, поза групою, уникають їх уключення в асоціації чи об'єднання, вони не прагнуть до товариських взаємин і групового схвалення.

Загалом, емпіричний аналіз мотиваторів соціально-психологічної активності публічних службовців, дає можливість стверджувати, що для більшості опитаних мотиваційними домінантами особистісної активності є прагнення до успіху загалом та бажання афіліації. Тобто досліджувані прагнуть досягнути успіху в професійній кар'єрі та побудові товариських взаємин, уключеності в коло публічних службовців. Прагнення до влади на високому рівні розвинене лише в одній п'ятій опитаних, і для більшості не є визначальним мотивом діяльності й активності особистості.

Для більш детального розгляду отриманих емпіричних даних досліджуваних розділено на групи за віком і стажем на державній службі. Середньогрупові результати діагностованих за віком щодо комунікативних й організаторських схильностей відображено на рис. 3.6.



Група досліджуваних публічних службовців віком 25–35 років характеризується показниками комунікативних схильностей трохи вищими від середнього ( $X_{сер}=2,82$ ), тобто їм притаманне ситуативне прагнення до спілкування, нових знайомств і відстоювання власної думки. Організаторські схильності в представників цієї вікової групи зафіксовані трохи нижчі від середнього ( $X_{сер}=2,47$ ), що свідчить про уникнення прийняття самостійних рішень. Такі результати можуть бути пов'язані з недостатнім досвідом цієї вікової групи.



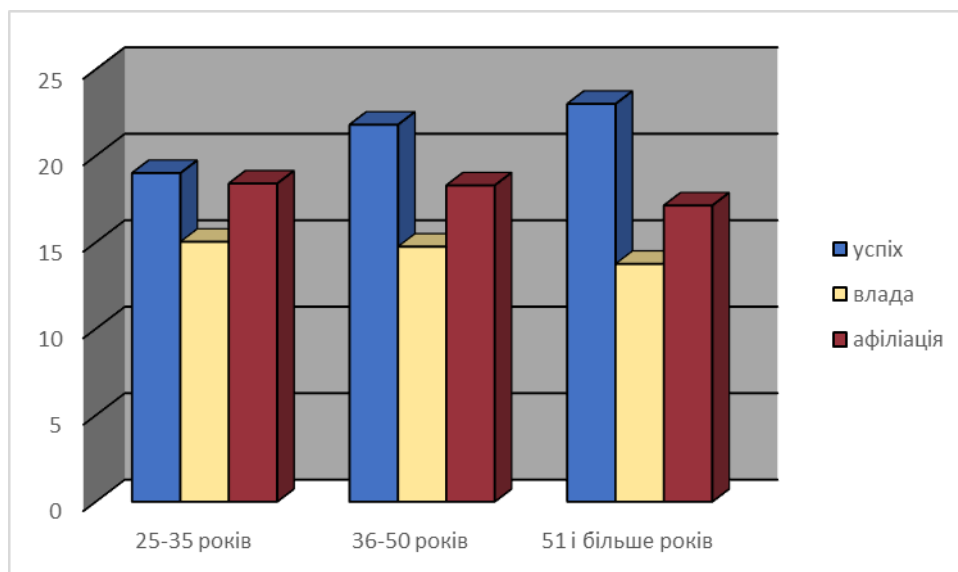
**Рис. 3.6.** Середньогрупові результати діагностованих за віком за методикою «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей (КОС)» ( $n=105$  осіб)

Група опитаних віком 36–50 років продемонструвала низькі показники організаторських схильностей ( $X_{сер}=1,85$ ) та середні – комунікативних схильностей ( $X_{сер}=2,58$ ). Досліджувані цієї вікової групи прагнуть до контактів із людьми, не обмежують коло своїх знайомств, планують власну роботу, однак потенціал їхніх схильностей не відрізняється постійністю.

Найстарша група досліджуваних публічних службовців віком 51 і більше років продемонструвала вищі від середнього показники комунікативних схильностей ( $X_{сер}=3$ ), що характеризує цю групу як людей, які впевнено поводять себе в незнайомій ситуації та постійно прагнуть розширити коло знайомих. Середні показники організаційних схильностей ( $X_{сер}=2,63$ ), виявлені в цій групі, демонструють здатність до прийняття серйозних рішень і вміння планувати та керувати роботою, проте ці якості проявляються не постійно, а ситуативно.

Загалом, отримані середньогрупові дані діагностованих за віком щодо комунікативних й організаторських схильностей дають можливість стверджувати, що комунікативні та організаторські схильності найкраще розвинені у віковій групі від 51 року й більше. Імовірно, життєвий досвід допомагає публічним службовцям цієї групи приймати самостійні рішення, упевнено поводитись у невизначених ситуаціях, уміло налагоджують контакти та корисні знайомства. Найнижчі показники комунікативних й організаторських схильностей виявлено у віковій категорії 36–50 років. Вони рідше за представників інших груп прагнуть до спілкування, планують свою роботу, надають перевагу проводити час наодинці. Особливо низькі показники в цій групі щодо організаційних схильностей, що демонструє безініціативність і небажання приймати самостійні рішення. Для успішної реалізації професійних цілей віковій групі 36–50 років потрібний розвиток навичок ефективної комунікації.

Середньогрупові результати діагностованих публічних службовців, розділених на різні вікові категорії щодо мотиваторів соціально-психологічної активності особистості, відображено на рис. 3.7.



**Рис. 3.7.** Середньогрупові результати діагностованих за віком за методикою «Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості» (n=105 осіб)

У віковій групі опитаних 25–35 років виявлено успіх загалом ( $X_{сер}=19$ ) як домінуючий мотив активності та діяльності, вони постійно покращують показники своєї роботи, беруться за непрості завдання тощо. Достатньо високі показники прояву такої мотивації афіліації

( $X_{сер}=18,4$ ), як прагнення належати до групи, потреба у створенні теплих, емоційно значущих відносин, зафіксовано в цій віковій групі. Трохи вищий від середнього рівень виявлено щодо показників прагнення до влади – ( $X_{сер}=15,03$ ) у групі 25–35 років. Отже, небагато представників цієї вікової категорії бере на себе відповідальність і контроль за діяльністю інших людей.

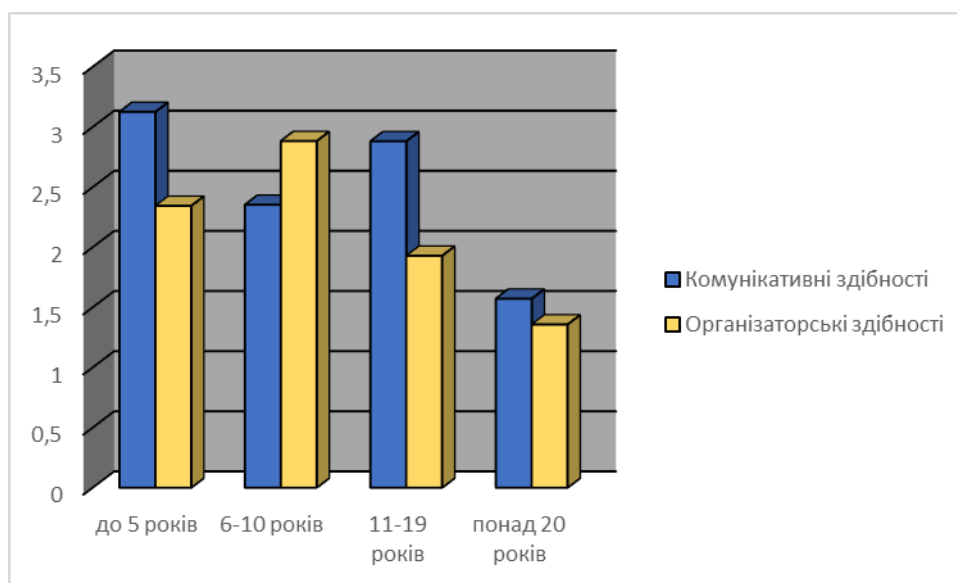
Вікова група 36–50 років також продемонструвала високі показники прагнення до успіху ( $X_{сер}=21,81$ ), що проявляється в задоволенні від виконання складних завдань, у прагненні постійно покращувати свої результати діяльності тощо. Також високими для цієї вікової категорії є показники прагнення до афіліації ( $X_{сер}=18,29$ ) як прагнення заводити дружбу, співпрацювати й спілкуватися з людьми в груповій взаємодії. Для опитаних публічних службовців віком 36–50 років прагнення до влади ( $X_{сер}=14,75$ ) проявляється на середньому рівні. Прагнення до влади свідчить не лише про честолюбство, але й демонструє вміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організації.

Опитувані віком 51 рік і більше демонструють найвищі показники прагнення до успіху ( $X_{сер}=23$ ), що проявляється в бажанні отримати доступ до певних життєвих стандартів. Такі люди люблять розв'язувати проблеми, за які несуть особисту відповідальність, ставлять перед собою складні завдання й хочуть чути конкретні відгуки про свою діяльність. Прагнення до афіліації в цій групі проявляється на вищому від середнього рівні ( $X_{сер}=17,13$ ). Прагнення отримати визнання вже не є ключовим, але ще здійснюються спроби встановити дружні взаємини та зв'язки з оточенням. Середні показники прагнення до влади ( $X_{сер}=13,75$ ) виявлено в групі 51 рік і більше. У цьому віці рідше трапляється бажання впливати на інших, примушувати їх робити те, чого б вони за інших умов не вчинили б.

Здійснений порівняльний аналіз середньогрупових результатів діагностованих публічних службовців за віком щодо мотиваторів соціально-психологічної активності особистості дає підставу стверджувати, що досягнення успіху є мотиваційною домінантою в групі 51 і більше років, а також є провідним мотивом діяльності всіх вікових груп. Потреба в досягненні успіху змушує людину нести відповідальність за свої перемоги й поразки. Такі люди люблять помірний ризик, ситуації, у яких негайно отримують зворотний зв'язок про те, чи правильно вони діють, при цьому хочуть отримати позитивні відгуки про свою діяльність. Зазвичай, вони мають високорозвинене

почуття відповідальності, орієнтовані на справу, вважають за краще розв'язувати складні проблеми й завдання; у них сильно розвинене прагнення відповідати певним стандартам і домогтись успіху. Потреба у владі найбільш актуалізована в опитаних групи віком 25–35 років і з роками її значимість зменшується. Ця потреба проявляється в бажанні досягти насамперед особистих цілей (гроші, можливості та ін.), наявності авторитарних цінностей, прагненні всі рішення приймати особисто, не залишаючи можливості іншим проявити самостійність, ініціативу й відповідальність, інколи – дистанціювання й домінування за взаємодії. Потреба в афіліації найвищу значимість має у віковій групі 25–35 років, у старшому віці простежено незначне зменшення актуальності цього мотиву. Потреба в приналежності, афіліації – це потреба в спілкуванні, в емоційних контактах і дружніх зв'язках, проявляється в прагненні бути членом групи, брати участь у спільних діях, мета яких – саме спілкування.

Подальший аналіз емпіричних даних виконано шляхом вивчення середньогрупових результатів діагностованих за стажем у державній службі. Результати за показниками комунікативних та організаторських схильностей відображено на рис. 3.8.



**Рис. 3.8.** Середньогрупові результати діагностованих за стажем у державній службі за методикою «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей (КОС)» (n=105 осіб)

Досліджувані зі стажем до п'яти років державної служби продемонстрували вищі від середнього рівня показники комунікативних схильностей ( $X_{сер}=3,13$ ), що свідчить про їхню активність у

спілкуванні та налагодженні нових контактів. Організаторські схильності в представників цієї групи виявлено на нижчому від середнього рівні ( $X_{сер}=2,34$ ), тобто вони не часто займаються плануванням і загалом уникають прийняття самостійних рішень. Стаж роботи до п'яти років – це етап професійної адаптації, що передбачає пристосування працівника до умов організації, що ґрунтується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Так, досліджувані цієї групи прагнуть з усіма познайомитись і налагодити контакти, але самостійно приймати рішення через брак досвіду не можуть.

Опитувані зі стажем роботи в публічній службі 6–10 років продемонстрували нижчі від середнього рівня показники щодо комунікативних схильностей ( $X_{сер}=2,35$ ), тобто не надто прагнуть до спілкування, відчують труднощі під час знайомства з новими людьми та виступів перед аудиторією. Організаторські схильності в представників цієї групи респондентів розвинені найкраще серед усіх груп – вищі від середнього рівня ( $X_{сер}=2,88$ ). Стаж 6–10 років характеризується як етап первинної професіоналізації, коли відбувається формування спеціаліста, отримання ним необхідних професійних знань, умінь, навичок, формується професійна позиція, індивідуальний стиль діяльності тощо. Опитані публічні службовці, котрі перебувають на цьому етапі професійної кар'єри, є ініціативними, планують роботу, приймають самостійні рішення тощо.

Публічні службовці зі стажем роботи 11–19 років продемонстрували комунікативні схильності вищого від середнього рівня ( $X_{сер}=2,88$ ), вони прагнуть спілкування, знайомств, виступів перед аудиторією. Достатньо низькі показники виявлено в цієї групи щодо організаторських схильностей ( $X_{сер}=1,93$ ), а це передбачає непостійне планування своєї роботи та відсутність схильності до прийняття самостійних рішень. Стаж роботи 11–19 років – це етап вторинної професіоналізації, коли відбуваються безпосереднє становлення й розвиток професіоналізму особистості в ході трудової діяльності на основі накопичення та використання професійного досвіду, професійної активності й широкого світоглядного підходу до виконання професійних завдань. На цьому етапі формується професійний менталітет, відбувається ідентифікація з професійною спільнотою, розвиваються професійна мобільність, гнучкий стиль діяльності (Ю. Яшина, 2010). Ураховуючи етап професійного становлення публічного службовця, низькі показники організаційних схильностей можуть бути

пов'язані зі специфікою його роботи. Так, план роботи на день може залежати від звернень громадян, а прийняття рішення за законом у багатьох випадках має здійснюватися колегіально.

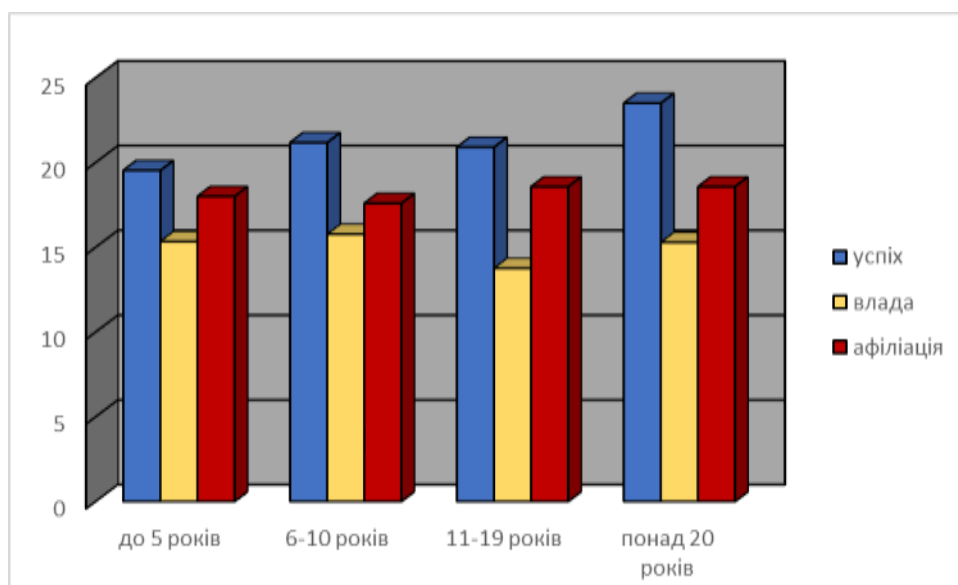
Досліджувані зі стажем публічної служби понад 20 років продемонстрували низькі показники комунікативних ( $X_{сер}=1,57$ ) та організаторських ( $X_{сер}=1,36$ ) схильностей, що передбачає відсутність прагнення до спілкування й нових знайомств тощо. Стаж роботи понад 20 років – це етап професійної майстерності, коли виконується творча фахова діяльність, з'являються рухливі інтегративні психологічні новоутворення, відбувається проектування своєї діяльності й кар'єри. Низькі показники організаторських та комунікативних схильностей можуть бути пов'язані з тим, що сформований авторитет публічного службовця працює на нього й людина виконує вже складні, творчі завдання.

Здійснений аналіз середньогрупових результатів діагностованих залежно від стажу в державній службі за показниками комунікативних та організаторських схильностей продемонстрував, що найвищі показники комунікативних схильностей виявлено на етапі професійної адаптації (стаж до п'яти років). На цьому етапі опитані прагнуть до спілкування, нових знайомств і встановлення контактів. Найвищі показники організаційних схильностей виявлено в публічних службовців зі стажем 6–10 років. Так, на етапі первинної професіоналізації досліджувані прагнуть до самостійного прийняття рішень, активно діють у важких ситуаціях, планують тощо. Найнижчі дані комунікативних й організаторських схильностей виявлено на етапі професійної майстерності (понад 20 років стажу), що може бути пов'язано з професійним вигоранням або з типом управлінських завдань, які виконують фахівці високого рівня. Також отримані дані можуть бути наслідком так званої швидкісної кар'єри, зміст якої полягає в стрімкому підвищенні по службі або прийнятті на державні посади (часто дуже високого рівня) осіб без відповідної практики та професійного досвіду. На жаль, така ситуація є типовою для сучасної української публічної служби (А. Мудрик, 2019).

Середньогрупові результати діагностованих залежно від стажу в державній службі за показниками домінуючих мотивів соціально-психологічної активності особистості відображено на рис. 3.9.

Для опитаних зі стажем до п'яти років у державній службі провідним мотивом діяльності є успіх, про що свідчать високі показники ( $X_{сер}=19,53$ ). Представники цієї групи ставлять перед собою завдання

підвищеної складності й бажають отримати відгуки про виконану ними роботу та свою діяльність узагалі, також отримують задоволення від праці лише тоді, коли розпочата робота успішно доведена до кінця. Високі показники прагнення до афіліації ( $X_{\text{сер}}=18$ ) зафіксовані в працівників зі стажем до п'яти років, у них актуалізовано потребу включеності та співпраці в колективі. Показники вищі від середнього виявлено щодо потреби у владі ( $X_{\text{сер}}=15,34$ ), що свідчить про їхнє бажання контролювати дії інших людей, щоб чинити на них істотний вплив.



**Рис. 3.9.** Середньогрупові результати діагностованих за стажем у державній службі за методикою «Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості» ( $n=105$  осіб)

Група публічних службовців зі стажем 6–10 років вважає провідним мотиватором професійної активності прагнення до успіху ( $X_{\text{сер}}=21,18$ ). Опитувані мають домінантною мотивацію досягнень, що передбачає прагнення до постановки цілей і завдань із середнім рівнем ризику, коли успіх переважно залежить від їхніх власних зусиль і здібностей. Мотивація афіліацією є важливою на етапі первинної професіоналізації (стаж 6–10 років), що засвідчують показники вищі від середнього рівня ( $X_{\text{сер}}=17,59$ ). Тобто потреба в груповій приналежності в спілкуванні й прийнятті є актуалізованою в цієї групи опитаних. Найбільші показники серед інших груп опитуваних за потребою у владі ( $X_{\text{сер}}=15,77$ ) мають працівники зі стажем 6–10 років. Бажання отримати владу як мотив діяльності може проявлятися як прагнення до самоствердження або ж прагнення до

того, щоб виконати відповідальну роботу з управління іншими людьми, спрямовану на виконання суспільних або організаційних завдань.

На етапі вторинної професіоналізації (стаж 11–19 років) працівники публічної служби переважно вмотивовані прагненням до успіху ( $X_{сер}=20,91$ ), до результативної діяльності й професійних здобутків. Достатньо високою є мотивація до афіліації ( $X_{сер}=18,57$ ), тобто хороші стосунки в колективі та приналежність є суттєвими мотиваторами професійної діяльності опитаних. Прагнення до влади для працівників зі стажем 11–19 років є посереднім ( $X_{сер}=13,76$ ), тобто наявність можливості керувати й впливати на інших не є визначальною причиною активності опитаних на цьому етапі побудови кар'єри.

Досліджувані зі стажем понад 20 років демонструють основним мотивом своєї діяльності прагнення до успіху ( $X_{сер}=23,5$ ). На етапі професійної майстерності виявлено достатньо високі показники прагнення до афіліації ( $X_{сер}=18,57$ ), тобто люди налагоджують добрі, емоційно позитивні стосунки з іншими. Прагнення до влади є найменш актуалізованим бажанням для публічних службовців зі стажем роботи понад 20 років, але загалом показники за цією шкалою виявлюють вищі від середнього рівня ( $X_{сер}=15,29$ ). Тобто прагнення керувати зберігається на цьому етапі професійного розвитку.

Здійснений емпіричний аналіз середньогрупових результатів публічних службовців залежно від стажу в державній службі за показниками домінуючих мотивів соціально-психологічної активності особистості продемонстрував, що домінуючим мотивом професійної діяльності та розвитку досліджуваних є прагнення до успіху на всіх етапах служби. Працівники, які спрямовані на досягнення успіху, бажають автономії й готові нести відповідальність за результати своєї роботи, прагнуть ставити реально досяжні цілі, уникати необґрунтованого ризику. Прагнення до успіху збільшується прямо пропорційно до збільшення стажу на публічній службі. Прагнення до афіліації, загалом найважливішим для досліджуваних є на етапах вторинної професіоналізації (11–19 років) та професійної майстерності (понад 20 років), найменш актуальним – на етапі первинної професіоналізації (6–10 років). Таке бажання виражається в бажанні спілкуватися й мати дружні відносини з іншими людьми; співробітники з високою потребою в приналежності досягають високих результатів, передусім, під час виконання завдань, що вимагають високого рівня соціальної взаємодії і хороших міжособистісних відносин. Прагнення до влади як



мотив професійної активності найбільш значимим є на етапі первинної професіоналізації (6–10 років), найменш важливим – для групи опитаних зі стажем 11–19 років. Потреба у владі проявляється в бажанні впливати на інших людей, контролювати їхню поведінку, а також у готовності відповідати за інших. Потреба влади позитивно впливає на ефективність керівництва, тобто на керівні пости потрібно відбирати людей із вираженою потребою у владі, оскільки вони мають високий самоконтроль і є відповідальними.

\* \* \*

Отже, ефективні комунікації на публічній службі як із громадянами, так і з колегами – це одна з умов успішного досягнення професійних цілей. Для вивчення здатності до ефективних комунікацій здійснено емпіричний аналіз психологічних особливостей комунікативних та організаторських схильностей публічних службовців, а також мотивації їхньої професійної діяльності. Результати аналізу продемонстрували, що для більшості досліджуваних характерні низькі показники рівня розвитку комунікативних й організаторських схильностей. Лише одна третя всіх досліджуваних мають високі рівні прояву комунікативних схильностей. Тобто більшість респондентів не прагнуть до спілкування, мають труднощі у встановленні контактів та у виступах перед аудиторією, уникають прийняття самостійних рішень й ініціативи. Емпіричний аналіз мотиваторів соціально-психологічної активності публічних службовців виявив, що для більшості опитаних мотиваційними домінантами особистісної активності є прагнення до успіху загалом та бажання афіліації. Тобто досліджувані прагнуть досягти успіху в професійній кар'єрі й для них важливі товариські взаємини в колективі. Прагнення до влади на високому рівні розвинене лише в однієї п'ятої опитаних, для більшості не є визначальним мотивом діяльності та активності особистості.

Аналіз здатності до ефективних комунікацій здійснено в різних вікових групах, що дало можливість виявити найвищі показники комунікативних й організаторських схильностей у віковій групі від 51 року і більше. Досягнення успіху є мотиваційною домінантою в цій віковій категорії, а також провідним мотивом діяльності всіх вікових груп. Імовірно, життєвий досвід допомагає публічним службовцям цієї групи приймати самостійно рішення та впевнено поводитись у невизначених ситуаціях. Найнижчі показники комунікативних й орга-

нізаторських схильностей виявлено у віковій категорії 36–50 років. Вони рідше за представників інших груп планують свою роботу, надають перевагу проведенню часу наодинці, демонструють безініціативність і небажання приймати самостійні рішення, що може бути наслідком професійного вигорання чи втрати інтересу до професійного розвитку. Потреби у владі та афіліації найбільш актуалізовано в опитаних групи 25–35 років. Із віком їх значимість зменшується. Для успішної реалізації професійних цілей віковій групі 36–50 років потрібний розвиток навичок ефективної комунікації.

Вивчення емпіричних даних публічних службовців залежно від стажу роботи продемонстрував, що найвищі показники комунікативних схильностей виявлено на етапі професійної адаптації (стаж до п'яти років). На цьому етапі опитані прагнуть до спілкування, нових знайомств і встановлення контактів. Бажання успіху збільшується прямо пропорційно до збільшення стажу на публічній службі. Найвищі показники організаційних схильностей та прагнення до влади виявлено в публічних службовців зі стажем 6–10 років. Так, на етапі первинної професіоналізації досліджувані бажають самостійно приймати рішення, активно діють у важких ситуаціях, планують тощо. Прагнення до афіліації є загалом найважливішим для досліджуваних на етапах вторинної професіоналізації (11–19 років) та професійної майстерності (понад 20 років). Найнижчі показники комунікативних й організаційних схильностей виявлено на етапі професійної майстерності (понад 20 років стажу), що може бути пов'язане з професійним вигоранням або з типом управлінських завдань, які виконують фахівці високого рівня.

*Антоніна Мітлош*

### **3.3. Копінг-стратегії в міжособовій взаємодії**

У психологічній літературі копінг-стратегії розглянуто в контексті опановувальної поведінки. Сьогодні не існує єдиного підходу та розуміння щодо класифікації копінг-поведінки. Та й традиції розгляду цього поняття в психологічних наукових школах суттєво різняться. Пропонуємо огляд основних підходів щодо розуміння та класифікації копінгу.

Л. Мерфі запропонував термін «копінг-стратегії» для опису особливостей подолання криз у дитячому віці (І. Нікольська, Р. Грановська, 2000). Американський психолог Р. Лазарус у 1966 р. у своїй відомій книзі «Психологічний стрес та процес опанування» застосував термін «копінг» для опису особливостей поведінки подолання стресу й подій, які супроводжують тривогу. Учений визначав копінг як «безупинно змінювані спроби в когнітивній та поведінковій сферах опанувати специфічні зовнішні або внутрішні вимоги, котрі оцінюються як надмірні або такі, що перевищують ресурси людини» (Энциклопедический словарь/под общ. ред. А. Бодалёва).

Із часом підхід до розуміння цього поняття змінювався – і до копінг-стратегій віднесли не лише поведінку, яка пов'язана з реагуванням на ті фактори, які перевищують можливості людини, а й ту, що виникає на буденні життєві стресові ситуації.

У психологічному сенсі копінг-поведінка сприяє адаптації людини до вимог ситуації. Тобто зменшення впливу стресогенних чинників відбувається шляхом пом'якшення цих вимог або оволодіння самою ситуацією (А. О. Марченко, В. І. Барко, 2013). Єдиної класифікації копінг-стратегій не існує, проте в основу більшості з них покладено стратегії психологічного подолання – проблемно-орієнтований копінг (instrumental) та емоційно-орієнтований копінг (emotional). Саме такий підхід застосовано у відомій типології С. Фолькман, Р. Лазаруса (S. Folkman, R. Lazarus, C. Dunkel-Schetter, A. DeLongis, R. Gruen, 1986). Ця типологія є доволі поширеною й застосовується психологами для опису концепції подолання стресу й сьогодні. Дослідники вводять поняття трансакції, яку трактують як процес взаємодії людини із ситуацією. Тобто, з одного боку, людина впливає на ситуацію, а з іншого – ситуація впливає на людину. Також учені наголошують на тому, що наше сприймання певної стресової ситуації є, по суті, суб'єктивним, тобто той самий об'єктивний чинник викликатиме в кожного іншого суб'єкта різне реагування.

Значимим під час розгляду проблеми копінгу є також вивчення його спроможності задовольнити вимоги стресора й захиститися від психологічного збитку та дезінтеграції. Якщо людина оцінює ситуацію як таку, із якою спроможна впоратися, то реагування буде спрямоване на виконання завдання. Якщо ж стресор починає переважати та загрожує відчуттю адекватності, то реакція людини зорієнтовуватиметься на захист «Я», а не на вирішення ситуації (Д. Гоулман, 2018). Саме тут існує тонка межа між копінгом і механізмами психозахисту.

Деякі вчені (як-от Й. Тереляк), трактують копінг як свідомі та несвідомі зусилля, спрямовані на пристосування до реальності. Представники психодинамічного підходу також розглядають копінг як один із механізмів психологічного захисту (Hahn S., 2000). Проте більшість учених таки наполягають на тому, що копінг-стратегії стосуються усвідомлених способів активності людини. Тобто суб'єкт планує та прагне вирішити певну проблемну ситуацію.

На думку С. Грабовської й М. Єсип, доцільно також виокремлювати ще деякі варіанти класифікації копінг-стратегій, наприклад критерій поділу за стилями та стратегіями поведінки в конфлікті (за Томасом-Кілменом). Також дослідниці вказують на критерії самостійності складання плану розв'язання проблеми, відповідальності за рішення й наслідки, сфокусованості на собі чи інших тощо. Якщо за основу брати критерій самостійності складання плану розв'язання проблеми, то всі копінг-стратегії поділяють на ті, які людина склала самостійно, і ті, що стосуються пошуку інших людей, котрі допоможуть або виконають їх за неї. Те саме стосується й відповідальності за рішення та його наслідки.

Окремо вчені обґрунтовують важливість поділу копінг-поведінки за критеріями світоглядної бази й результативності. Саме керуючись світоглядною базою, на їхню думку, потрібно виокремлювати світські та релігійні копінг-стратегії. Залежно від того, наскільки релігійні переконання впливають на процес подолання труднощів, можна віднести той чи інший вид подолання до релігійної групи стратегій. Наприклад, оцінка ситуації як корисної, кари Бога, утручання диявола, прощення, релігійного очищення, необхідності співпраці тощо (С. Грабовська, М. Єсип, 2010).

Представник ресурсного підходу С. Хобфолл пропонує багатовекторну модель поведінки подолання. Дослідник описує інший погляд на проблему копінгу, аніж у попередніх наукових розвідках. Зокрема, копінг-поведінку розглянуто ним не як окремі типи та стилі поведінки, а як стратегії (тенденції) поведінки. Учений уводить просоціальний та асоціальний вектори й розробляє власну методику діагностики стратегій подолання стресових ситуацій. Хобфолл вважає, що таке розширення моделі розгляду копінгу знімає обмеження попередніх підходів, які здебільшого обмежувалися проблемно- та емоційно-орієнтованими поведінками подолання. До копінг-поведінки науковець уключає асертивні дії, вступ у соціальний контакт, пошук соціальної підтримки, обережні дії, імпульсивні дії, уникнення,

маніпулятивні дії (непряма стратегія), асоціальні дії, агресивні дії (А. О. Марченко, В. І. Барко, 2013). Представники ресурсного підходу застосовують поняття життєстійкості. Тому й наполягають на значно ширшому розгляді проблеми копінгу (у контексті поведінкових стратегій загалом). На їхню думку, ідеться про загальну життєву ціннісну позицію. Людина сама творить своє життя й наповнює його сенсом. Тобто дискомфорт у своєму житті також людина створила сама, тому й переживає його. І лише в її силах змінити ситуацію. Ресурсний підхід не набув такої самої популярності у світовій психологічній практиці, як трансакційний розгляд проблеми копінгу.

Незважаючи на велику кількість досліджень та підходів до проблеми копінгу, сьогодні у світовій психологічній практиці все ж найбільшою популярністю користується класична модель копінг-стратегій Лазаруса й Фолькман (*instrumental coping and emotional coping*), про яку ми згадували вище. У своїй моделі вчені трактують копінг-механізми (стилі та стратегії) як окремі елементи свідомої соціальної поведінки, за допомогою яких людина долає життєві труднощі. Завдання опанувати негативні життєві обставини полягає в тому, щоб або подолати труднощі, або зменшити їх негативний вплив, або уникнути, або ж витримати їх. Цю свідому поведінку спрямовано на активні зміни, перетворення ситуації, яка піддається контролю, або на пристосування до неї, якщо ситуація не піддається контролю. Саме такий підхід важливий для соціальної адаптації здорових людей (Т. Крюкова, О. Куфтяк, 2007).

Модель Р. Лазаруса та С. Фолькман описує такі стратегії, як конфронтація, дистанціювання, самоконтроль, пошук соціальної підтримки, прийняття відповідальності, уникання, планування розв'язання проблем, позитивна переоцінка.

С. Фолькман зазначає, що успішне подолання стресових ситуацій і вибір типу стратегії залежать від рівня розвитку копінг-ресурсів особистості. До таких ресурсів учена відносить ресурси когнітивної сфери (оцінювання ситуації), Я-концепцію, локус контролю (інтернальний), афіліацію, емпатію, ціннісно-мотиваційну структуру особистості, систему соціальної підтримки (сім'я, суспільство) (S. Folkman, R. Lazarus, C. Dunkel-Schetter, A. DeLongis, R. Gruen, 1986).

Ми поділяємо трансакційний підхід Р. Лазаруса та С. Фолькман й покладаємо його в основу нашого емпіричного дослідження. Наше дослідження проведено протягом вересня–грудня 2019 р. Вибірка дослідження складалася зі 105 публічних службовців Волинської

області віком 20–60 років. Під час аналізу результатів ураховано вік і стаж роботи респондентів на державній службі. Для дослідження опановуючої поведінки нами застосовано методику «Копінг-стратегії» Р. Лазаруса й С. Фолькман. Методика покликана діагностувати копінг-механізми, способи подолання труднощів у різних сферах психічної діяльності, копінг-стратегій. Цей опитувальник вважається першою стандартною методикою для вимірювання копінгу. Методика, розроблена Р. Лазарусом та С. Фолькман у 1988 р., адаптована Т. Крюковою, О. Куфтяк, М. Замишляєвою у 2004 р.

Методика Лазаруса й Фолькман містить вісім шкал: конфронтація, дистанціювання, самоконтроль, пошук соціальної підтримки, прийняття відповідальності, уникання, планування розв'язання проблем, позитивна переоцінка. Кожна стратегія має як негативні, так і позитивні сторони.

Спочатку проаналізуємо результати дослідження на основі поділу вибірки за віком. Надалі під час інтерпретації результатів умовно називатимемо кожен групу за номером:

- 1-ша – особи віком від 20 до 35 років;
- 2-га – досліджувані віком 36–50;
- 3-тя – опитувані віком 51 та більше років.

У першій групі публічних службовців (віком 20–35 років) **стратегію конфронтації** рідко застосовують 39,47 % досліджуваних. У 36,84 % респондентів – помірне застосування цієї стратегії. Решта (23,68 %) публічних службовців цієї вікової групи надають перевагу саме цій стратегії поведінкової активності, що свідчить про високу напругу копінгу та виражену дезадаптацію досліджуваних.

Високі бали за шкалою стратегії конфронтації (у 24 % досліджуваних) означають спроби розв'язання проблеми за рахунок не завжди цілеспрямованої поведінкової активності та виконання конкретних дій, спрямованих або на зміну ситуації, або на врегулювання негативних емоцій у зв'язку з труднощами, що виникли. Якщо ця стратегія виражена, то поведінка людини стає імпульсивною, ворожою, конфліктною. Таким досліджуваним притаманні труднощі з плануванням дій, прогнозуванням їх результатів, із корекцією стратегії поведінки, невиправданою впертістю. Копінг-дії втрачають свою цілеспрямованість і стають переважно результатом емоційної розрядки. Часто стратегію конфронтації розглядають як неадаптивну, однак за помірного її застосування забезпечуються здатність особистості до протистояння

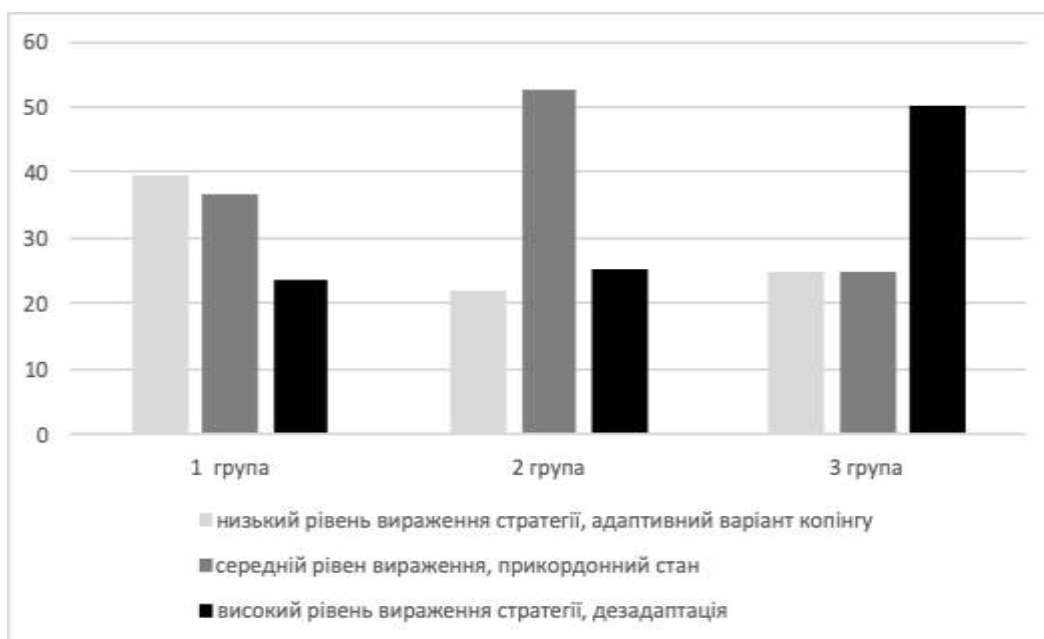
труднощам, енергійність, підприємливість у розв'язанні проблем, уміння відстоювання свої інтереси, опановувати тривогу в стресових умовах.

Порівняємо результати в цій віковій групі з результатами у двох інших групах публічних службовців.

У другій віковій групі результати розподілилися таким чином: 22,03 % – рідко застосовують конфронтацію, 52,54 % – помірно її використовують (прикордонне вираження копінгу), решта (25,42 %) надають перевагу конфронтації (виражена дезадаптація).

У третій віковій групі 25 % респондентів отримали низькі показники за цією шкалою, тобто вони вкрай рідко застосовують конфронтацію, ще 25 % продемонстрували середній рівень вираження, а 50 % отримали високі показники, що свідчить про надання переваги саме цій стратегії та про дезадаптацію.

Порівняємо результати дослідження в трьох групах за відсотковим розподілом даних (рис. 3.10). Як бачимо, із віком збільшується частота застосування стратегії конфронтації, тобто в кожній наступній віковій групі зростає дезадаптація досліджуваних.



**Рис. 3.10.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «конфронтація» в трьох віковий групах (порівняльна гістограма)

Середні ж значення ( $\bar{x}$ ) у групах суттєво не відрізняються. У першій віковій групі – 8,74, у другій – 8,69, а в третій – 9,0.

За шкалою «дистанціювання» результати розподілилися таким чином. У 1-й групі (вік 20–35 років) 36,84 % досліджуваних проде-

монстрували низький рівень вираження цієї стратегії, 23,68 % публічних службовців застосовують стратегію дистанціювання, і вона виражена на середньому рівні, а переважна кількість респондентів (39,47 %) отримали високі показники (рис. 2.11).

Високі показники за шкалою дистанціювання означають спроби подолати негативні переживання, які виникають через певну проблему, шляхом суб'єктивного зниження її значимості й ступеня емоційного залучення в неї. Це спосіб захисного сприймання ситуації, коли у свідомість не допускається усвідомлення реального негативного стану справ. Характерними ознаками поведінки в такому випадку є застосування прийомів раціоналізації, переключення уваги, відсторонення, гумору, знецінювання тощо. Позитивними сторонами стратегії дистанціювання психологи вважають попередження інтенсивних емоційних реакцій (як-от фрустрації), що досягається саме завдяки зниженню суб'єктивної значимості важко розв'язуваних проблем. Проте негативом цієї стратегії вважають високу вірогідність обезцінювання власних переживань, а також недооцінювання значимості проблеми та можливостей активного дієвого вирішення ситуації.

Як бачимо, у наймолодшій віковій групі близько 40 % досліджуваних активно застосовують стратегію дистанціювання, що суттєво знижує конструктивне сприймання проблеми, можливість її аналізу, планування та активного розв'язання. Фактично респонденти вдаються до пасивних дій.

У другій віковій групі 25,42 % досліджуваних отримали низькі показники стратегії дистанціювання, що свідчить про адаптивний варіант копінгу; 42,37 % – продемонстрували середній рівень вираження (прикордонний стан), а решта (32,20 %) надає перевагу саме цій стратегії (рис. 2.11).

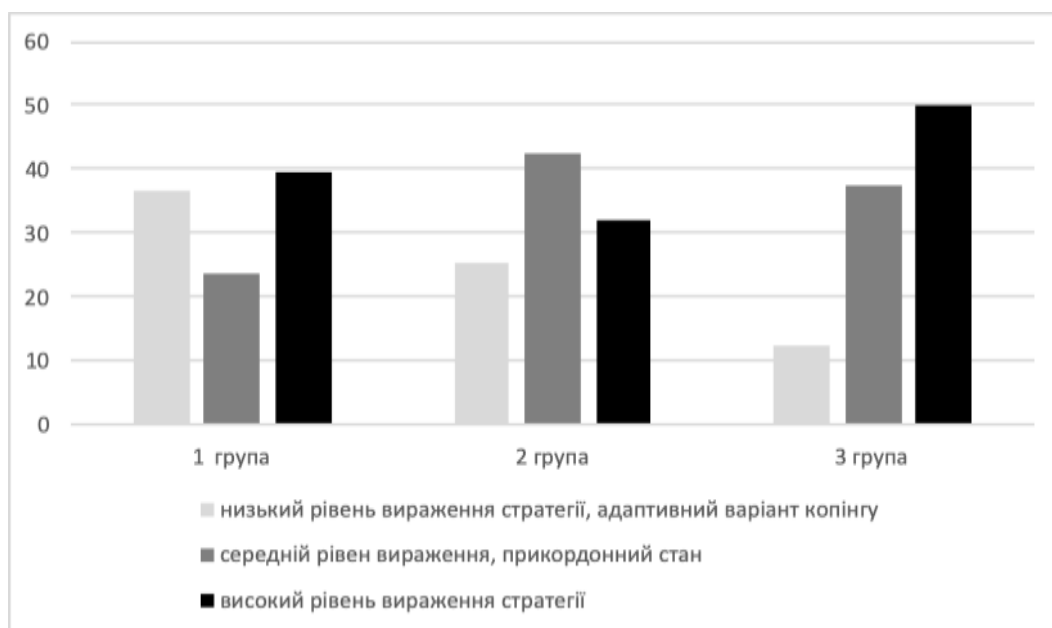
У третій групі 50 % респондентів надають перевагу стратегії дистанціювання, 37,5 % мають середній рівень вираження, 12,5 % – низькі показники, що свідчить про адаптивний варіант копінгу й низький рівень напруженості. Порівняльна гістограма дає змогу порівняти результати всіх трьох груп досліджуваних (рис. 3.11).

Середнє значення  $\bar{x}$  за шкалою «дистанціювання» дещо вище в 3-й групі (10,5), у першій та другій групах – 9,24 і 9,15 відповідно.

Розглянемо результати за шкалою «самоконтроль». 18,42 % досліджуваних із першої вікової групи рідко застосовують стратегію самоконтролю, 23,68 % отримали середні показники за цією шкалою,



57,89 % надають перевагу стратегії самоконтролю. Респонденти, які надають перевагу стратегії самоконтролю, намагаються долати негативні переживання у зв'язку з проблемою шляхом цілеспрямованого придушення й стримування емоцій, мінімізації їх впливу на оцінку ситуації та вибір стратегії поведінки, прагнуть до самовладання. Такі особи намагаються приховувати від оточення свої переживання й прагнення щодо проблемної ситуації. Доволі часто така поведінка свідчить про страх саморозкриття, надмірну вимогливість до себе. Також негативом цієї стратегії є проблеми з виявом переживань і потреб у зв'язку з проблемною ситуацією.



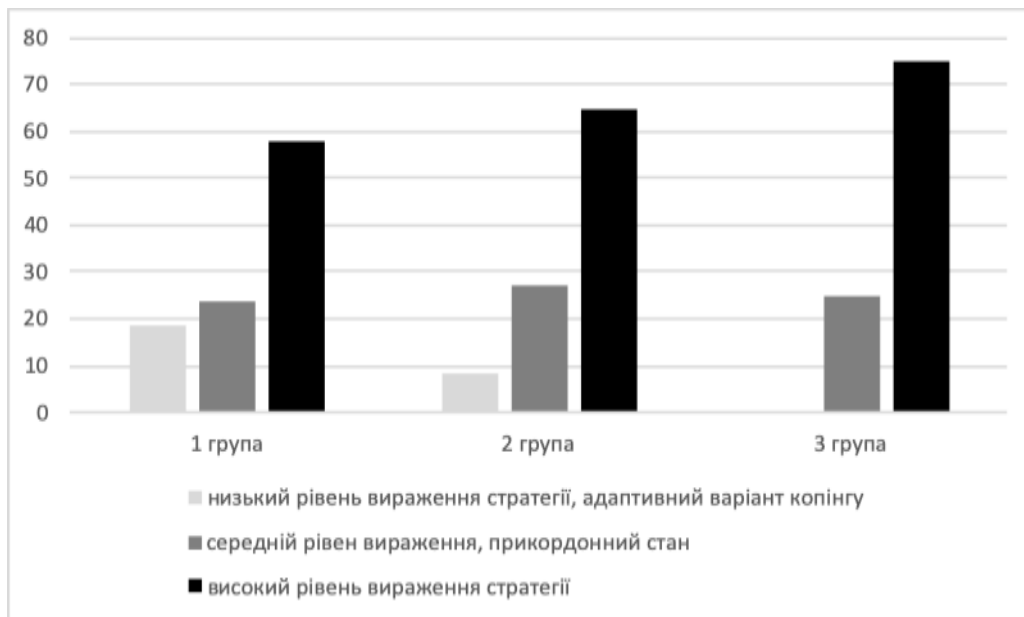
**Рис. 3.11.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «дистанціювання» у трьох вікових групах (порівняльна гістограма)

У другій віковій групі результати розподілилися таким чином: 8,47 % – низькі показники (рідко застосовують цю стратегію), 27,11 % – середні, 64,4 % – надають перевагу стратегії самоконтролю.

Третя вікова група характеризується збільшенням застосування цієї стратегії: нами не виявлено тих, хто рідко застосовує самоконтроль, 25 % – середні показники, 75 % – надають перевагу стратегії самоконтролю.

Як бачимо, із віком збільшується тенденція до застосування стратегії самоконтролю (рис. 3.12).

Середні значення в першій і другій групах однакові (13,24), а в третій простежено незначне збільшення до 14,25.



**Рис. 3.12.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «самоконтроль» у трьох вікових групах (порівняльна гістограма)

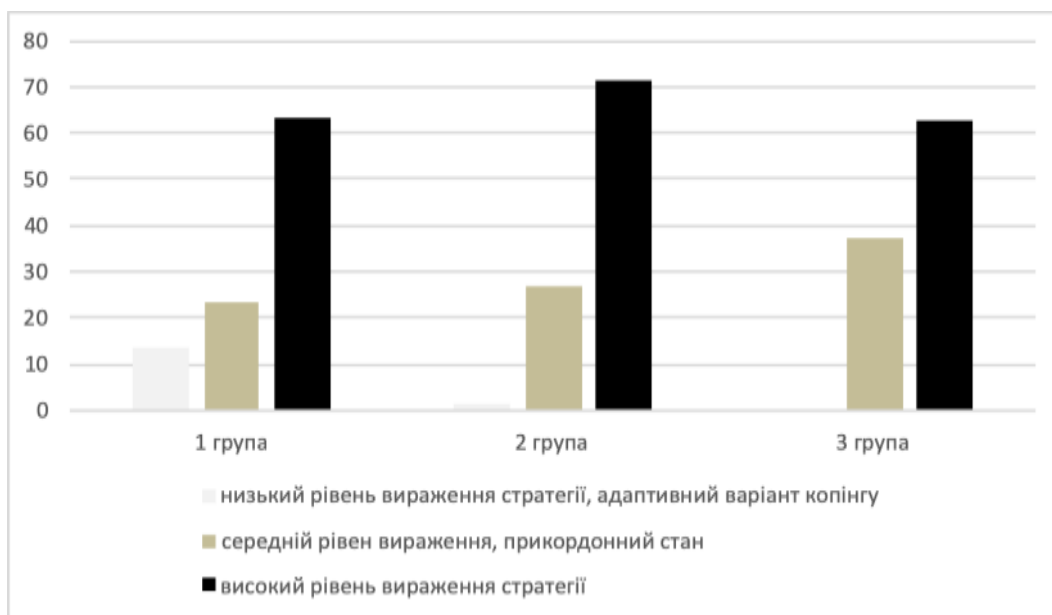
За шкалою «пошук соціальної підтримки» результати розподілено таким чином:

- 1 група – 13,6 % респондентів украй рідко застосовують стратегію, 23,68 % – середні значення, 63,16 % – надають перевагу пошуку соціальної підтримки (дезадаптація);

- 2 група – 1,69 % – рідко застосовують стратегію, 27,11 % використовують (прикордонний рівень), 71,18 % – надають перевагу копінг-стратегії пошуку соціальної підтримки;

- 3 група – 37,5 % респондентів застосовують стратегію пошуку соціальної підтримки, 62,5 % – надають перевагу пошуку соціальної підтримки (рис. 3.13).

Як бачимо, більшість досліджуваних нами публічних службовців надають перевагу копінг-стратегії пошуку соціальної підтримки. Це свідчить про прагнення респондентів розв'язувати складні життєві проблеми шляхом залучення зовнішніх ресурсів: пошуку інформації, експертів, знайомих, родичів. Деадаптаційне вираження показників за цією шкалою означає схильність до надмірного перекладання своїх проблем на інших людей та переоцінювання їхніх можливостей. Також у таких досліджуваних розвивається певна залежність у стосунках з оточенням. Водночас помірне застосування цієї копінг-стратегії (низькі значення за шкалою, адаптивний рівень) в окремих випадках і ситуаціях є цілком виправданим і сприяє пом'якшенню стресових чинників.



**Рис. 3.13.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «пошук соціальної підтримки» в трьох вікових групах (порівняльна гістограма)

Середні значення у групах несуттєво відрізняються: 1 група – 11,29; 2-га – 12,15; 3-тя – 11,63.

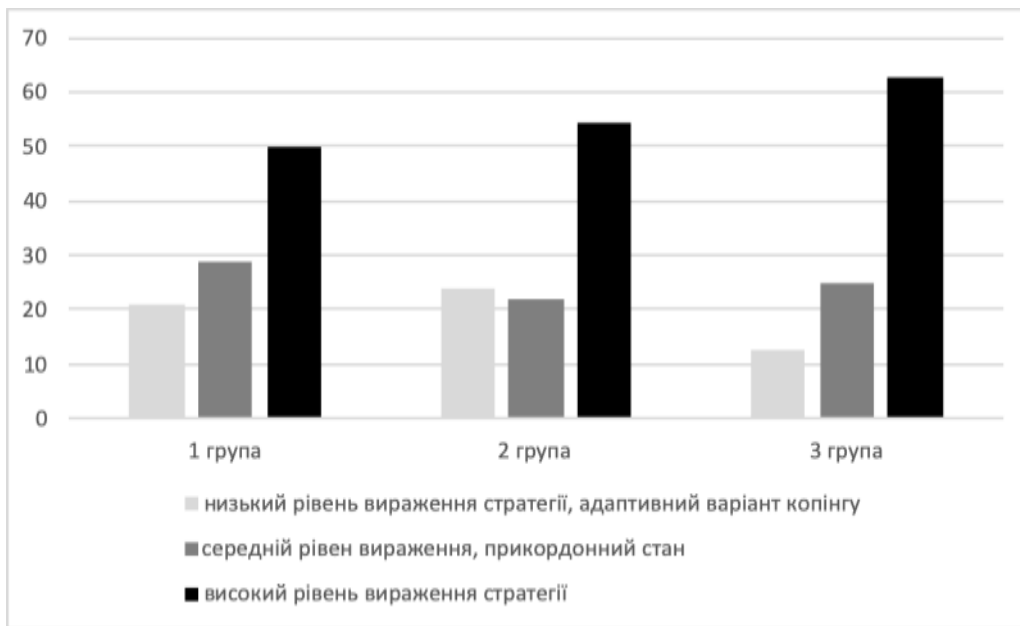
**Стратегія прийняття відповідальності** у нашій вибірці має деяку тенденцію до збільшення застосування досліджуваними з віком:

– 1 група – 21,05 % – рідко вдаються до цієї стратегії, 28,94 % – застосовують її (середній рівень), 50 % – надають перевагу в застосуванні стратегії прийняття відповідальності;

– 2 група – 23,7 % – у край рідко застосовують цю стратегію, 22,03 % – використовують, 54,24 % – надають перевагу;

– 3 група – 12,5 % – не застосовують цю стратегію або рідко застосовують, 25 % – використовують її (середній рівень), 62,5 % – отримали високі значення, що свідчить про надання переваги та напругу копіngu (рис. 3.14).

Досліджувані, які надають перевагу стратегії прийняття відповідальності, визнають свою провину у виникненні проблеми й відповідальність за її розв'язання, в окремих випадках – з елементами самокритики та самозвинувачення. Ті особи, які помірно застосовують стратегію, характеризуються прагненням залежності між власними діями і їх наслідками, готовністю аналізувати свою поведінку, шукати причину актуальних проблем в особистих недоліках та помилках. Водночас виражене застосування цієї стратегії свідчить про невиправдану самокритику, переживання почуття провини й незадоволеності собою. Усі ці особливості стають передумовою виникнення депресивних станів.



**Рис. 3.14.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «прийняття відповідальності» в трьох вікових групах (порівняльна гістограма)

Середні значення показників у групах досліджуваних за шкалою «прийняття відповідальності» також указують на помірне зростання в наданні переваги цій стратегії з віком ( $X_{сер}=7,45$ ;  $X_{сер}=7,59$ ;  $X_{сер}=8,38$ ).

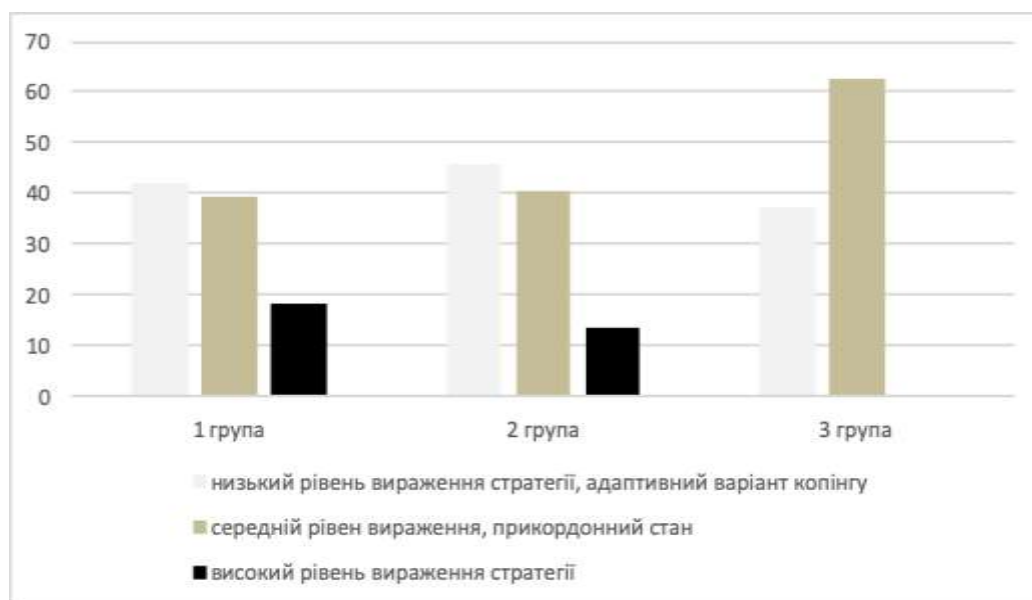
Розглянемо результати психодіагностичного дослідження за шкалою «уникання (втеча)». Опитувані, які надають перевагу цій стратегії (отримують високі показники), намагаються подолати життєві труднощі шляхом уникання: заперечення проблеми, фантазування, невинуватих очікувань, відволікання тощо. Таким особам притаманні неконструктивні форми поведінки в стресових ситуаціях від заперечення до повного ігнорування проблеми, ухиляння від відповідальності, пасивність, нетерпіння, спалахи роздратування, занурення у фантазування, переїдання, зловживання алкоголем тощо. Уся ця поведінка спрямована на зниження високого емоційного напруження. Більшість дослідників розглядають цю стратегію як деструктивну. Проте вона цілком може бути виправдана в окремих ситуаціях (у короткостроковій перспективі) і під час гострих стресогенних ситуацій. Позитивом у застосуванні вважають можливість швидкого зниження емоційної напруги й стресу. Негативні аспекти використання стосуються неможливості розв'язати таким способом проблему, висока ймовірність накопичення труднощів, короткостроковий (а не тривалий) ефект зниження емоційного дискомфорту.

У першій групі 42,10 % досліджуваних рідко застосовують цю стратегію, 39,47 % – використовують (середнє вираження значення), 18,42 % – надають перевагу застосуванню стратегії уникання.

У другій віковій групі 45,76 % рідко використовують ухиляння, 40,67 % опитуваних удаються до застосування цієї стратегії, 13,55 % – надають перевагу стратегії уникання.

У третій групі 37,5 % рідко застосовують цю стратегію, 62,5 % – вдаються до її використання (середній рівень вираження, прикордонний стан). Натомість не виявлено осіб, які б надавали перевагу униканню цієї стратегії (рис. 3.15).

Середні значення: 1 група –  $X_{сер}=10,97$ ; 2-га –  $X_{сер}=10,10$ ; 3-тя –  $X_{сер}=11,88$ .



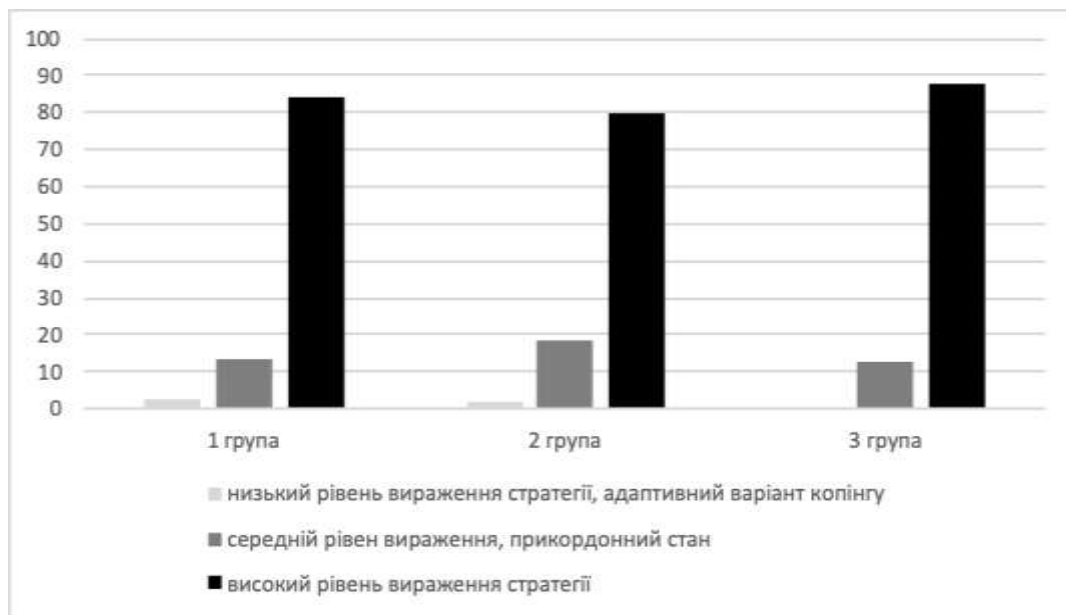
**Рис. 3.15.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «уникання» у трьох вікових групах (порівняльна гістограма)

Проаналізуємо результати за шкалою «**планування розв’язання проблеми**». Високі показники за цією шкалою означають спроби подолання проблеми шляхом цілеспрямованого аналізу ситуації й можливих варіантів поведінки, розробки стратегії розв’язання проблеми, планування власних дій з урахуванням тих ресурсів, які є. Стратегію розглянуто більшістю дослідників як адаптивну, що сприяє конструктивному вирішенню питань.

У першій групі 2,63 % досліджуваних рідко вдаються до цієї стратегії, 13,16 % застосовують її (середній рівень), 84,21 % – надають перевагу стратегії планування розв’язання проблеми.

У другій групі результати розподілилися таким чином: 1,69 % – у край рідко застосовують стратегію планування розв’язання проблеми. 18,67 % – удаються до її використання, 79,66 % – надають перевагу цій копінг-стратегії.

У третій групі 12,5 % застосовують стратегію планування розв’язання проблеми (середній рівень прояву), 87,5 % – надають перевагу саме цій стратегії (рис. 3.16).



**Рис. 3.16.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «планування розв’язання проблеми» в трьох вікових групах (порівняльна гістограма)

Середні значення показують деяке зростання показників у третій віковій групі, порівняно з першою та другою, –  $X_{сер}=12,92$ ,  $X_{сер}=12,64$ ,  $X_{сер}=14,13$ .

За шкалою «**позитивна переоцінка**» результати в групах розподілено таким чином (рис. 3.17):

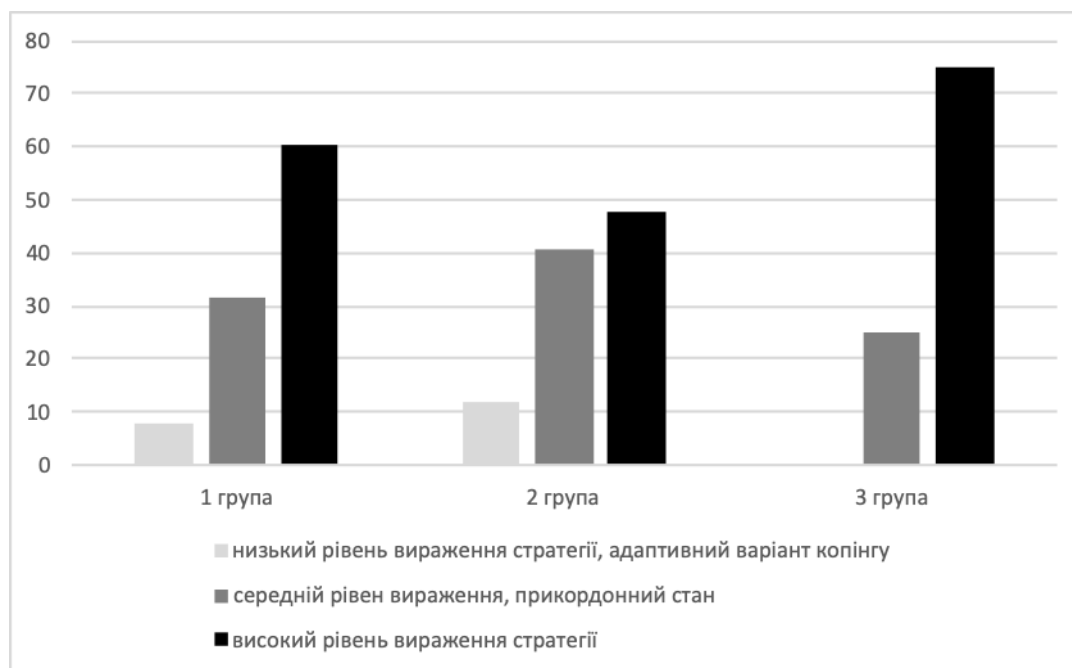
– 1 група – 7,89 % досліджуваних у край рідко застосовують цю стратегію, 31,57 % – інколи використовують її (середній рівень вираження), 60,53 % – надають перевагу стратегії позитивної переоцінки;

– 2 група – 11,86 % – рідко застосовують цю копінг-стратегію, 40,68 % – іноді використовують (середні показники), 47,46 % – надають перевагу цій стратегії;

– 3 група – 25 % – іноді застосовують стратегію позитивної переоцінки, 75 % – надають їй перевагу.

Стратегія позитивної переоцінки означає спроби подолання негативних хвилювань, пов’язаних із проблемою, шляхом її позитивного

переоцінювання, розгляду її як стимулу для особистісного розвитку. Також орієнтація на філософське обдумування проблеми, її розгляд у більш широкому діапазоні роботи особистості над саморозвитком.



**Рис. 3.17.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «позитивна переоцінка» в трьох вікових групах (порівняльна гістограма)

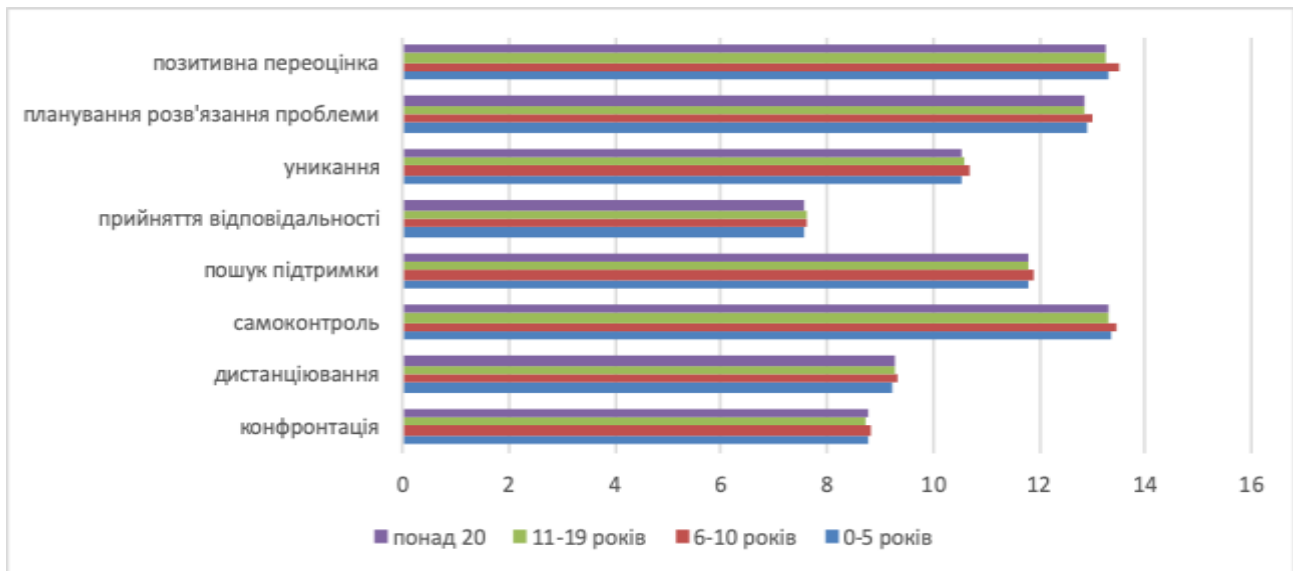
Середні значення засвідчують деяке збільшення показника в першій та третій групах:  $X_{сер}=14,37$ ,  $X_{сер}=12,42$ ,  $X_{сер}=14,25$ .

Перейдемо до розгляду результатів вибірки за методикою Р. Лазаруса, С. Фолькман «Копінг-стратегії», поділеної за критерієм професійного стажу. Виокремлено чотири групи досліджуваних:

- 1-ша – стаж професійної діяльності 0–5 років;
- 2-га – стаж професійної діяльності 6–10 років;
- 3-тя – стаж професійної діяльності 11–19 років;
- 4-та – стаж професійної діяльності понад 20 років.

Спочатку розглянемо середні значення за всіма шкалами в кожній групі й порівняємо отримані результати (рис. 3.18).

Як бачимо, у групі з професійним стажем 6–10 років є деяке переважання середніх значень за всіма шкалами методики. Якщо ж проаналізувати числове вираження середніх значень (табл. 3.1), то можна констатувати, що відмінності незначні (на рівні десятих або сотих). Проте цікавим є сам факт переважання показників (хоч і незначного) за всіма шкалами саме в групі. Загалом, суттєвих відмінностей за середніми показниками у вибірці, поділеній за критерієм професійного стажу на державній службі, не виявлено.



**Рис. 3.18.** Середні значення за шкалами методики «Копінг-стратегії» Р. Лазаруса, С. Фолькман у групах досліджуваних за професійним стажем

Таблиця 3.1

**Числове вираження середніх значень у групах за всіма шкалами методики «Копінг-стратегії» Р. Лазаруса, С. Фолькман**

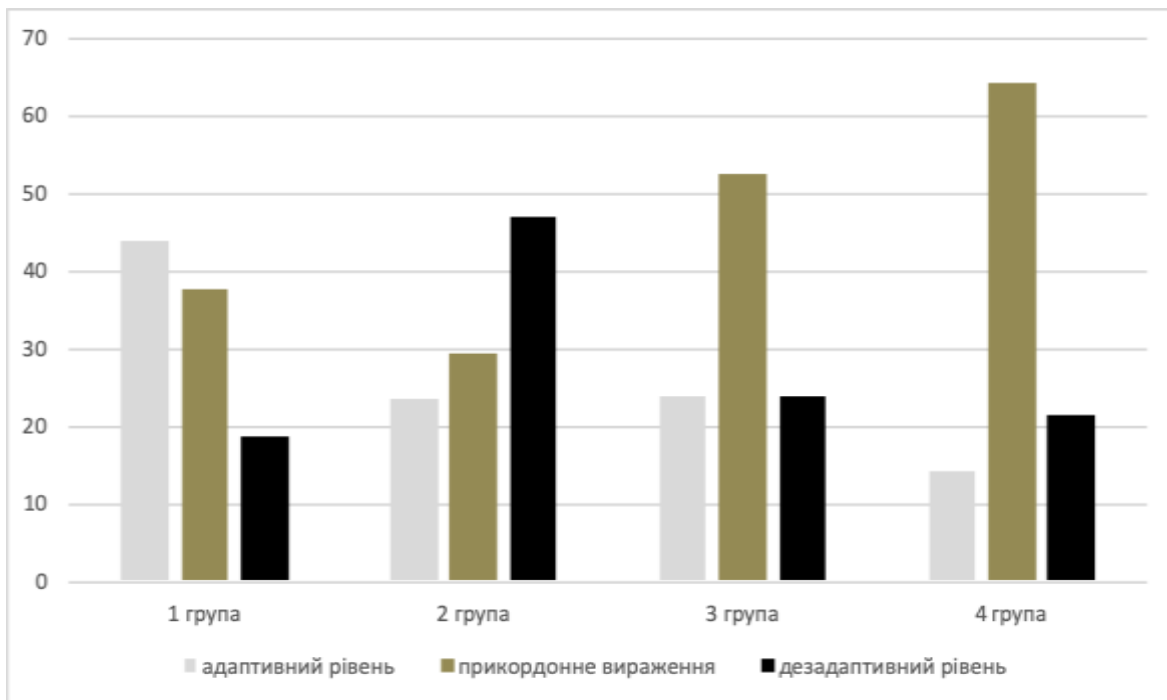
Стаж	КФ	ДС	СК	ПСП	ПрВідп	УН	ПлРП	ПозП
0–5 років	8,76	9,25	13,34	11,82	7,58	10,56	12,91	13,33
6–10 років	8,83	9,35	13,46	11,91	7,64	10,71	12,98	13,5
11–19 років	8,73	9,29	13,31	11,8	7,6	10,6	12,86	13,27
Понад 20	8,77	9,29	13,3	11,78	7,57	10,55	12,86	13,26

Перейдемо до розгляду відсоткового розподілу результатів дослідження.

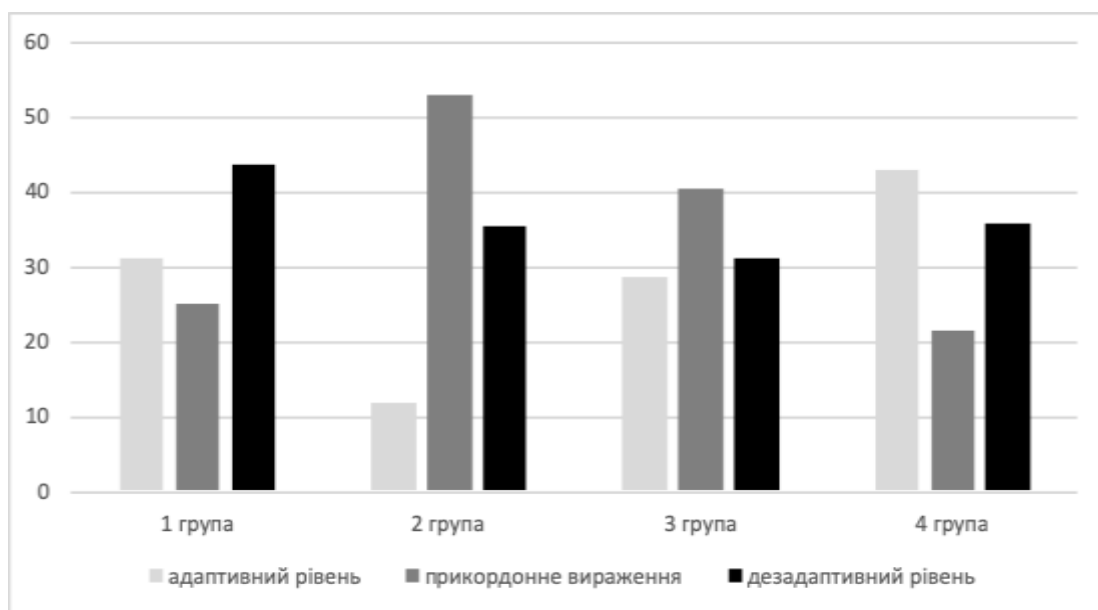
За шкалою «**конфронтаційний копінг**» (рис. 3.19) найбільший відсоток дезадаптивної вираження цієї стратегії в 2 групі (47,06 %), що й відображено на вищих показниках середніх значень, поданих вище. Зі збільшенням професійного стажу також помічаємо збільшення відсотка прикордонного вираження конфронтації (64,28 %) і зменшення її адаптивного рівня (14,28 %). Найбільше досліджуваних з адаптивним рівнем у першій групі (43,75 %)

За шкалою «**дистанціювання**» найбільший відсоток дезадаптивної вираження цієї стратегії бачимо в першій групі – 43,75 % (рис. 2.20), у другій – значно зростає відсоток прикордонних показників (52,95 %), у третій переважає відсоток адаптивної вираження (42,86 %).





**Рис. 3.19.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «конфронтація» в групах за професійним стажем (порівняльна гістограма)



**Рис. 3.20.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «дистанціювання» в групах за професійним стажем (порівняльна гістограма)

У другій групі знову бачимо менший, порівняно з іншими, відсоток адаптаційного вияву стратегії дистанціювання в складних і стресових ситуаціях та більші відсотки прикордонного рівня й дезадаптації (52,95 % і 35,29 % відповідно).

Копінг-стратегія **самоконтролю** в усіх групах вибірки (за критерієм професійного стажу) має високі показники, що свідчить про

високу напругу копінку та виражену дезадаптацію досліджуваних (рис. 3.21). Більшість опитуваних намагаються долати негативні переживання у зв'язку з проблемною ситуацією шляхом цілеспрямованого придушення й стримування емоцій, мінімізації їх впливу на оцінку ситуації та вибір стратегії поведінки. Така поведінка свідчить про страх саморозкриття, надмірну вимогливість до себе.

Результати розподілилися таким чином:

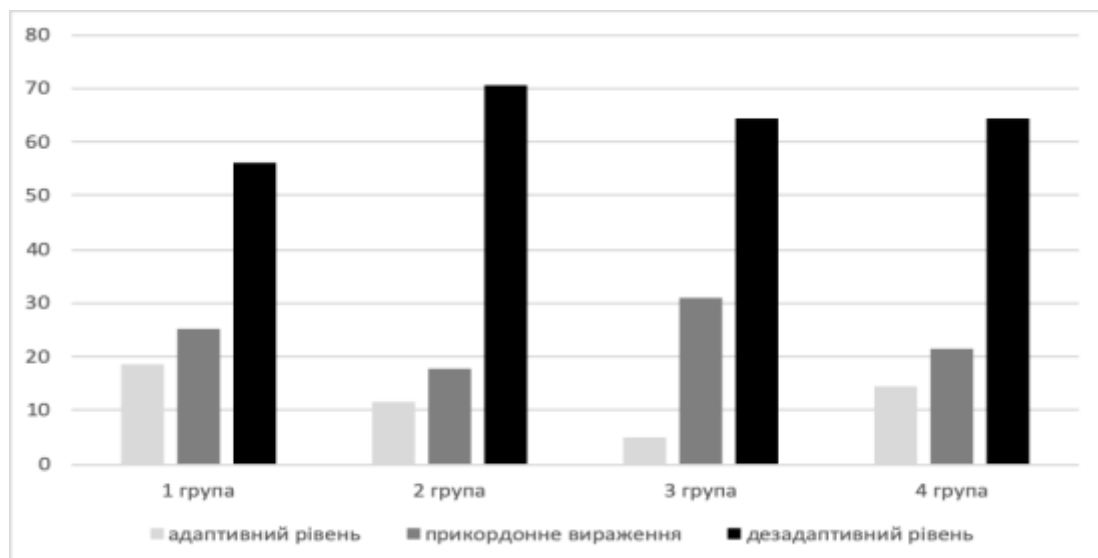
- 1 група – 18,75 % – у край рідко застосовують стратегію самоконтролю, 31,25 % – використовують (середній рівень вираження, прикордонне вираження), 56,25 % – надають перевагу цій стратегії;

- 2 група – 11,76 % – рідко застосовують цю копінг-стратегію, 17,65 % – іноді використовують (середні показники), 70,59 % – надають перевагу цій стратегії;

- 3 група – 4,76 % – рідко вдаються до стратегії самоконтролю, 30,95 % – застосовують цю стратегію (прикордонне вираження), 64,28 % – надають їй перевагу;

- 4 група – 14,28 % – рідко вдаються до стратегії самоконтролю, 21,43 % застосовують цю стратегію, 64,28 % – надають їй перевагу.

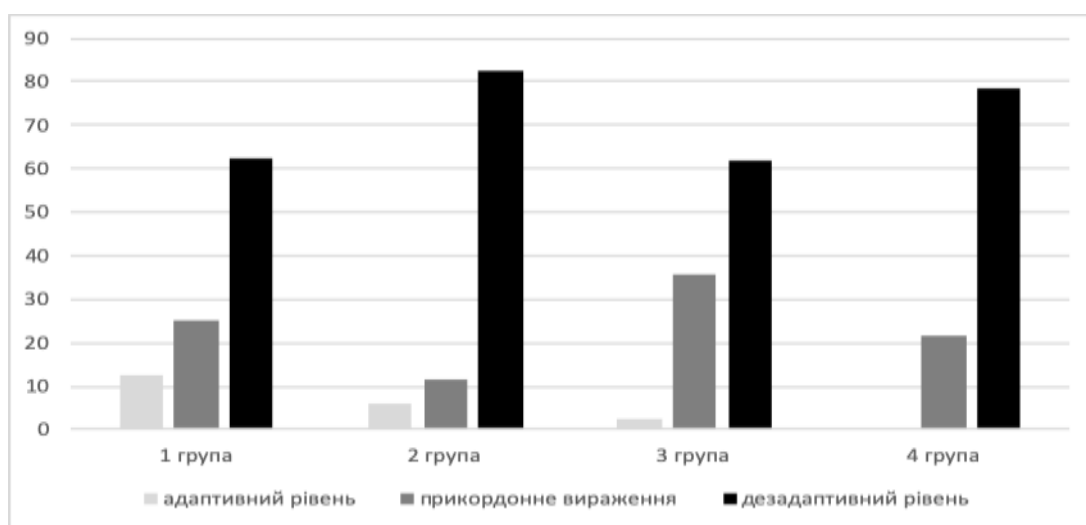
Також знову простежено переважання стратегії самоконтролю (дезадаптивного рівня) у другій групі. У третій – найменша кількість осіб з адаптивним рівнем стратегії.



**Рис. 3.21.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «самоконтроль» у групах за професійним стажем (порівняльна гістограма)

За шкалою «пошук соціальної підтримки» отримано такі результати:

- 1 група – 12,5 % – у край рідко застосовують стратегію, 25 % – середні значення, 62,5 % – надають перевагу пошуку соціальної підтримки;
- 2 група – 5,8 % – рідко використовують, 11,76 % – застосовують (прикордонний рівень), 82,35 % – надають перевагу копінг-стратегії пошуку соціальної підтримки;
- 3 група – 2,38 % – не використовують стратегію, 35,71 % – застосовують, 61,9 % – надають перевагу пошуку соціальної підтримки;
- 4 група – 21,43 % – застосовують стратегію соціальної підтримки, 78,57 % – надають їй перевагу (рис. 3.22).



**Рис. 3.22.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «пошук соціальної підтримки» в групах за професійним стажем (порівняльна гістограма)

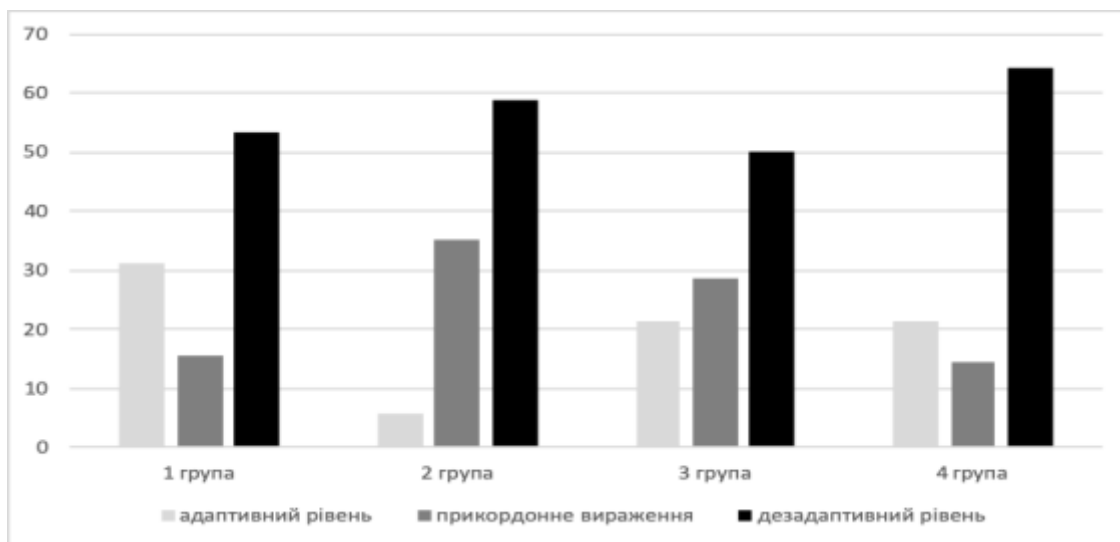
Також отримано високі показники (деадаптивний рівень) копінг-стратегії пошуку соціальної підтримки в усіх групах досліджуваних, що свідчить про постійне намагання розв'язати проблеми шляхом залучення зовнішніх (соціальних) ресурсів, пошуку емоційної та реально дієвої підтримки. Деадаптивний рівень свідчить про формування залежної позиції або надмірних завищених очікувань від оточення.

#### Шкала «прийняття відповідальності»:

- 1 група – 31,25 % – рідко застосовують стратегію, 15,62 % – використовують (прикордонний рівень), 53,12 % – надають перевагу в застосуванні стратегії прийняття відповідальності;
- 2 група – 5,88 % – у край рідко використовують, 35,29 % – застосовують цю стратегію, 58,82% – надають їй перевагу;
- 3 група – 21,42 % – не використовують або застосовують рідко, 28,57 % – використовують (середній рівень), 50 % респондентів отри-

мали високі значення, що свідчить про надання переваги та про напругу копінгу;

– 4 група – 21,43 % – у край рідко застосовують стратегії, 14,28 % – використовують її, 64,28% – надають їй перевагу (рис. 3.23).



**Рис. 3.23.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «прийняття відповідальності» в групах за професійним стажем (порівняльна гістограма)

Простежено, що в усіх група достатньо високі показники щодо надання переваги стратегії прийняття відповідальності. Це свідчить про те, що прийняття відповідальності в окремих випадках призводить до необґрунтованої самокритики та самозвинувачення. Виражене застосування цієї стратегії спричиняє невиправдану самокритику, переживання почуття провини й незадоволеності собою, що слугує підґрунтям виникнення депресивних станів.

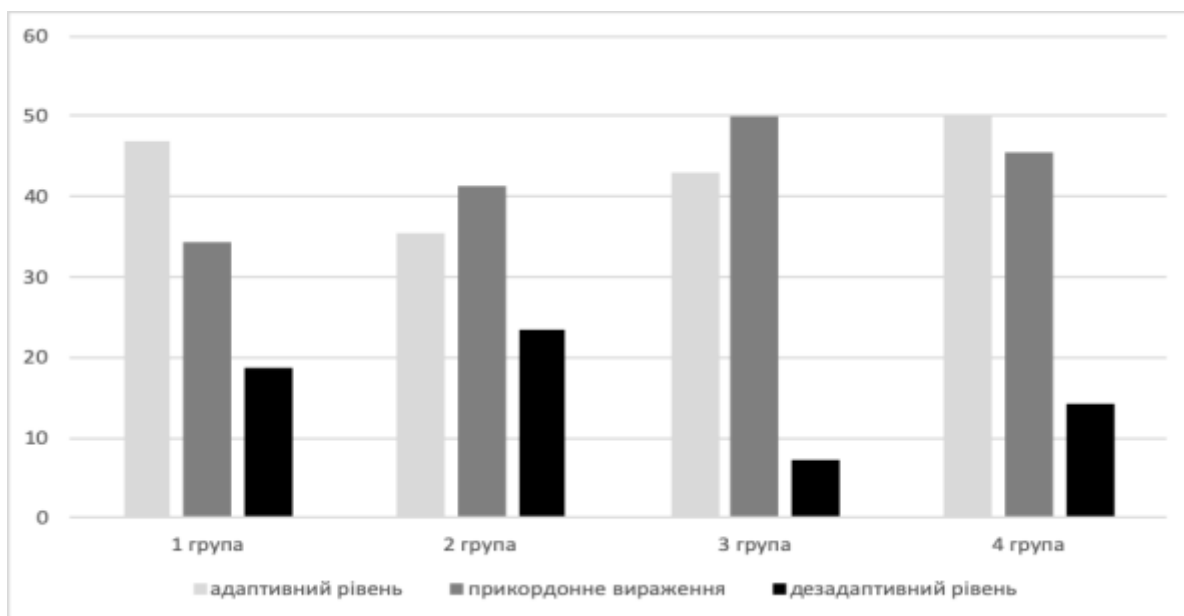
Копінг-стратегія **уникання** найчастіше застосовується особами з другої групи за професійним поділом (рис. 3.24). Загалом результати розподілено таким чином:

– 1 група – 46,87 % – рідко застосовують стратегію; 34,37 % – використовують (прикордонний рівень вираження), 18,75 % – надають перевагу стратегії уникання;

– 2 група – 35,29 % – рідко застосовують ухиляння, 41,18 % – удаються до використання цієї стратегії, 23,53 % – надають їй перевагу;

– 3 група – 42,86 % – застосовують цю стратегію в край рідко, 50 % – удаються до використання стратегії (прикордонний стан), 7,14 % – отримали високі показники;

– 4 група – 50 % – адаптивний рівень, 45,45 % – застосовують ухиляння (прикордонне вираження), 14,28 % – виражене застосування стратегії втечі (рис. 3.24).



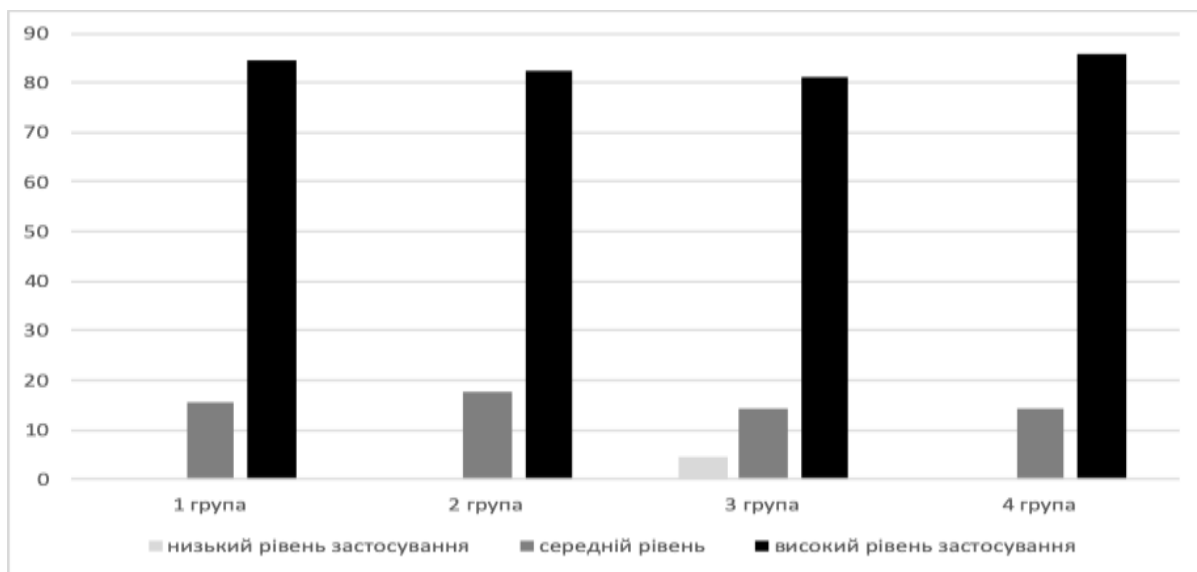
**Рис. 3.24.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «уникання» в групах за професійним стажем (порівняльна гістограма)

У третій групі найнижчий відсоток тих, хто отримав високі показники. Натомість у другій бачимо найвищий відсоток осіб із показниками, які свідчать про дезадаптивний рівень. Респонденти, котрі отримали високі результати за шкалою уникання, характеризуються неконструктивними формами поведінки в стресових ситуаціях від заперечення до повного ігнорування проблеми, ухиляння від відповідальності, пасивність, нетерпіння, спалахи роздратування, занурення у фантазування, переїдання, зловживання алкоголем тощо.

Стратегія **планування розв’язання проблеми** вважається вченими як адаптивна, що сприяє конструктивному розв’язанню проблем, означає спроби подолання проблеми шляхом цілеспрямованого аналізу ситуації й можливих варіантів поведінки, розробки стратегії розв’язання проблеми, планування власних дій з урахуванням тих ресурсів, які є. Результати за цією шкалою розподілено таким чином:

– 1 група – не виявлено осіб, які не застосовують стратегію, 15,62 % – використовують її, 84,37 % – надають перевагу стратегії планування розв’язання проблем;

- 2 група – 17,65 % – застосовують цю стратегію, 82,35 % – надають перевагу стратегії розв’язання проблем;
- 3 група – 4,76 % – використовують цю стратегію вкрай рідко, 14,28 % – застосовують її (середній рівень), 80,95 % – мають високі показники;
- 4 група – 14,28 % – використовують цю стратегію (середній рівень), 85,71 % – виражене застосування стратегії планування розв’язання проблеми (рис. 3.25).



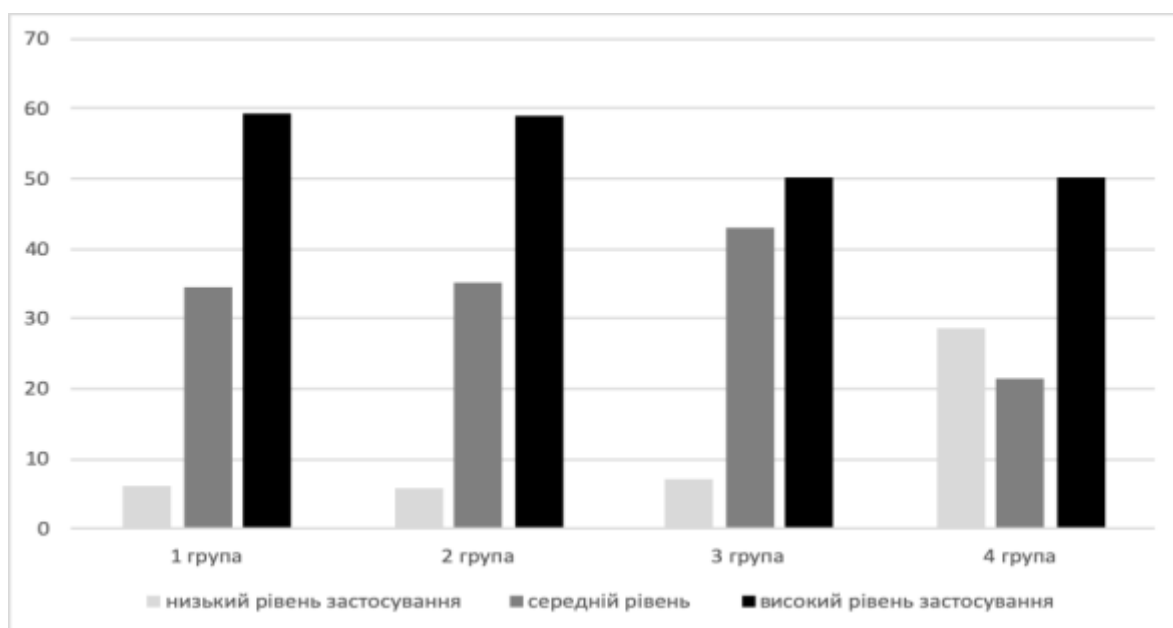
**Рис. 3.25.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «планування розв’язання проблеми» в групах за професійним стажем (порівняльна гістограма)

Низькі значення зафіксовано лише в третій групі (4,76 %), а в решті низьких показників немає. Тобто всі респонденти готові аналізувати проблему та розробляти шляхи її розв’язання.

За шкалою «**позитивна переоцінка**» отримано такі результати дослідження:

- 1 група – 6,25 % – рідко застосовують цю стратегію, 34,7 % – використовують (середній рівень вираження), 59,37 % – надають перевагу стратегії позитивної переоцінки;
- 2 група – 5,88 % – рідко застосовують цю стратегію, 35,29 % – середні показники, 58,82 % – надають перевагу стратегії позитивної переоцінки;
- 3 група – 7,14 % – іноді використовують стратегію позитивної переоцінки, 42,86 % – застосовують, 50 % – надають перевагу цій стратегії;

– 4 група – 28,57 % – рідко намагаються позитивно переоцінити ситуацію, 21,43 % – застосовують стратегію (середнє вираження), 50 % – часто використовують саме цю стратегію (рис. 3.26).



**Рис. 3.26.** Відсотковий розподіл результатів за шкалою «позитивна переоцінка» в групах за професійним стажем (порівняльна гістограма)

Із рисунка очевидно, що в першій та другій групах найвищий відсоток високих показників. А в четвертій – значно більше низьких значень, порівняно з першими трьома. Досліджувані, які отримали високі показники, характеризуються орієнтацією на філософське обдумування проблеми, розгляд її в більш широкому діапазоні роботи особистості.

\* \* \*

Теоретичний аналіз наукових джерел та емпіричне дослідження дають підставу констатувати, що копінг-стратегії розглянуто переважно в руслі поведінки подолання стресових і складних життєвих ситуацій. Кожна людина обирає певні копінг-стратегії залежно від наявного в неї життєвого досвіду й соціально-психологічних ресурсів. Найбільш застосовуваним та поширеним у психологічній науці й практиці вважається транзакційний підхід, у межах якого введено поняття транзакції, котру розуміємо як взаємодію індивіда із середовищем. Особливу увагу приділено питанням копінг-ресурсів особистості, які й впливають на вибір людиною певної копінг-стратегії в стресовій ситуації. Копінг-поведінка включає обидва поняття – копінг-

стратегії та копінг-ресурси. Також С. Фолькман і Р. Лазарус наголошують на динамічності копінг-стратегій, тобто протягом життя особистість розвивається й змінюються певні її особливості, що й позначається на виборі копінг-стратегії.

У нашому емпіричному дослідженні копінг-стратегій публічних службовців виявлено надмірне вираження показників у більшості респондентів за деякими шкалами неконструктивних стилів подолання стресових ситуацій. Тому в перспективі виникає потреба дослідити копінг-ресурси, які є елементами копінг-поведінки особистості та впливають на вибір копінг-стратегії в подоланні стресових ситуацій.



## ВИСНОВКИ

Здійснений теоретичний аналіз наукової літератури засвідчує складність та неоднозначність визначення поняття «компетентність». Загалом компетентність як одна зі сходинок професіоналізму розглядається крізь призму взаємозв'язку традиційної тріади «знання, уміння, навички», яка інтегрована в єдиний комплекс. У психолого-педагогічній науці компетентність визначають як поінформованість, обізнаність, авторитетність; інтегровану (загальна) здатність особистості успішно (кваліфіковано) виконувати діяльність; поглиблене знання предмета; особистісну якість (сукупність якостей); володіння людиною відповідною компетенцією; інтегральна властивість особистості; поєднання знань, умінь і навичок, норм, емоційно-ціннісного ставлення та рефлексії; результативно-діяльнісну характеристику освіти; освітні результати тощо. Компетентна в певній галузі людина має сформовану систему знань, умінь, навичок, способів діяльності, психологічних якостей, необхідних для виконання ефективної професійної діяльності.

Запропонована структурно-функціональна модель соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління передбачає виокремлення інтегральних компетенцій на психологічному та соціальному рівнях, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків.

Із-поміж інтегральних індикаторів психологічної компетентності, що сприятимуть повноцінній реалізації потенціалу особистості професіонала, визначено аксіологічний потенціал (ціннісні орієнтації та переконання як системоутворювальні та фундаментальні установки, на яких ґрунтуються професійно важливі якості), акмеологічний потенціал (досягнення особистістю вершин свого розвитку й розкриття потенціалу, який є різним у кожної людини), ресурсний потенціал (що в державного службовця являє собою здатність виконувати складні завдання та розв'язувати проблеми в щоденній робочій взаємодії, швидко адаптуватися до мінливих і невизначених ситуацій та умов, а також володіти високим рівнем емоційного інтелекту, який дає змогу зберігати емоційну стабільність та досягати успіху в професійній діяльності).

Соціальні компетенції, які, на нашу думку, є універсальними й професійно важливими, представлені такими індикаторами: робота в

команді (баланс командних ролей, від котрих залежить ефективність командної взаємодії в конкретній робочій ситуації), ефективна комунікація (професійно важлива якість публічного службовця та водночас головний інструмент його професійної діяльності) й опанувальна поведінка (дослідження механізмів створення стилів захисту та опанування через володіння ефективними копінг-стратегіями в процесі виконання професійної діяльності).

Із метою емпіричного вивчення особливостей соціально-психологічної компетентності персоналу у сфері публічного управління застосовано такий комплекс психодіагностичних методик, як методика С. Бубнової «Діагностика реальної структури ціннісних орієнтацій особистості», методика «Діагностика самоактуалізації особистості» (А. Лазукін в адаптації Н. Каліної), методики «Тест стресостійкості» (Ю. Щербатих) та «Діагностика емоційного інтелекту» (Н. Холл), тест Р. Белбіна «Ролі в команді», методики «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей (КОС)» і «Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості», методика Р. Лазаруса, С. Фолькман «Копінг-стратегії».

Емпіричне дослідження реалізовувалося впродовж вересня–грудня 2019 р. Його вибірка складалася зі 105 публічних службовців віком 20–60 років. Аналізуючи отримані результати діагностованих, ми враховували особисті дані респондентів, зокрема вік та стаж роботи на державній службі. Згідно з першим критерієм – віком – визначено три групи діагнованих: 1 – особи віком 20–35 років; 2 – досліджувані віком 36–50 років; 3 – респонденти віком понад 51. Відповідно до стажу роботи в державній службі, виокремлено такі групи: 1 – 0–5 років; 2 – 6–10 років; 3 – 11–19 років; 4 – понад 20.

Проведений аналіз ціннісних орієнтацій діагностованих публічних службовців, засвідчує таке: у ціннісній сфері публічних службовців спостерігаємо загальну тенденцію зниження значущості цінностей «соціальний статус», «соціальна активність», «спілкування» й «пізнання» зі збільшенням стажу трудової діяльності; цінності «відпочинку та приємного проведення часу», «матеріальний добробут», «допомога й милосердя» є важливими для діагностованих усіх груп.

У публічних службовців установлено такі особливості прагнення до самоактуалізації: лише незначна кількість публічних службовців вирізняється високим рівнем прагнення до самоактуалізації; зі зростанням віку та стажу професійної діяльності знижується рівень прагнення до самоактуалізації й таких її показників, як прагнення до

творчості (креативність), автономність, саморозуміння, контактність і гнучкість у спілкуванні.

З'ясування особливостей стресостійкості в публічних службовців дало підставу констатувати: переважання в них середнього рівня стресостійкості; найвищий рівень її прояву виявлено в групі опитаних віком 36–50 років та у вибірці зі стажем професійної діяльності 11–19 років; найнижчі показники визначено в респондентів віком 51 і більше років й у службовців, стаж роботи за фахом яких становить 0–5 років.

Більшість публічних службовців мають низький та середній рівень емоційного інтелекту. Виявлено окремі відмінності в рівнях розвитку інтегративного емоційного інтелекту залежно від віку працівників і стажу їхньої професійної діяльності.

Безумовно, важливою є рольова структура професійної групи, оскільки рольовий розподіл диференціює професійні функції, ураховуючи індивідуально-психологічні характеристики працівників; зумовлює взаємодоповнення ролей і розширення рольового репертуару групи. Прояви командних ролей відповідно до стажу професійної діяльності значною мірою відповідають показнику віку. Зокрема, на етапі професійної адаптації (до 5-ти років стажу) переважають ролі «мотиватора» й «дослідника»; на етапі первинної професіоналізації найбільше виявляються ролі «генератора ідей», «аналітика», «контролера»; на етапі вторинної професіоналізації зростає прояв таких командних ролей, як «реалізатор» і «натхненник»; на етапі професійної майстерності збільшується питома вага «координатора» та «контролера».

Результати аналізу сформованості комунікативних й організаторських схильностей публічних службовців засвідчив таке: значна кількість досліджуваних вирізняється низькими показниками комунікативних та організаторських схильностей; найвищі показники спостерігаємо у віковій групі від 51 року й більше та в діагностованих, котрі перебувають на етапі професійної адаптації (стаж до п'яти років); найнижчі показники комунікативних та організаторських схильностей виявлено у віковій категорії від 36 до 50 років і респондентів, які на етапі професійної майстерності (понад 20 років стажу).

Для більшості опитаних публічних службовців мотиваторами соціально-психологічної активності є прагнення до успіху загалом та бажання афіліації, тобто вони не лише прагнуть досягнути успіху в професійній кар'єрі, а й для них важливі товариські взаємини в колективі. Проте прагнення до афіліації є найважливішим мотиватором для досліджуваних на етапах вторинної професіоналізації (11–19 років) та

професійної майстерності (понад 20 років) і в опитаних групи 25–35 років і з віком їхня значимість зменшується.

Стосовно використання публічними службовцями копінг-стратегій, то в більшості досліджуваних, незалежно від стажу професійної діяльності та віку, виявлено надмірне вираження показників за деякими шкалами неконструктивних стилів подолання стресових ситуацій, зокрема конфронтаційний копінг, дистанціювання й утеча-уникнення.

Результати проведеного емпіричного дослідження можна застосовувати під час проведення консультативно-корекційної роботи з діагностованими особами, а також розробки циклу соціально-психологічних тренінгів задля підвищення рівня соціально-психологічної компетентності публічних службовців, що й може слугувати перспективою нашого подальшого наукового пошуку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Авер'янов В. Організація і діяльність апарату державного управління в контексті адміністративної реформи. *Державне управління: теорія і практика*/за заг. ред. проф. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
2. Адлер А. Лекции по аналитической психологии. Москва: Рефлбук, 1996. 282 с.
3. Ананьев В. А. Основы психологии здоровья. Кн. 1: Концептуальные основы психологии здоровья. Санкт-Петербург: Речь, 2006. 384 с.
4. Антонова О. Є., Маслак Л. П. Європейський вимір компетентнісного підходу та його концептуальні засади. *Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід*: монографія/за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 81–109.
5. Байденко В. И. Болонский процесс: поиск общности европейских систем высшего образования (проект TUNING). Москва: Исслед. центр проблем качества подготовки спец., 2006. 211 с.
6. Балл Г. О. Про психологічні засади формування готовності до професійної праці. *Психолого-педагогічні проблеми професійної освіти*/під ред. І. А. Зязюна. Київ: [б. в.], 1994. С. 48–56.
7. Балл Г. А. Психологическое содержание личностной свободы: сущность и составляющие. *Психологический журнал*. 1997. Т. 18, № 5. С. 7–19.
8. Банько Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности у будущих инженеров: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Волгоград, 2002. 174 с.
9. Беженар Г. Д., Мась Н. М. Компетентність як категорія психолого-педагогічного аналізу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. Вип. 18/відп. ред. В. В. Балабін. Київ: Київ. ун-т, 2007. С. 19–21.
10. Бездітко А. В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. *Вісник ДНУ. Серія: Педагогіка і психологія*. 2012. Вип. 18. Т. 20, № 9/1. С. 29–44.
11. Белбин М. Р. Типы ролей в командах менеджеров/[пер. с англ.]. Москва: НИРО, 2003. 220 с.
12. Белбин М. Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/пер. с англ. Москва: НИРО, 2003. 315 с.

13. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. Київ, 2004. С. 47–53.
14. Бодалев А. А., Ганджин В. Т., Деркач А. А. Человек и цивилизация в зеркале акмеологии (и акме как интегральная формула здоровья, самопознания, самоопределения и творческого самоутверждения человека). *Вопросы психологии*. Москва, 1987. № 3. С. 150–157.
15. Боднар М. Самоактуалізація як чинник психічного здоров'я студентської молоді. *Освіта регіону*. 2011. № 2. С. 315–319.
16. Бондар С. Компетентність особистості інтегрований компонент навчальних досягнень учнів. *Біологія і хімія в школі*. 2003. № 2. С. 8–9.
17. Браже Т. Г. Развитие творческого потенциала учителя. *Советская педагогика*. 1989. № 8. С. 89–94.
18. Братусь Б. С. Психологические аспекты нравственного развития личности. Москва: [б. и.], 1977.
19. Бубнова С. С. Ціннісні орієнтації особистості як багатомірна нелінійна система. *Психологічний журнал*. 1999. № 5. С. 38–44.
20. Василюк Ф. Е. Психология переживания. Москва: Изд-во МГУ, 1984. 200 с.
21. Ващенко І. В. Ретроспектива сутності поняття життєва ситуація. *Психологічна освіта в Україні: традиції, сучасність та перспективи (до 50-річчя від початку фахової підготовки психологів у КНУ імені Тараса Шевченка) (РЕУТМР): тези Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 21–22 квіт. 2017 р., м. Київ*. Київ: Логос, 2017. С. 42–44.
22. Вітвицька С. С. Компетентнісний та професіографічний підходи до побудови професіограми магістра освіти. *Вісник Житомирського державного університету*. Вип. 57. Педагогічні науки. 2011. С. 52–58.
23. Вишнякова С. М. Профессиональное образование: словарь, ключевые понятия, термины, активная лексика. Москва: НМЦ СПО, 1999. 538 с.
24. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 330 с.
25. Войтович Р. В., Пірен М. І., Надольний І. Ф. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. Київ: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. 186 с.

26. Волкова Н. П. Педагогіка: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл., доповн. Київ: Академвидав, 2007. 616 с.
27. Вступне слово до проекту ТЬЮНІНГ – гармонізація освітніх структур у Європі. Внесок університетів у Болонський процес. URL: [http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General\\_Brochure\\_Ukrainian\\_version.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf)).
28. Гогоберидзе Ф. Ю. Потребности, интересы, ценности как формообразующие факторы ценностных ориентаций личности: дис. канд. филос. наук. Москва, 1998. 140 с.
29. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23–30.
30. Горецька Т. Компетенційний підхід на державній службі. *Вісник НАДУ*. 2010. № 2. С. 89–97.
31. Горноста́й П. П. Личность и роль: ролевой подход в социальной психологии личности: монографія. Київ: Інтерпрес ЛТД, 2007. 312 с.
32. Гоулман Д. Емоційний інтелект/пер. з англ. С.-Л.Гумецької. Харків: Віват, 2018. 512 с.
33. Грабовська С., Єсип М. Проблема копінгу в сучасних психологічних дослідженнях. *Соціогуманітарні проблеми людини: психологічне здоров'я особи і суспільства*. 2010. № 4. С. 188–199.
34. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ: К.І.С., 2006. 398 с.
35. Гудечек Я. Ціннісна орієнтація особистості. Психологія особистості в соціалістичному суспільстві: активність і розвиток особистості. Москва: [б. в.], 1989. 432 с.
36. Дахин А. Компетенция и компетентность: сколько их у российского школьника. *Народное образование*. 2004. № 4. С. 136–144.
37. Делор Ж. Образование: сокрытое сокровище. Основные положения Доклада Международной комиссии по образованию для XXI века. Москва: Изд-во UNESCO, 1996. 31 с.
38. Державний службовець в Україні (пошук моделі): наук. вид./кол. авт.: Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков та ін.; за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ: Вид. дім «ІнЮре», 1998. 272 с.
39. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп./авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

40. Державний стандарт початкової загальної освіти. URL: <http://mon.gov.ua/content/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D%В0/derj-standart-pochatk-new.pdf>).
41. Державне управління: теорія і практика/за заг. ред. проф. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
42. Длугунович Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки іт-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2014. № 6. С. 239–242. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_tekh\\_2014\\_6\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2014_6_47).
43. Дубасенюк О. А. Особенности профессионального становления учителя в контексте компетентностного подхода. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология*. 2010. № 2 (2). С. 38–42.
44. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: монографія/за заг. ред. В. Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), Л. М. Гогіна, І. В. Козюра, С. О. Кравченко, Ю. Г. Кальниш. Київ: Вид-во НАДУ, 2005. 472 с.
45. Енциклопедія освіти/(Академія пед. наук України; відп. ред. В. Г. Кремень). Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
46. Жуков Ю. М. Методы и технологии командообразования. *Методы практической социальной психологии: диагностика. Консультирование. Тренинг: учеб. пособие для вузов/Ю. М. Жуков, А. К. Ерофеев, С. А. Липатов и др.; под ред. Ю. М. Жукова*. Москва: Аспект Пресс, 2004. С. 230–252.
47. Загорський В., Ганущин С. Модель ефективної комунікації у сфері публічного управління та адміністрування: структурно-функціональний аспект. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2016. Вип. 16/17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2016\\_16-17\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_3)
48. Зеер Э. Ф. Психология профессий: учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб., доп. Москва: Академ. проект; Екатеринбург: Деловая кн., 2003. 336 с.
49. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: автор. версия. Москва: Исслед. центр проблем качества подготовки спец., 2004. 40 с.
50. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. *Эксперимент и инновации в школе*. 2009. № 2. С. 7–14.



51. Зимняя И. А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании. URL: [http://www.rusreadorg.ru/ckeditor\\_assets/attachments/63/i\\_a\\_zymnaya\\_competency\\_and\\_competence.pdf](http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_and_competence.pdf).
52. Заброцький М. М. Вікова психологія: навч. посіб. Київ: МАУП, 1998. 92 с.
53. Зинченко Г. П., Зинченко Я. Г. Мотивационные стратегии государственных служащих. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. СКАГС*. 2015. № 1. С. 9–15.
54. Зязюн І. А. Філософія педагогічної якості в системі неперервної освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2005. № 25. С. 13–18.
55. Іваненко Б. Б. Пізнай себе, психологу! *Соціальна психологія*. 2003. № 1. С. 143–147.
56. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
57. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
58. Карамушка Л. М. [та ін.]. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді: навч. посіб. Київ: Наук. світ, 2008. 182 с.
59. Карпенко З. С. Аксиологічна психологія особистості: монографія. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2009. 512 с.
60. Карпенко Є. В. Самоактуалізація і адаптація: від конфронтації до кооперації: монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2013. 272 с.
61. Климова К. Я. Теорія і практика формування мовнокомунікативної професійної компетенції студентів нефілологічних спеціальностей педагогічних університетів: монографія. Житомир: ПП «Рута», 2010. 560 с.
62. Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Основания синергетики. Человек, конструирующий себя и свое будущее. Москва: Ком Книга, 2006. 232 с.
63. Коберник Л. О. Психологічні особливості ціннісних орієнтацій студентів вищих педагогічних навчальних закладів. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія №12: Психологічні науки*: зб. наук. праць. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2008. № 23. С. 235–241.

64. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162–167.
65. Козак І. Сучасна професійна підготовка публічних службовців. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2009. Вип. 3. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik3/fail/+kozak.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+kozak.pdf)
66. Козырев А. А., Горячева Д. А. Ценностные ориентации государственных служащих: гендерный аспект. *Управленческое консультирование*. 2015. № 9. С. 8–19.
67. Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика: монографія/Н. М. Авшенюк, Т. М. Десятков, Л. М. Дяченко, Н. О. Постригач, Л. П. Пуховська, О. В. Сулима). Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. 280 с.
68. Компетенция/компетентность. *Глоссарий терминов рынка труда, разработки стандартов образовательных программ и учебных планов*. Москва: [б. и.], 1997. С. 63.
69. Кондратенко О. Управлінська команда як важливий фактор підвищення ефективності державної служби. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. № 3. 2004. С. 175–182.
70. Кондратенко О. М. Технологія формування управлінської команди державних службовців. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/.../03-KONDRATENKO.pdf>.
71. Коструба Н. С. Фреймовий аналіз концепту «державний службовець». *Особистість і суспільство: методологія та практика сучасної психології*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (13 трав. 2019 р.)/за заг. ред. Я. О. Гошовського, О. В. Лазорко, А. В. Кульчицької, Т. В. Федотової. Луцьк: ПП Іванюк В. П., 2019. С. 53–56.
72. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління*. 2016. Вип. 2 (29). С. 147–154.
73. Крюкова Т. Л., Куфтяк О. В. Опросник способів совладання (адаптація методики WCQ). *Журнал практического психолога*. Москва, 2007. № 3. С. 93–112.
74. Кульчицька А. В. Особливості формування синдрому емоційного вигорання у працівників державних установ. *Психічне здоров'я працівників державних установ*: монографія/за заг. ред. Л. В. Засекіної, А. В. Кульчицької. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. С. 58–77.

75. Лазарус Р. С. Эмоция как процесс защиты. *Психология эмоций: хрестоматия*. Санкт Петербург: Питер, 2004. 375 с.
76. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 3-е изд., доп. Москва: Смысл, 2007. 511 с.
77. Литвинова Л. В. Комуникативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 133–139.
78. Литвинова Л. В. Проблемы формирования эффективных коммуникаций государственных служащих и общества в Украине: социально-психологический аспект. *Leges et viata. Moldova*. 2018. № 1/2 (313). Р. 72–76.
79. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: <http://www.dypauka.com.ua/?op=1&z=313>
80. Маркова А. К. Психологический анализ профессиональной компетентности учителя. *Советская педагогика*. 1990. № 8. С. 82–88.
81. Марченко А. О., Барко В. І. Емоційний інтелект і поведінкові стратегії управлінської діяльності правоохоронців. *Проблеми сучасної психології*: зб. наук. праць К-ПНУ ім. Івана Огієнка, Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2013. Вип. 19. С. 414–422.
82. Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. 432 с.
83. Местечкин В. И. Сущность профессионального образования в организационно-образовательном менеджменте: профессионально-деятельностный подход. Челябинск: [б. и.], 2002. 214 с.
84. Михайленко В. О. Психологічні умови підготовки працівників державної служби до роботи у команді: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.05. «Організаційна психологія, економічна психологія»/Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2009. 22 с.
85. Мойсеюк Н. Є. Педагогіка: навч. посіб. 5-те вид., доповн. і переробл. Київ: [б. в.], 2007. 656 с.
86. Мудрик А. Б. Психологічні особливості розвитку професійної кар'єри державних службовців. *Психологічні перспективи*. 2019. № 33. С. 192–204. URL: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2019-33-192-204>

87. Музика О. Л. Суб'єктно-ціннісний аналіз розвитку творчо обдарованої особистості: термінологічний аспект. *Вісник Прикарпатського університету. Філософські і психологічні науки*. Спец. вип. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ, 2008. С. 59–64.
88. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2004. С. 310–334.
89. Нестеренко Л. Психологічні основи розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2004. № 3. С. 182–188.
90. Никольская И. М., Грановская Р. М. Психологическая защита у детей. Санкт-Петербург: Речь, 2000. С. 70.
91. Олейникова О. Модульні програми, засновані на компетенціях: російський досвід. *Професійно-технічна освіта*. 2006. № 3. С. 32–38.
92. Опанасюк Г. Підготовка державних службовців як соціальна проблема. *Вісник УАДУ*. 1999. № 1. С. 251–258.
93. Пашко Л. А. Актуалізація людського фактора у сфері державного управління як запорука результативності взаємодії у форматі «держава – громадянське суспільство». *Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії: монографія/за заг. ред. Нижник Н. Р. та Олуйка В. М. Вид. 2-ге, розш. та доповн. Черкаси: Вид-во Чабаненко, 2009. С. 117–135.*
94. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентісного підходу в досвіді зарубіжних країн. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики/під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2004. С. 15–24.*
95. Пометун О. І. Формування громадянської компетентності: погляд з позиції сучасної педагогічної науки. *Вісник програм шкільних обмінів*. 2005. № 23. С. 16–23.
96. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII «Про державну службу» (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
97. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
98. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших за-

- ступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF#Text>
99. Професійна освіта: словник/укладач. С. У. Гончаренко (та ін.); за ред. Н. Г. Ничкало. Київ: Вища шк., 2000. 380 с.
  100. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади: наук. розробка/[авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, Р. В. Войтович, С. О. Телешун]; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Р. В. Войтович. Київ: НАДУ, 2015. 64 с.
  101. Психология общения. энциклопедический словарь/под общ. ред. А. А. Бодалева. Москва: Изд-во «Когито-центр», 2011. 600 с.
  102. Психология стресса и методы коррекции. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 256 с.: ил. (Серия «Учебное пособие»). С. 200–210.
  103. Равен Дж. Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы. Изд. 2-е, испр. Москва: Когито-Центр, 2001. 142 с.
  104. Роджерс К. Взгляд на психотерапию: становление человека. Москва: Изд-во «Универс», 1994. 480 с.
  105. Романенко Є. Комунікація як необхідна складова розвитку сучасного суспільства. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2012. Вип. 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2012\\_9\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_18)
  106. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание, о месте психического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира. Москва: Изд-во АН СССР, 1957. 328 с.
  107. Селевко Г. Компетентности и их классификация. *Народное образование*. 2004. № 4. С. 138–143.
  108. Серьогіна Н. К. Моделювання професіоналізму державних службовців на засадах компетентнісного підходу. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 336–342.
  109. Словарь психолога-практика/сост. С. Ю. Головин. 2-е изд., перераб. и доп. Минск: Харвест, 2001. 976 с.
  110. Словник іншомовних слів/укладачі: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ: Наук. думка, 2000. 680 с. С. 282.
  111. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінолог. Словосполучень/укладач Л. О. Пустовіт. Київ: Довіра, 2000. 1018 с.
  112. Татур Ю. Г. Компетентносный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования: материалы ко второму заседанию методологического се-

- минара. Авторская версия. Москва: Исследоват. центр проблем качества подготовки спец., 2004. 16 с.
113. Тернавська Т. Формування ефективної комунікації майбутніх соціальних працівників у процесі вивчення практичних дисциплін. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016. № 6(60). С. 106–115.
  114. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ: Вид-во «Основи», 2002. 750 с.
  115. Тілікіна Н. В., Кримова М. О. Навички ххі століття як умова виходу молоді на ринок праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 21–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.5-6.21
  116. Тлумачний словник української мови/за ред. проф. В. С. Калашника. 2-ге вид., виправл. і доповн. Харків: Прапор, 2005. 992 с.
  117. Третьяченко В. В. Управлінські команди: методологія та теорія формування і розвиток. Луганськ, 2004. 298 с.
  118. Федотова Т. В., Хлівна О. М. Здорова особистість в світлі гуманістичної моделі А. Маслоу та акмеологічного підходу. *Практична психологія та соціальна робота*. 2005. № 9. С. 1–4.
  119. Федотова Т. В. Суб'єктивне благополуччя як показник психічного здоров'я особистості. *Психічне здоров'я працівників державних установ: монографія/за заг. ред. Л. В. Засекіної, А. В. Кульчицької*. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. С. 43–58.
  120. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. 2-е изд., доп. Москва: Психотерапия, 2009. С. 57–59.
  121. Філь О. А. Формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія»/Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2006. 20 с.
  122. Фоминова А. Н. Жизнестойкость личности: монографія. Москва: МПГУ, 2012. 152 с.
  123. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций: [пер. с нем.]. Москва: Генезис, 2005. 395 с.
  124. Франкл В. Э. Доктор и душа. Санкт-Петербург: Ювента, 1997. 287 с.
  125. Холл С., Линдсей Г. Теории личности. Москва: КСП, 1997. 720 с.
  126. Холод О. Соціальні комунікації як соціальна компетенція в концепції дослідників вашингтонського університету (США). *Психолінгвістика*. 2016. Вип. 20(2). С. 99–113.

127. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования. *Народное образование*. 2003. № 2. С. 58–64.
128. Черленяк І. І. Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління: монографія. Ужгород: Ліра, 2010. 656 с.
129. Чуланова О. Л. Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация soft skills персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well-being. *Вестник Евразийской науки*. 2019. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/22ECVN219.pdf>.
130. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення «доброго врядування» («good governance»). *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 1. С. 35.
131. Шарипов Ф. В. Профессиональная компетентность преподавателя вуза. *Высшее образование сегодня*. 2010. № 1. С. 72–77.
132. Шишов С. Н. Понятие компетенции в контексте качества образования. *Стандарты и мониторинг в образовании*. 1999. № 2. С. 30–34.
133. Шишов С. Е., Кальней В. А. Школа: мониторинг качества образования. Москва: Пед. общество России, 2000. 316 с.
134. Энциклопедия образовательных технологий: в 2-х т. Т. 1. Москва: Нар. образование, 2005. 556 с.
135. Яшина Ю. В. Этапы професійного становлення державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 4. С. 413–419. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2010\\_4\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_4_63)
136. Bersin J. Let`s Stop Talking About Soft Skills: They`re Power Skills, 2019. URL: <https://joshbersin.com/2019/10/lets-stop-talking-about-soft-skills-theyre-power-skills/>
137. Brewer L. Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills: ILO, 2013.
138. Burrus J., Jackson T., Xi N., & Steinberg J. Identifying the Most Important 21st Century Workforce Competencies: An Analysis of the Occupational Information Network (O\*NET) ETS Research Report, 2013.
139. Cultivating Communities of Practice/E. Wenger, R. McDermott, W. Sydney. Harvard Business School, Boston, 2002. 241 p.
140. Folkman S., Lazarus R. S., Dunkel-Schetter C., DeLongis A., Gruen R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal,

- coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50 (5). P. 992–1003. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.992>
141. Foxon M. Training Manager Competencies: The standards. 3rd ed./ M. Foxon, R. C. Richey, R. C. Roberts, T. W. Spannaus. Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse on Information and Technology, 2003. 177 p.
  142. Hahn S. The effects of locus of control on daily exposure, coping and reactivity to work interpersonal stressors: A diary study. *Personality and Individual Differences*. 2000. Vol. 29. P. 729–748.
  143. Heckman James J., Kautz Tim D. Hard Evidence on Soft Skills. *Working Paper*. 18121. National Bureau of Economic Research. June 2012. URL: <http://www.nber.org/papers/w18121>
  144. Lazorko O. Transformation approach to education of adults in modern conditions: global trends and challenges. *Psychological Prospects Journal*. 2019. Vol. 34. P. 94–106. URL: <https://doi.org/https://doi.org/10.29038/2227-1376-2019-34-94-106>
  145. Rokeach M. The nature of human values. New York, 1973.
  146. Rychen D. S., Salganik L. H. Definition and Selection of Competencies (DESECO): Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy paper. *Neuchatel, Switzerland*: Swiss Federal Statistical Office, 2002. 27 p.
  147. Vashchenko I. V., Ivanenko B. B. Psychological resources of the personality in overcoming difficult life situations. *Problems of Modern Psychology*: Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University, G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine/scientific editing by S. D. Maksymenko, L. A. Onufriieva. Issue 40. Kamianets-Podilskyi: Aksioma, 2018. P. 33–49.



## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### МЕТОДИКА «КОМУНІКАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНА КОМПЕТЕНЦІЯ – КОЗ-2» (Б. Федоришин)

Оцінювання рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей дає змогу виявити вміння чітко й швидко налагоджувати ділові та товариські контакти, бажання розширити їх, впливати на людей, проявляти ініціативу.

*Таблиця А1*

#### БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ

Варіанти відповідей: «-» – «ні», «+» – «так».

1	9	17	25	33
2	10	18	26	34
3	11	19	27	35
4	12	20	28	36
5	13	21	29	37
6	14	22	30	38
7	15	23	31	39
8	16	24	32	40

#### *Інструкція*

Перед вами 40 запитань, на кожне з яких треба дати відповідь «так» або «ні». Час виконання методики – 10–15 хв.

#### **Текст опитувальника**

1. Чи є у Вас потяг до спілкування й знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго турбує Вас почуття образи на своїх товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?
5. Чи багато у Вас друзів, із якими постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вдається Вам схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правда, що Вам приємніше й простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж із людьми?

8. Якщо виникли певні перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Вам від них відмовитися?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?
10. Чи любите Ви придумувати й організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри та розваги?
11. Чи важко Вам «включатися» в нові для Вас компанії (колективи)?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам удається встановлювати контакти й спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?
16. Правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися й поспілкуватися з незнайомою людиною?
18. Чи часто Ви у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?
19. Чи дратує Вас оточення, чи виникає у Вас бажання бути наодинці?
20. Чи правда, що Ви, зазвичай, погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас ситуації?
21. Чи подобається Вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?
25. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу під час розв'язання проблем, які стосуються інтересів Ваших друзів?
27. Чи правда, що Ви почуваете себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що Ви прагнете того, щоб довести правильність своїх дій?

29. Чи вважаєте, що Вам неважко внести пожвавлення в незнайоме товариство?
30. Чи брали Ви участь у громадському житті школи (підприємства)?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо його не відразу прийняли друзі?
33. Чи відчуваєте Ви себе комфортно в незнайомій компанії?
34. Чи охоче Ви організуєте вечірку для своїх друзів?
35. Чи правда, що Ви розгублені, коли треба говорити перед великою кількістю людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. У Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги своїх друзів?
39. Чи відчуваєте Ви дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх друзів?

### **Обробка результатів**

**Комунікативні схильності:** «Так» – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37.

«Ні» – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

**Організаторські схильності:** «Так» – 2, 6, 10, 14, 20, 22, 26, 30, 34, 38.

«Ні» – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей  $K$  – це відношення кількості відповідей, що збігаються з ключем, до числа 20:  $K = x/20$ .

Показники, отримані за заданою методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей; близькі до 0 – про низький рівень.

Оцінний коефіцієнт ( $K$ ) – це первинна кількісна характеристика. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовують шкали оцінок, у яких тому чи іншому діапазону кількісних показників  $K$  відповідає визначена оцінка. Наприклад, у Вас кількість відповідей, що збіглися, виявилася рівною 19 за шкалою комунікативних

схильностей і 16 – за шкалою організаторських схильностей. Користуючись формулою, вираховуємо:

$$K(\text{ком}) = 19/20 = 0,95 \text{ і } K(\text{орг}) = 16/20 = 0,8.$$

Записуємо результати досліджень у бланк відповідей і порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних та організаторських схильностей.

Таблиця А2

### Шкала оцінок комунікативних схильностей

<b>Коефіцієнт К</b>	0,10–0,45	0,46–0,55	0,56–0,65	0,66–0,75	0,76–1
<b>Оцінка</b>	1	2	3	4	5
<b>Рівень</b>	Низький	Нижчий від середнього	Середній	Високий	Дуже високий

Таблиця А3

### Шкала оцінок організаторських схильностей

<b>Коефіцієнт К</b>	0,20–0,55	0,56–0,65	0,66–0,70	0,71–0,80	0,77–1
<b>Оцінка</b>	1	2	3	4	5
<b>Рівень</b>	Низький	Нижчий від середнього	Середній	Високий	Дуже високий

#### Інтерпретація результатів

Якщо Ви отримали оцінку «1», то Вам властивий низький рівень схильностей до комунікативної й організаторської діяльності.

У тих, хто отримав оцінку «2», розвиток комунікативних та організаторських схильностей перебуває на нижчому від середнього рівні. Ви не прагнете до спілкування, відчуваєте себе скуто в новій компанії, у вільний час любите бути на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі у встановленні контактів із людьми, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтеся в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Не проявляєте ініціативи в громадській діяльності, у багатьох справах уникаєте прийняття самостійних рішень.

Якщо Ви отримали оцінку «3», то для Вас характерний середній рівень комунікативних й організаторських схильностей. Ви прагнете до контакту з людьми, не обмежуючи коло своїх знайомств, відстоюєте

думку, плануєте роботу. Однак потенціал цих схильностей не характеризується високою стійкістю. Вам потрібно серйозно зайнятися формуванням і розвитком комунікативних та організаторських схильностей.

Якщо Ви отримали «4», то Вас можна віднести до групи людей із високим рівнем комунікативних й організаторських схильностей. Ви не розгублюєтеся в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно розширюєте коло знайомств, займаєтеся громадською діяльністю, допомагаєте близьким друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням берете участь в організації громадських заходів, спроможні приймати рішення в екстремальній ситуації.

Якщо Ви отримали оцінку «5», то Вас можна віднести до групи людей із найбільш високим рівнем комунікативних й організаторських схильностей. Для Вас характерні швидка орієнтація в складних ситуаціях, невимушена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко почуваете себе в незнайомій компанії, любите та вмієте організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

## МЕТОДИКА «ДІАГНОСТИКА РЕАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ ОСОБИСТОСТІ С. С. БУБНОВА»

Вивчення реалізації ціннісних орієнтацій особистості в реальних умовах життєдіяльності.

Цінності в узагальненому вигляді:

1. Приємне проведення часу, відпочинку;
2. Високий матеріальний добробут;
3. Пошук і насолода прекрасним;
4. Допомога й милосердя до інших людей;
5. Любов;
6. Пізнання нового у світі, природі, людині;
7. Високий соціальний статус й управління людьми;
8. Пізнання та повага людей і вплив на оточення;
9. Соціальна активність для досягнення позитивних змін у суспільстві;
10. Спілкування;
11. Здоров'я.

*Інструкція.* Потрібно відповідати якнайшвидше, довго не замислюючись над кожним питанням, пам'ятайте, що поганих або хороших відповідей немає, а є лише Ваша власна думка. Відповідати на запитання потрібно «так» або «ні». У бланку відповідей це позначається знаками «+» або «-», які потрібно поставити поряд із номером питання.

*Таблиця Б1*

### БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ

Варіанти відповідей: «-» – «ні», «+» – «так».

Номер питання										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI

## ТЕСТ

1. Чи любите Ви лежати на дивані й нічого не робити?
2. Чи любите Ви самі заробляти гроші та отримувати від цього задоволення?
3. Чи часто у Вас виникає думка, що хочеться піти в театр або на виставку?
4. Чи часто Ви допомагаєте близьким по господарству?
5. Чи вважаєте Ви, що любов – визначальне почуття в житті?
6. Чи любите Ви читати книги про щось нове, ще невідоме Вам?
7. Чи хочете Ви стати босом (начальником якої-небудь компанії)?
8. Чи хочете Ви, щоб Вас поважали друзі за Ваші особистісні якості?
9. Чи хочете Ви самі брати участь у будь-яких громадських заходах (мітингах, страйках) на користь близької Вам частини населення?
10. Чи вважаєте Ви, що без спілкування з друзями Ваше життя буде тьмяним і безрадісним?
11. Чи вважаєте Ви, що було б здоров'я, а все інше додасться?
12. Чи часто Вам хочеться розслабитися (наприклад послухати легку музику)?
13. Ви обрали свою професію переважно тому, що вона може Вам приносити великий матеріальний достаток?
14. Вважаєте Ви, що в житті важливо вміти грати на музичних інструментах, малювати й т. ін.?
15. Якщо хтось із Ваших знайомих захворів, чи виберете Ви час, щоб його відвідати?
16. Ваш шлюб укладено (буде укладено) по любові?
17. Чи любите Ви читати науково-популярні книги?
18. Хотіли б Ви в школі стати організатором?
19. Якщо Ви скоїли непорядний вчинок стосовно друзів або співробітників, чи будете Ви переживати з цього приводу?
20. Чи вважаєте Ви, що шляхом громадських дій (мітингів, зібрань) можна що-небудь змінити в суспільному житті?
21. Чи можете Ви спокійно обійтися без частого спілкування зі своїми знайомими?
22. Чи вважаєте Ви, що потрібно будь-яким чином зміцнювати своє здоров'я (плавати, бігати, грати в теніс і т. ін.)?
23. Головне для Вас – Ваш настрій у цей момент, а що буде потім – не так важливо?

24. Вважаєте Ви, що головне – це придбати будинок (квартиру), машину та інші матеріальні блага?
25. Чи любите Ви гуляти лісом, парком?
26. Як Ви вважаєте, чи потрібно допомагати матеріально тим, хто просить милостиню, чи ні?
27. Любов – це почуття, яке народжується й помирає?
28. Хотіли б Ви стати вченим або науковим співробітником?
29. Влада – це почесно й значимо або від неї більше клопоту та всяких неприємностей?
30. Хотіли б Ви, щоб у Вас було більше друзів?
31. Чи спадало Вам на думку зайнятися перебудовою якої-небудь громадської організації (клубу, консультаційного пункту, інституту)?
32. Чи багато свого вільного часу Ви хотіли б приділяти спілкуванню?
33. Чи часто Ви задумуєтеся про своє здоров'я?
34. Вважаєте Ви, що дуже важливо вміти приносити собі задоволення?
35. Якщо все почати спочатку, обрали б Ви зараз більш високооплачувану роботу, ніж справжня?
36. Хотіли б Ви зайнятися фотографією?
37. Вважаєте Ви, що потрібно обов'язково допомогти людині, котра впала?
38. Почуття любові для Вас – це першооснова життя чи ні?
39. Чи часто Ви задаєте собі питання: «А чому саме так?»
40. Хотіли б Ви «робити» політику?
41. Чи часто Ваш внутрішній голос задає вам питання: «А чи поважають мене навколишні?»
42. Чи є для Вас суспільні явища предметом обговорення вдома або на роботі?
43. Якщо Ви три дні проведете на безлюдному острові, помрете Ви від самотності?
44. Катаєтесь Ви на лижах, щоб зміцнити своє здоров'я?
45. Чи часто Ви мрієте, лежачи із заплющеними очима?
46. Головне в житті – це «робити» гроші й створювати власний бізнес?
47. Чи часто Ви купуєте картини та інші художні вироби або хотіли б їх купити?
48. Якщо хтось із близьких досить довго хворіє, чи будете Ви за нього виконувати його обов'язки по господарству смиренно й покірно?



49. Чи любите Ви маленьких дітей?
50. Хотіли б Ви створити якусь свою «теорію» (відносності, таблицю й т. ін.)?
51. Чи хочете Ви бути схожим на якусь відому людину (актора, політика, бізнесмена)?
52. Важливо Вам, щоб Вас поважали товариші по службі за Ваші професійні знання?
53. Хотіли б Ви сьогодні що-небудь самі зробити в політиці?
54. Ви людина рішуча?
55. Чи ходите Ви в сауну, басейн, лазню, чи займаєтеся аеробікою для підтримання хорошого фізичного стану?
56. Нормальний відпочинок – це надзвичайно важливо, чи не так?
57. У житті надзвичайно важливо накопичити матеріальні засоби й передати їх дітям?
58. Чи хотілося Вам коли-небудь самому намалювати картину або скласти музику?
59. Коли маленька дитина плаче – це «крик про допомогу»?
60. Для Вас важливіше любити самому, ніж бути коханим?
61. «У всьому хочеться дійти до самої суті» – це про Вас?
62. Ви хотіли б, щоб Ваші діти стали знаменитими людьми?
63. Хотіли б Ви, щоб товариші по службі зверталися до Вас за допомогою в особистому плані як до людини?
64. У суспільному житті нехай залишається все як є?
65. Спілкування – це лише марна трата часу?
66. Здоров'я – це не найголовніше в житті, чи не так?

## ДІАГНОСТИКА МОТИВАТОРІВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

Визначити провідні потреби-мотиватори особистості. Методологічною основою слугує теорія мотивації Д. Макклелланда, а також низка її більш сучасних інтерпретацій. Знання основних потреб – вихідний момент самомотивації, особистісного менеджменту. Крім того, знаючи провідні потреби співробітників і використовуючи відповідні стимули, керівник може підвищити суб'єктно-діяльній мотивацію.

Висловити свою згоду («повністю згоден» – ПС) або незгоду («не згоден» – НС) можна за п'ятибальною системою від 5 до 1 бала (де 5 – абсолютно згоден, 1 – абсолютно не згоден).

*Таблиця В1*

### БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ

1	4	7	10	13
2	5	8	11	14
3	6	9	12	15

1. Я докладаю всіх зусиль для того, щоб поліпшити показники своєї роботи (навчання), порівняно з тими, що були раніше.
2. Я отримую задоволення від того, що мені доводиться змагатися з ким-небудь, особливо якщо я при цьому виграю.
3. Я часто помічаю, що розмовляю зі своїми колегами по роботі на «неробочі» теми.
4. Мені подобається виконувати складну роботу.
5. Мені подобається брати на себе відповідальність.
6. Мені подобається, коли навколишні добре до мене ставляться.
7. Я хочу знати, наскільки добре я виконав те чи інше завдання.
8. Я конфліктую з людьми, які скоюють неприйнятні для мене вчинки.
9. У мене хороші взаємини з колегами по роботі.
10. Мені подобається ставити перед собою реальні завдання й виконувати їх.
11. Мені подобається впливати на інших людей і використовувати цю перевагу у власних цілях.
12. Мені подобається належати до будь-яких груп чи входити до складу тих чи інших організацій.

13. Я отримую задоволення від виконання складних завдань.
14. Я часто працюю над тим, щоб контролювати, що відбувається навколо мене.
15. Мені більше подобається працювати в групі, ніж на самоті.

Обробка й інтерпретація результатів:

Досягнення успіху в цілому: 1, 4, 7, 10, 13

Прагнення до влади: 2, 5, 8, 11, 14

Тенденція до афіліації (групового визнання та поваги): 3, 6, 9, 12, 15.

### ТЕСТ СТРЕСОСТІЙКОСТІ

Варіанти відповідей:

1 – так; 2 – практично так; 3 – інколи; 4 – практично ні; 5 – ні.

*Таблиця В2*

#### БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ

1	6	11	16
2	7	12	17
3	8	13	18
4	9	14	19
5	10	15	20

1. Ви їсте хоча б одну гарячу страву на день?
2. Ви спите 7–8 годин, принаймні чотири рази на тиждень?
3. Ви постійно відчуваєте любов інших і віддаєте свою любов у відповідь?
4. У межах 50 кілометрів у Вас є хоча б одна людина, на яку Ви можете покластися?
5. Ви працюєте до поту хоча б двічі на тиждень?
6. Ви палите менше ніж половину пачки цигарок на день?
7. За тиждень ви споживаєте не більше п'яти чарок алкогольних напоїв?
8. Ваша вага відповідає Вашому зросту?
9. Ваш дохід цілком задовольняє Ваші основні потреби?
10. Вас підтримує Ваша віра?
11. Ви регулярно займаєтеся суспільною діяльністю?
12. У Вас багато друзів і знайомих?

13. У Вас є один чи двоє друзів, яким Ви цілком довіряєте?
14. Ви здорові?
15. Ви можете відкрито заявити про свої почуття, коли Ви злі чи стурбовані чим-небудь?
16. Ви регулярно обговорюєте з людьми, із якими живете, Ваші домашні проблеми?
17. Ви робите щось жартома хоча б раз на тиждень?
18. Ви можете організувати свій час ефективно?
19. За день Ви споживаєте не більше ніж три горнятка кави, інших напоїв, які містять кофеїн?
20. У Вас є мало часу для себе щодня?

### *ОБРОБКА ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ.*

Потрібно скласти результати Ваших відповідей і з отриманого числа відняти 20 балів.

- 0–20 балів – висока стійкість до стресових ситуацій і впливу стресу (можливість протистояти стресовим ситуаціям, незалежно від виду та причин стресів; підвищення стійкості організму до дії стресорів пояснюється шляхом збалансованого витрачання адаптаційних резервів);

- 20–50 балів – середній рівень стресостійкості (може виступати вираженням межі «адаптаційної енергії» та виснаження адаптаційних резервів за умови відсутності їх поновлення. У випадку постійного поповнення «адаптаційної енергії» опірність стрес-факторам оптимальна й не загрожує серйозними наслідками для особистості);

- > 50 балів – низький рівень стресостійкості. Ви дуже вразливі для стресу (низька опірність стресорам, потрібні різноманітні корекційні вправи та відпрацювання вміння протидії стрес-факторам, вірогідні різні психологічні, соматичні й психофізіологічні наслідки стресу, можливе професійне вигоряння).

## ДІАГНОСТИКА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ (Н. ХОЛЛ)

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентуються в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал:

- шкала 1 – «Емоційна обізнаність»;
- шкала 2 – «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна неригідність);
- шкала 3 – «Самомотивація» (довільне керування своїми емоціями);
- шкала 4 – «Емпатія»;
- шкала 5 – «Розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших).

Оцінити кожне твердження, виходячи з Вашого ступеня згоди з ним:

- абсолютно не згоден (-3 бали);
- не згоден (-2 бали);
- частково не згоден (-1 бал);
- частково згоден (+1 бал);
- згоден (+2 бали);
- абсолютно згоден (+3 бали).

*Таблиця Д1*

### БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ

1	11	21
2	12	22
3	13	23
4	14	24
5	15	25
6	16	26
7	17	27
8	18	28
9	19	29
10	20	30

### **Тестовий матеріал**

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції слугують джерелом знання про те, як поступати в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск збоку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли потрібно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли треба, я можу викликати в себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як себе почуваю.
8. Після того, як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати розповіді про проблеми інших людей.
10. Я не зациклююся на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову й знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реаую на настрої, спонукання й бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності та зосередженості.
17. Коли є час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і з'ясовую, у чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливе для підтримки «хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли потрібно діяти.
23. Я добре вловлюю знаки в спілкуванні, які вказують на те, чого потребують інші.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.

25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.
26. Я спроможний поліпшити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися щодо питань відносин між людьми.
28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.
30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

**КЛЮЧ:** Шкала 1 – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25. Шкала 2 – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30. Шкала 3 – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22. Шкала 4 – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28. Шкала 5 – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

#### **Обробка та інтерпретація РЕЗУЛЬТАТІВ**

Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знаку результатів: **14 і більше** – високий; **8–13** – середній; **7 і менше** – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: **70 і більше** – високий; **40–69** – середній; **39 і менше** – низький.

## ТЕСТ БЕЛБИНА

*Інструкція.* Тест складається із семи окремих блоків, кожен із яких, зі свого боку, містить по вісім запитань або тверджень, із якими Ви можете погодитися або не погодитися.

На кожен блок у Вас є 10 балів. Оцінити ними можна не більше 3–4-х тверджень у блоці. При цьому одну пропозицію можна оцінити щонайменше 2-ма балами. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100 %, то можете віддати йому всі 10 балів. Перевірте, щоб сума всіх балів за кожним блоком не перевищувала 10 балів.

Таблиця Е1

**БЛОК I. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?**

10	Думаю, що я можу швидко сприймати й використовувати нові можливості.
11	Я легко кооперуюся з людьми різних типів.
12	Один із моїх головних активів – продукування нових ідей.
13	Я здатний залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий внесок у досягнення загальної мети.
14	Моя особлива здатність – ефективно доводити справу до кінця.
15	Я не уявляю собі хоча б тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутку.
16	Зазвичай я відчуваю, що реалістично та дієво.
17	Я здатний запропонувати вагомні аргументи на користь певного способу дій, не провокуючи при цьому конфліктів та упереджень.

Таблиця Е2

**БЛОК II. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?**

20	Я відчуваю себе незатишно на зборах, навіть якщо вони чітко структуровані та заздалегідь продумані.
21	Я схильний покладатися на людей, які добре аргументують свою думку ще до того, як вона була всесторонньо обговорена.
22	Коли група обговорює нові ідеї, я схильний дуже багато говорити.
23	Мої особисті взаємини заважають мені підтримувати колег з ентузіазмом.



*Продовження додатка Е*

*Закінчення таблиці Е2*

24		Коли треба зробити яку-небудь справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно й авторитарно.
25		Мені важко брати на себе роль лідера, може, тому, що дуже чутливий до настроїв у групі.
26		У мене є схильність настільки захоплюватися власними ідеями, що можу забувати про те, що відбувається навколо.
27		Мої колеги вважають, що я дуже піклуюся про незначні деталі й боюся ризику, що справа може бути зіпсована.

*Таблиця Е3*

**БЛОК III. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ...**

30		Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не надто тиснучи на них.
31		Моє «шосте відчуття» підказує й оберігає мене від помилок та інцидентів, які іноді трапляються через недбалість.
32		Задля досягнення головної мети я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.
33		Від мене завжди можна очікувати чого-небудь оригінального.
34		Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім.
35		Я постійно відстежую останні ідеї та нові досягнення.
36		Я думаю, що моя здатність думати та оцінювати може зробити великий внесок в ухвалення правильного рішення.
37		На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.

*Таблиця Е4*

**БЛОК IV. МОЄ СТАВЛЕННЯ ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ**

40		Я щиро бажаю краще пізнати моїх колег.
41		Я не боюся ні заперечувати думку іншої людини, ні залишитися в меншості.
42		Зазвичай, я можу довести неспроможність невдалої пропозиції.
43		Думаю, що я здатний добре виконати будь-яку функцію заради досягнення загальної мети.
44		Часто уникаю очевидних рішень і вдаюся до несподіваного розв'язання проблеми.

*Продовження додатка Е*

*Закінчення таблиці Е4*

45		Прагну доводити до досконалості все, що роблю.
46		Я готовий використовувати контакти поза групою.
47		Завжди відкритий різним думкам, не зазнаю труднощів під час ухвалення рішень.

*Таблиця Е5*

**БЛОК V. Я ВІДЧУВАЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ,  
тому що...**

50		Мені подобається аналізувати ситуації й оцінювати можливі напрями діяльності.
51		Мені цікаво знаходити практичні шляхи розв'язання проблеми.
52		Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню позитивних взаємин на роботі.
53		Часто маю значний вплив на рішення, що ухвалюються.
54		Маю відкриті, привітні стосунки з людьми, які можуть запропонувати щось новеньке.
55		Можу переконувати людей у необхідності певної лінії дій.
56		Відчуваю себе добре вдома, коли можу приділити максимум уваги виконанню завдання.
57		Полюбляю працювати з будь-чим, що стимулює мою уяву.

*Таблиця Е6*

**БЛОК VI. КОЛИ ЗАВДАННЯ ВАЖКЕ Й НЕЗНАЙОМЕ...**

60		Відкладаю справу на певний час і роздумую над проблемою.
61		Готовий співпрацювати з людьми, які позитивно й з ентузіазмом ставляться до проблеми.
62		Намагаюся зробити завдання простіше, підшукуючи в групі людей, які можуть узяти на себе розв'язання частини проблеми.
63		Моє вроджене відчуття часу дає змогу виконувати завдання у встановлені терміни.
64		Я думаю, мені вдасться зберегти ясність думки і спокій.
65		Навіть під тиском зовнішніх обставин я не відступаю від мети.
66		Готовий узяти обов'язки лідера на себе, якщо відчуваю, що група не прогресує.
67		Я б почав дискусію, аби стимулювати появу нових думок, що сприятимуть розв'язанню проблеми.

Таблиця Е7

## БЛОК VII. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПІД ЧАС РОБОТИ В ГРУПАХ

70	Схильний виявляти своє нетерпіння стосовно людей, які стоять на шляху розвитку, прогресу (заважають) групи.
71	Інші можуть критикувати мене за те, що я дуже аналітичний і не підключаю інтуїцію.
72	Моє бажання переконалися в тому, що робота виконується з високою якістю, може іноді призводити до затримки.
73	Мені швидко все набридає і я покладаюся на те, що хтось із групи стимулюватиме мій інтерес.
74	Мені важко приступити до виконання завдання, не маючи чіткої мети.
75	Іноді мені важко пояснити й описати проблему комплексно.
76	Знаю, що я вимагаю від інших того, що сам не можу виконати.
77	Мені важко висловлювати власну думку, коли перебуваю в очевидній опозиції до більшості представників групи.

### Опрацювання результатів

Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в табл. 8. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку дорівнювала 70. Якщо підсумок не дорівнює 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, де допущено помилку.

Таблиця Е8

### Підрахунок балів та визначення типу характеру

Номер блоку	Тип															
	реалізатор		координатор		мотиватор		генератор ідей		дослідник		аналітик		натхненник		контролер	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
I	16		13		15		12		10		17		11		14	
II	20		21		24		26		22		23		25		27	
III	37		30		32		33		35		36		34		31	

Продовження додатка Е

Закінчення таблиці Е8

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
<b>IV</b>	43		47		41		44		46		42		40		45	
<b>V</b>	51		55		53		57		54		50		52		56	
<b>VI</b>	65		62		66		60		67		64		61		63	
<b>VII</b>	74		76		70		75		73		71		77		72	
<b>Всього</b> ( $\sum_{\text{заг}} = 70$ )																

За підсумками табл. Е8 ознайомтеся з особливостями свого типу (табл. Е9).

Таблиця Е9

**Особливості психотипу**

<b>№ з/п</b>	<b>Психологічний портрет</b>	<b>Функціональність</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>РЕАЛІЗАТОР</b>	Вам властиві практичний здоровий глузд і гарне відчуття самоконтролю й дисципліни. Вам подобається важка робота та розв'язання проблем у системному режимі. Більшою мірою виступаєте типовою особою, чії вірність й інтерес збігаються з цінностями компанії. Менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, коли Вам не вистачає спонтанності, можете проявляти жорсткість і непохитність.	Дуже корисні компанії завдяки своїй надійності й старанності. Ви досягаєте успіху, тому що дуже працездатні та можете чітко визначити те, що можливо здійснити, і те, що має стосунок до справи. Кажуть, що багато виконавців виконують лише ту роботу, яку хочуть здійснювати, і нехтують завданнями, котрі вважають неприємними. Ви ж, навпаки, робите те, що потрібно для справи. Завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань Ви можете займати високі посадові позиції в управлінні.
	Ваша особлива риса – здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Набуваючи зрілості, досвідченості й упевненості, Ви охоче роздаєте доручення.	Схильні добре себе проявляти, перебуваючи на чолі команди людей із різними навичками й характерами. Вам краще працювати спільно з колегами, рівними

1	2	3
<b>КООРДИНАТОР</b>	У міжособових стосунках Ви швидко розкриваєте індивідуальні схильності й таланти та мудро їх використовуєте для досягнення мети команди. Ви не обов'язково виступаєте найрозумнішим членом команди, але маєте великий кругозір і досвід, користуєтеся загальною пошаною команди.	за рангом або позицією, ніж зі співробітниками нижчих рівнів. Вашим девізом може бути «консультація з контролем». Ви вірите, що проблему можна розв'язати мирним шляхом. Проте в деяких компаніях можете вступати в конфлікти через різницю в поглядах із Творцями.
<b>МОТИВАТОР</b>	Ви людина з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією й великим прагненням досягнень. Ви яскраво виражений екстраверт, то зазвичай, маєте сильну наполегливість. Ваша мета – перемога. Вам подобається кидати виклик іншим, вести їх і підштовхувати до дій. Якщо виникають перешкоди, Ви швидко знаходите обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені та напористі, маєте схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, любите посперечатися. Але Вам часто не вистачає простого людського розуміння. Ваша роль – найбільш конкурентна в команді.	Ви можете стати хорошим керівником завдяки тому, що вмієте генерувати дії й успішно працювати під тиском. Ви легко знайдете команду, дуже корисні в групах із різними поглядами, оскільки спроможні приборкувати пристрасті. Творці здатні «парити» над проблемами такого виду, продовжуючи лідирувати, незважаючи на Вас. Ви можете легко провести необхідні зміни й не відмовляєтеся від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, Ви намагаєтеся нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки та діяльності. Проте Ви найефективніший член команди, спроможний гарантувати позитивні дії.
<b>ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ</b>	Ви виступаєте інноваторами й винахідниками, можете бути досить креативними. Ви сієте зерно й ідеї, із яких проростають більшість розробок і проектів. Зазвичай, Ви надаєте перевагу праці самостійно, відокремлено від інших членів команди, використовуючи свою уяву й часто йдучи нетрадиційним шляхом. Маєте схильність бути інтровертами й сильно реагуєте як на критику, так	Ваша основна функція – створення нових пропозицій і розв'язання складних комплексних проблем. Ви дуже потрібні на початкових стадіях проектів або коли проект перебуває під загрозою зриву. Ви можете виступати засновником компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість ваших ідей в одній компанії може призвести до контрпро-

1	2	3
	і на похвалу. Часто ваші ідеї мають радикальний характер і Вам бракує практичних зусиль. Незалежні, розумні й оригінальні, але можете бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряду.	дуктивності, оскільки маєте тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї та вступаючи в конфлікт.
<b>ДОСЛІДНИК</b>	Ви ентузіаст і яскравий екстраверт. Умієте спілкуватися з людьми в компанії й за її межами. Народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Навіть не будучи генераторами оригінальних ідей, Ви дуже легко підхоплюєте ідеї інших і розвиваєте їх. Ви дуже легко розпізнаєте, що є в наявності й що ще можна зробити. Вас зазвичай, дуже тепло приймають у команді завдяки відкритій натурі. Завжди відкриті та допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але якщо інші Вас не стимулюють, ентузіазм швидко знижується.	Дуже добре реагуєте й відповідаєте на нові ідеї та розробки, можете знайти ресурси й поза групою. Ви найбільш відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Умієте самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.
<b>АНАЛІТИК</b>	Ви дуже серйозна й передбачлива людина з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішень, віддаєте перевагу тому, щоб добре все обдумати. Спроможні критично мислити. Умієте бути проникливими в думках, ураховуючи всі чинники. Експерти, рідко помиляєтесь.	Найбільш підходите для аналізу проблем й оцінки, ідей та пропозицій. Добре вмієте зважувати всі «за» й «проти» запропонованих варіантів. Порівняно з іншими, Ви здаєтеся оточенню дещо черствими, занудними та надмірно критичними. Деякі дивуються, як Вам удається стати керівниками. Проте Ви маєте всі здібності займати стратегічні пости й досягти успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапних рішень.

1	2	3
<b>НАТХНЕННИК</b>	<p>Ви належите до людей, які користуються найбільшою підтримкою команди. Дуже ввічливі й товариські, умієте бути гнучкими та адаптуватися до будь-якої ситуації й різних людей. Дуже дипломатичні та сприйнятливі. Умієте слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі покладаєтеся на чутливість, але можете зіткнутися з перешкодами під час ухвалення рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.</p>	<p>Це ідеальна «сфера» для Вас, людей, які рідко помиляються та, урешті-решт, виграють.</p> <p>Ваша роль полягає в запобіганні міжособовим проблемам, що з'являються в команді й тому це дає змоги ефективно працювати всім її членам. Уникаючи тертя, Ви йдете довгою дорогою, заради того, щоб обійти їх стороною. Люди Вашого типу не часто стають керівниками, тим більше, якщо Ваш безносередній начальник підкоряється Творцеві. Це створює клімат, у якому дипломатія й сприйнятливість людей Вашого типу є справжньою знахідкою для команди, особливо за управлінського стилю, де конфлікти можуть виникати та повинні штучно присікатися. Проте, будучи керівником, Ви не становите загрози ні для кого й тому завжди бажані для підлеглих. Ви служите своєрідним «мастилом» для команди, а люди в такій ситуації співпрацюють краще.</p>
<b>КОНТРОЛЕР</b>	<p>Ви володієте величезною здатністю доводити справу до завершення й звертати увагу на деталі. Ніколи не починаєте те, що не можете довести до кінця. Мотивуєтеся внутрішнім неспокоєм, хоча часто зовні виглядаєте спокійними та незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Вам, зазвичай, не потрібне стимулювання іззовні або спонуки. Не терпите випадковостей. Не схильні до делегування, вважаєте за краще виконувати завдання самостійно.</p>	<p>Ви незамінні в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної концентрованості й високого рівня акуратності. Привносите відчуття терміновості та невідкладності в команду й добре проводите різні мітинги. Завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, акуратності, точності, уваги до деталей і вміння завершувати почату справу, добре справляєтеся з управлінням.</p>

## КОПІНГ-ТЕСТ ЛАЗАРУСА

Методика «Копінг-тест» Р. Лазаруса, С. Фолкман призначена для визначення копінг-механізмів у когнітивній, емоційній і поведінковій сферах. Методика складається з восьми шкал, що містять 50 тверджень, котрі відбивають способи подолання труднощів у трьох основних сферах психічної діяльності – когнітивній, емоційній і поведінковій.

### Процедура проведення

Випробуваному пропонуються 50 тверджень, що стосуються поведінки у важкій життєвій ситуації. Випробуваний повинен оцінити, як часто ці види поведінки виявляються в нього.

### Опрацювання результатів

1. Підраховуємо бали, сумуючи за кожною субшкалою:

- ніколи – 0 балів;
- рідко – 1 бал;
- іноді – 2 бали;
- часто – 3 бали.

2. Обчислюємо результат за формулою:

$$X = \text{сума балів} / \text{max бал} * 100.$$

Номери опитувальника (по порядку, але різні) працюють на різні шкали. Наприклад, у шкалі «конфронтативний копінг» питання – 2, 3, 13, 21, 26, 37 і т. д. Максимальне значення з питання, яке може набрати випробуваний – 3, а з усіх питань субшкали – максимально 18 балів, випробуваний набрав 8 балів:

$$\frac{8}{18} * 100 = 44,4\%$$

Це і є рівень напруги конфронтаційного копінгу.

3. Можна визначити простіше, за сумарним балом:

- 0–6 – низький рівень напруженості; свідчить про адаптивний варіант копінгу;
- 7–12 – середній, адаптаційний потенціал особистості в прикордонному стані;
- 13–18 – висока напруженість копінгу, свідчить про виражену дезадаптацію.



**Ключ:**

Конфронтаційний копінг – пункти 2, 3, 13, 21, 26, 37.

Дистанціювання – пункти 8, 9, 11, 16, 32, 35.

Самоконтроль – пункти 6, 10, 27, 34, 44, 49, 50.

Пошук соціальної підтримки – пункти 4, 14, 17, 24, 33, 36.

Прийняття відповідальності – пункти 5, 19, 22, 42.

Втеча-уникнення – пункти 7, 12, 25, 31, 38, 41, 46, 47.

Планування рішення проблеми – пункти 1, 20, 30, 39, 40, 43.

Позитивна переоцінка – пункти 15, 18, 23, 28, 29, 45, 48.

Виділяють вісім шкал, що відповідають восьми типам копінг-механізмів:

1. Конфронтативний копінг – агресивні зусилля зі зміни ситуації; передбачено певний ступінь вираженості й готовності до ризику, дії спрямовані на активне відстоювання власної думки та бажань у відносинах з оточенням і спроби домогтися свого, хаотична діяльність, не спрямована на зміну ситуації.

2. Дистанціювання – когнітивні зусилля відокремитися від ситуації й зменшити її значимість, спроба забути або проігнорувати ситуацію, або знайти в ній щось хороше.

3. Самоконтроль – зусилля з регулювання своїх почуттів і дій, контролювання емоцій, можливість аналізувати проблему, пошук шляхів виходу зі сформованої ситуації.

4. Пошук соціальної підтримки – зусилля в пошуку інформаційної, дієвої та емоційної підтримки.

5. Прийняття відповідальності – визнання своєї ролі в проблемі й активні спроби її розв'язання.

6. Втеча-уникнення – уявне прагнення та поведінкове зусилля, спрямовані на уникнення проблеми, виражається в спробах поліпшення свого самопочуття шляхом прийняття алкоголю, їжі, куріння.

7. Планування розв'язання проблеми – довільні проблемно-сфокусовані зусилля зі зміни ситуації, що включають аналітичний підхід до розв'язання проблеми.

8. Позитивна переоцінка – зусилля зі створення позитивного значення фокусуванням на зростанні власної особистості, знаходження нової віри.

Сума балів за кожною з восьми шкал (у зіставленні з нормативними даними) характеризує ступінь вираженості досліджуваних копінг-стратегій, а сукупність шкальних оцінок відображає індивідуальну інфраструктуру опанувальної поведінки випробуваного.

Таблиця Ж1

**Обвести одну з запропонованих відповідей на твердження**

	Опинившись у важкій ситуації, я ...	Ніколи	Рідко	Інколи	Часто
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	... зосереджувався на тому, що мені потрібно було робити далі, на наступному кроці.	0	1	2	3
2	... починав щось робити, знаючи, що це все одно не буде працювати, головне – робити хоча б що-небудь.	0	1	2	3
3	... намагався схилити осіб, вищих за рангом, до того, щоб вони змінили свою думку.	0	1	2	3
4	... говорив з іншими, щоб більше дізнатися про ситуацію.	0	1	2	3
5	... критикував і картав себе.	0	1	2	3
6	... намагався не спалювати за собою мости, залишаючи все, як воно є.	0	1	2	3
7	... сподівався на диво.	0	1	2	3
8	... миритися з долею: буває, що мені не щастить.	0	1	2	3
9	... поводив себе, ніби нічого не сталося.	0	1	2	3
10	... намагався не виказувати своїх почуттів.	0	1	2	3

Продовження додатка Ж

Продовження таблиці Ж1

1	2	3	4	5	6
11	... намагався побачити в ситуації щось позитивне.	0	1	2	3
12	... спав більше ніж зазвичай.	0	1	2	3
13	... зривався на тих, хто викликав проблеми.	0	1	2	3
14	... шукав співчуття та розуміння в інших.	0	1	2	3
15	...у мене виникала потреба виразити себе творчо.	0	1	2	3
16	... намагався забути все це.	0	1	2	3
17	... звертався за допомогою до фахівців.	0	1	2	3
18	... змінювався або зростав як особистість у позитивну сторону.	0	1	2	3
19	... вибачався або намагався все залагодити.	0	1	2	3
20	... складав план дії.	0	1	2	3
21	... намагався дати якийсь вихід своїм почуттям.	0	1	2	3
22	... розумів, що сам спричинив цю проблему.	0	1	2	3
23	... набирався досвіду в цій ситуації.	0	1	2	3
24	... говорив із тими, хто міг конкретно допомогти в цій ситуації.	0	1	2	3
25	...намагався поліпшити своє самопочуття їжею, алкоголем, палінням або ліками	0	1	2	3

Продовження додатка Ж

Продовження таблиці Ж1

1	2	3	4	5	6
26	... вдавався до ризику.	0	1	2	3
27	... намагався діяти не надто поспішно, довіряючи першому поштовху.	0	1	2	3
28	... знаходив у чомусь нову віру.	0	1	2	3
29	... знову відкривав для себе щось важливе.	0	1	2	3
30	... щось змінював так, що все залагоджувалося.	0	1	2	3
31	... загалом уникав спілкування з людьми.	0	1	2	3
32	... не допускав цього до себе, намагаючись про це особливо не задумуватись.	0	1	2	3
33	... питав поради в родича чи друга, яких поважав.	0	1	2	3
34	... намагався, щоб інші не дізналися, про поганий стан справ.	0	1	2	3
35	... відмовлявся сприймати це занадто серйозно.	0	1	2	3
36	... говорив про те, що я відчуваю.	0	1	2	3
37	... наполягав на своєму й виборював те, що хотів.	0	1	2	3
38	... зганяв це на інших людях.	0	1	2	3
39	... користувався минулим досвідом – мені доводилося вже потрапляти в такі ситуації.	0	1	2	3

*Закінчення додатка Ж*

*Закінчення таблиці Ж1*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
40	... знав, що треба робити й подвоював свої зусилля, щоб усе налагодити.	0	1	2	3
41	... відмовлявся вірити, що це дійсно відбулося.	0	1	2	3
42	... я давав обіцянку, що в наступний раз усе буде по-іншому.	0	1	2	3
43	... знаходив кілька інших способів розв'язання проблеми.	0	1	2	3
44	... намагався, щоб мої емоції не надто заважали мені в інших справах.	0	1	2	3
45	... щось змінював у собі.	0	1	2	3
46	... хотів, щоб усе це швидше якось вирішилося чи закінчилося.	0	1	2	3
47	... уявляв собі, фантазував, як усе це могло б обернутися.	0	1	2	3
48	... молився.	0	1	2	3
49	.. прокручував у голові, що мені сказати або зробити.	0	1	2	3
50	... думав про те, як би в цій ситуації діяла людина, якою я захоплююся, та намагався б наслідувати її.	0	1	2	3

## ДІАГНОСТИКА САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ (А. ЛАЗУКІН В АДАПТАЦІЇ Н. КАЛІНОЇ)

*Завдання.* Потрібно вибрати з двох тверджень одне, яке відповідає йому, та обвести відповідну літеру.

Таблиця 31

1	2
1. А) Настане час, коли я заживу по-справжньому, не так, як зараз.	Б) Я впевнений, що живу по-справжньому вже зараз.
2. А) Я дуже захоплений своєю професією.	Б) Не можу сказати, що мені подобається моя робота й те, чим я займаюся.
3. А) Якщо незнайома людина зробить мені послугу, я почуваю себе зобов'язаним їй.	Б) Приймаючи послугу незнайомої людини, я не почуваю себе зобов'язаним їй.
4. А) Мені буває важко зрозуміти свої почуття.	Б) Я завжди можу зрозуміти свої почуття.
5. А) Я часто замислююся над тим, чи правильно я поведив себе в тій або іншій ситуації.	Б) Я рідко замислююся над тим, наскільки правильна моя поведінка.
6. А) Я внутрішньо ніяковію, коли мені говорять компліменти.	Б) Я рідко ніяковію, коли мені говорять компліменти.
7. А) Здатність до творчості – природна властивість людини.	Б) Далеко не всі люди наділені здатністю до творчості.
8. А) У мене не завжди вистачає часу на те, щоб стежити за новинками літератури й мистецтва.	Б) Я докладно зусиль, намагаючись стежити за новинками літератури й мистецтва.
9. А) Я часто приймаю ризиковані рішення.	Б) Мені важко приймати ризиковані рішення.
10. А) Інколи я можу дати співрозмовнику зрозуміти, що він мені здається дурним і нецікавим.	Б) Я вважаю неприпустимим дати зрозуміти людині, що вона мені здається дурною й нецікавою.
11. А) Я люблю залишати приємне «на потім».	Б) Я не залишаю приємне «на потім».
12. А) Я вважаю нечемним переривати розмову, якщо вона цікава лише моєму співрозмовнику.	Б) Я можу швидко й невимушено переривати розмову, яка цікава лише одній стороні.
13. А) Я прагну до досягнення внутрішньої гармонії.	Б) Стан внутрішньої гармонії майже недосяжний.
14. А) Не можу сказати, що я собі подобаюсь.	Б) Я собі подобаюсь.

1	2
15. А) Я думаю, що більшості людей можна довіряти.	Б) Думаю, що без крайньої необхідності людям довіряти не варто.
16. А) Поганооплачувана робота не може приносити задоволення.	Б) Цікава, творча робота – сама по собі вже винагорода.
17. А) Досить часто мені нудно.	Б) Мені ніколи не буває нудно.
18. А) Я не буду відступати від власних принципів навіть заради корисних справ, за які міг би розраховувати на людську вдячність.	Б) Я б відступив від своїх принципів заради справ, за які люди були б мені вдячні.
19. А) Інколи мені важко бути щирим.	Б) Мені завжди вдається бути щирим.
20. А) Коли я подобаюся собі, мені здається, що я подобаюсь і навколишнім.	Б) Навіть коли я собі подобаюся, я розумію, що є люди, яким я неприємний.
21. А) Я довіряю своїм бажанням, що виникають зненацька.	Б) Свої раптові бажання я завжди намагаюся осмислити.
22. А) Я повинен бути досконалим у всьому, що я роблю.	Б) Я не занадто засмучуюся, якщо мені не вдається бути досконалим.
23. А) Егоїзм – природна властивість будь-якої людини.	Б) Більшості людей егоїзм не властивий.
24. А) Якщо я не відразу знаходжу відповідь на питання, то можу відкласти його на деякий час.	Б) Я буду шукати відповідь на питання, що цікавить мене, незважаючи на витрати часу.
25. А) Я люблю перечитувати книги, які мені сподобались.	Б) Краще прочитати нову книгу, ніж повертатися до прочитаної.
26. А) Я намагаюся поводитися так, як очікують навколишні.	Б) Я не схильний задумуватися над тим, чого чекають від мене навколишні.
27. А) Минуле, нинішнє й майбутнє видаються мені єдиним цілим.	Б) Думаю, що моє нинішнє не дуже пов'язане з минулим або майбутнім.
28. А) Більшість того, що я роблю, приносить мені задоволення.	Б) Лише деякі з моїх занять по-справжньому мене тішать.
29. А) Прагнучи розібратись у характері й почуттях навколишніх, люди часто бувають нетактовні.	Б) Прагнення розібратись у характері й почуттях оточення цілком природне та виправдовує деяку нетактовність.
30. А) Я добре знаю, які почуття спроможний відчувати, а які – ні.	Б) Я ще не зрозумів до кінця, які почуття я здатен відчувати.
31. А) Я відчуваю докори сумління, якщо серджуся на тих, кого люблю.	Б) Я не відчуваю докорів сумління, якщо серджуся на тих, кого люблю.
32. А) Людина повинна спокійно ставитися до того, що вона може почути про себе від інших.	Б) Цілком природно образитися, почувши неприємну думку про себе.

Продовження додатка 3

Продовження таблиці 31

1	2
33. А) Зусилля, яких вимагає пізнання істини, варті того, оскільки приносять користь.	Б) Зусилля, яких вимагає пізнання істини, варті того, оскільки приносять задоволення.
34. А) У складних ситуаціях треба діяти випробованими засобами – це гарантує успіх.	Б) У складних ситуаціях треба знаходити принципово нові рішення.
35. А) Люди рідко дратують мене.	Б) Люди часто мене дратують.
36. А) Якби була можливість повернути минуле, я б там багато чого змінив.	Б) Я задоволений своїм минулим і не хочу в ньому нічого змінювати.
37. А) Головне в житті – приносити користь і подобатися людям.	Б) Головне в житті – робити добро й служити істині.
38. А) Інколи я боюся видаватися за надто ніжним.	Б) Я ніколи не боюся проявляти свою ніжність.
39. А) Я вважаю, що висловити свої почуття важливо за будь-яких обставин.	Б) Не варто необдуманно висловлювати свої почуття, не зваживши на ситуацію.
40. А) Я вірю в себе лише тоді, коли відчуваю, що можу розв'язати свої проблеми.	Б) Я вірю в себе навіть тоді, коли не спроможний розв'язати свої проблеми.
41. А) Роблячи вчинки, люди керуються взаємними інтересами.	Б) За своєю природою люди схильні піклуватися лише про власні інтереси.
42. А) Мене цікавлять усі нововведення в моїй професійній сфері.	Б) Я скептично ставлюся до більшості нововведень у своїй професійній сфері.
43. А) Я думаю, що творчість повинна приносити користь людям.	Б) Я вважаю, що творчість повинна приносити людям задоволення.
44. А) У мене завжди є власна думка щодо важливих питань.	Б) Формуючи свою думку, я схильний прислуховуватися до думок поважних й авторитетних людей.
45. А) Секс без любові не є цінністю.	Б) Навіть без любові секс – дуже значуща цінність.
46. А) Я почуваю себе відповідальним за настрій співрозмовника.	Б) Я не почуваю себе відповідальним за це.
47. А) Я легко мирюся зі своїми слабкостями.	Б) Змиритися зі своїми слабкостями мені нелегко.
48. А) Успіх у спілкуванні залежить від того, наскільки людина спроможна розкрити себе іншому.	Б) Успіх у спілкуванні залежить від уміння підкреслити свої переваги й приховати недоліки.
49. А) Моє почуття самоповаги залежить від того, чого я досягнув.	Б) Моє почуття самоповаги не залежить від моїх досягнень.



Продовження додатка 3

Продовження таблиці 31

1	2
50. А) Більшість людей призвичаїлися діяти «за лінією найменшого опору».	Б) Думаю, що більшість людей до цього не схильні.
51. А) Вузька спеціалізація потрібна для вченого.	Б) Заглиблення у вузьку спеціалізацію робить людину обмеженою.
52. А) Дуже важливо, чи є в людини в житті радощі пізнання й творчості.	Б) У житті дуже важливо приносити користь людям.
53. А) Мені подобається брати участь у палких суперечках.	Б) Я не люблю суперечок.
54. А) Я цікавлюся віщуваннями, гороскопами, астрологічними прогнозами.	Б) Подібні речі мене не цікавлять.
55. А) Людина повинна працювати заради задоволення своїх потреб і блага своєї сім'ї.	Б) Людина повинна працювати, щоб реалізувати свої здібності й бажання.
56. А) У розв'язанні особистих проблем я керуюся загально визнаними уявленнями.	Б) Свої проблеми я розв'язую так, як вважаю за потрібне.
57. А) Воля потрібна для того, щоб стримувати бажання й контролювати почуття.	Б) Головне призначення волі – підштовхувати зусилля й збільшувати енергію людини.
58. А) Я не соромлюся своїх слабкостей перед друзями.	Б) Мені нелегко виявляти свої слабкості навіть перед друзями.
59. А) Людині властиве прагнення до нового.	Б) Люди прагнуть до нового лише за необхідності.
60. А) Я думаю, що вислів «Вік живи – вік навчайся» є хибним.	Б) Вислів «Вік живи – вік навчайся» я вважаю істинним.
61. А) Я думаю, що сенс життя полягає у творчості.	Б) Навряд чи у творчості можна знайти сенс життя.
62. А) Мені буває непросто познайомитися з людиною, яка мені симпатична.	Б) Я не маю труднощів, знайомлячись з будь-ким.
63. А) Мене засмучує, що значна частина життя минає даремно.	Б) Не можу сказати, що деяка частина мого життя минає даремно.
64. А) Для обдарованої людини неприпустиме нехтування своїм обов'язком.	Б) Талант і здібність важать більше, ніж обов'язок.
65. А) Мені добре вдається маніпулювати людьми.	Б) Я вважаю, що маніпулювати людьми неетично.
66. А) Я намагаюсь уникати засмучення.	Б) Я роблю те, що вважаю за потрібне, незважаючи на можливі засмучення.

1	2
67. А) У більшості ситуацій я не можу дозволити собі блазнювати.	Б) Є безліч ситуацій, у яких я можу дозволити собі блазнювати.
68. А) Критика на мою адресу знижує мою самооцінку.	Б) Критика практично не впливає на мою самооцінку.
69. А) Заздрість властива лише невдахам, які вважають, що їх обійшли.	Б) Більшість людей заздрісні, хоча й намагаються це приховати.
70. А) Вибираючи для себе заняття, людина повинна враховувати його суспільну значимість.	Б) Людина повинна займатися передусім тим, що їй цікаво.
71. А) Я думаю, що для творчості потрібні знання в обраній сфері.	Б) Я думаю, що знання для цього зовсім не обов'язкові.
72. А) Я можу сказати, що живу з відчуттям щастя.	Б) Я не можу сказати, що живу з відчуттям щастя.
73. А) Я думаю, що люди мають аналізувати себе й своє життя.	Б) Я вважаю, що самоаналіз приносить більше шкоди, ніж користі.
74. А) Я намагаюся знайти пояснення навіть для тих своїх вчинків, котрі роблю просто тому, що мені це хочеться.	Б) Я не шукаю пояснення для своїх дій і вчинків.
75. А) Я впевнений, що кожний може прожити своє життя так, як йому хочеться.	Б) Я думаю, що в людини мало шансів прожити своє життя так, як хотілося б.
76. А) Про людину ніколи не можна сказати з упевненістю, добра вона чи зла.	Б) Добра людина чи зла – це видно одразу.
77. А) Для творчості потрібно дуже багато вільного часу.	Б) Мені здається, що в житті завжди можна знайти час для творчості.
78. А) Зазвичай, я бажаю переконати співрозмовника, що я маю рацію.	Б) У суперечці я намагаюся зрозуміти думку співрозмовника, а не переконати його.
79. А) Якщо я роблю щось винятково для себе, мені буває ніяково.	Б) Я не відчуваю ніяковості в такій ситуації.
80. А) Я вважаю себе творцем свого майбутнього.	Б) Навряд чи я сильно впливаю на власне майбутнє.
81. А) Вислів «Добро має бути з кулаками» я вважаю правильним.	Б) Навряд чи правильний вислів «Добро має бути з кулаками».
82. А) Я думаю, що недоліки людей значно помітніші, ніж їхні чесноти.	Б) Чесноти людини побачити значно легше, ніж її недоліки.
83. А) Інколи я боюся бути самим собою.	Б) Я ніколи не боюся бути самим собою.

## Закінчення таблиці 31

1	2
84. А) Я намагаюся не згадувати про свої минулі неприємності.	Б) Час від часу я схильний повертатися до спогадів про минулі невдачі.
85. А) Я вважаю, що метою життя повинно бути щось значне.	Б) Я зовсім не вважаю, що метою життя неодмінно повинно бути щось значне.
86. А) Люди прагнуть до того, щоб розуміти й довіряти один одному.	Б) Замикаючись у колі власних інтересів, люди не розуміють тих, хто їх оточує.
87. А) Я намагаюся не бути «білою вороною».	Б) Я дозволяю собі бути «білою вороною».
88. А) У довірливій бесіді люди, зазвичай, щирі.	Б) Навіть у довірливій бесіді людині важко бути щирою.
89. А) Буває, що я соромлюся виявляти свої почуття.	Б) Я ніколи цього не соромлюсь.
90. А) Я можу робити щось для інших, не вимагаючи, щоб вони це оцінили.	Б) Я маю право очікувати від людей, що вони оцінять те, що я для них роблю.
91. А) Я виявляю свою приязнь до людини, незалежно від того, чи взаємна вона.	Б) Я рідко виявляю свою приязнь до людини, не будучи впевненим, що вона взаємна.
92. А) Я думаю, що в спілкуванні потрібно відкрито виявляти своє невдоволення іншими.	Б) Мені здається, що в спілкуванні люди повинні приховувати взаємне невдоволення.
93. А) Я приймаю наявність протиріч у самому собі.	Б) Внутрішні суперечності знижують мою самооцінку.
94. А) Я прагну відкрито висловлювати свої почуття.	Б) Думаю, що у відкритому прояві почуттів завжди є елемент нестриманості.
95. А) Я впевнений у собі.	Б) Не можу сказати, що я впевнений у собі.
96. А) Досягнення щастя не може бути головною метою людських стосунків.	Б) Досягнення щастя – головна мета людських стосунків.
97. А) Мене люблять, тому що я на це заслуговую.	Б) Мене люблять, тому що я сам здатен любити.
98. А) Нерозділене кохання здатне зробити життя нестерпним.	Б) Життя без кохання гірше, ніж нерозділене кохання в житті.
99. А) Якщо розмова не вдалася, я спробую побудувати її інакше.	Б) Зазвичай, розмова не складається через неухважність співрозмовника.
100. А) Я намагаюся справити на людей гарне враження.	Б) Люди бачать мене таким, який я насправді.

**Ключ № 1**

Прагнення до самоактуалізації виявляється такими пунктами тесту:

1. Б	16. Б	31. Б	46. Б	61. А	76. А	91. А
2. А	17. Б	32. А	47. А	62. Б	77. Б	92. А
3. Б	18. А	33. Б	48. А	63. Б	78. Б	93. А
4. Б	19. Б	34. Б	49. Б	64. Б	79. Б	94. А
5. Б	20. Б	35. А	50. Б	65. Б	80. А	95. А
6. Б	21. А	36. Б	51. Б	66. Б	81. Б	96. Б
7. А	22. Б	37. Б	52. А	67. Б	82. Б	97. Б
8. Б	23. Б	38. Б	53. А	68. Б	83. Б	98. Б
9. А	24. Б	39. А	54. Б	69. А	84. А	99. А
10. А	25. А	40. Б	55. Б	70. Б	85. А	100. Б
11. А	26. Б	41. А	56. Б	71. Б	86. А	
12. Б	27. А	42. А	57. Б	72. А	87. Б	
13. А	28. А	43. Б	58. А	73. А	88. А	
14. Б	29. Б	44. А	59. А	74. Б	89. Б	
15. А	30. А	45. А	60. Б	75. А	90. А	

**Оцінна шкала**

Кількість збігів відповідей із ключем № 1 визначає загальний рівень самоактуалізації особи у відсотках.

**Ключ № 2**

**Окремі шкали опитувача САМОАЛ подано в таких пунктах:**

1. *Орієнтація в часі:* 1. Б, 11. А, 17. Б, 24. Б, 27. А, 36. Б, 54. Б, 63. Б, 73. А, 80. А.

2. *Цінності:* 2. А, 16. Б, 18. А, 25. А, 28. А, 37. Б, 45. А, 55. Б, 61. А, 64. Б, 72. А, 81. Б, 85. А, 96. Б, 98. Б.

3. *Погляд на природу людини:* 7. А, 15. А, 23. Б, 41. А, 50. Б, 59. А, 69. А, 76. А, 82. Б, 86. А.

4. *Потреба в пізнанні*: 8. Б, 24. Б, 29. Б, 33. Б, 42. А, 51. Б, 53. А, 54. Б, 60. Б, 70. Б.

5. *Креативність (прагнення до творчості)*: 9. А, 13. А, 16. Б, 25. А, 28. А, 33. Б, 34. Б, 43. Б, 52. А, 55. Б, 61. А, 64. Б, 70. Б, 71. Б, 77. Б.

6. *Автономність*: 5. Б, 9. А, 10. А, 26. Б, 31. Б, 32. А, 37. Б, 44. А, 56. Б, 66. Б, 68. Б, 74. Б, 75. А, 87. Б, 92. А.

7. *Спонтанність*: 5. Б, 21. А, 31. Б, 38. Б, 39. А, 48. А, 57. Б, 67. Б, 74. Б, 83. Б, 89. Б, 91. А, 92. А, 94. А.

8. *Саморозуміння*: 4. Б, 13. А, 20. Б, 30. А, 31. Б, 38. Б, 47. А, 66. Б, 79. Б, 93. А.

9. *Аутосимпатія*: 6. Б, 14. Б, 21. А, 22. Б, 32. А, 40. Б, 49. Б, 58. А, 67. Б, 68. Б, 79. Б, 84. А, 89. Б, 95. А, 97. Б.

10. *Контактність*: 10. А, 29. Б, 35. А, 46. Б, 48. А, 53. А, 62. Б, 78. Б, 90. А, 92. А.

11. *Гнучкість у спілкуванні*: 3. Б, 10. А, 12. Б, 19. Б, 29. Б, 32. А, 46. Б, 48. А, 65. Б, 99. А.

### Оцінна шкала

Результат 0–5 балів свідчить про низький рівень досягнень за цією шкалою, показник 5–10 балів – середній рівень розвитку, 10–15 балів – високий рівень самоактуалізації.

**Примітка.** Шкали 1, 3, 4, 8, 10 і 11 мають по 10 пунктів, а інші – по 15. Для того, щоб можна було порівняти отримані результати, кількість балів за цими шкалами треба помножити на 1,5. Можна одержати результат у відсотках: 15 балів (максимум за кожною шкалою) – 100 %, а число набраних балів – X %.

### Опис шкал опитувача САМОАЛ

1. *Шкала орієнтації* в часі показує, наскільки людина живе сьогоднішнім, не відкладаючи своє життя «на потім» і не намагаючись знайти порятунок у минулому. Високий результат характерний для осіб, котрі добре розуміють екзистенціальну цінність життя «тут і тепер», спроможні насолоджуватися актуальним моментом, не порівнюючи його з минулими втіхами й не знецінюючи очікуванням майбутніх успіхів. Низький результат властивий для людей, невротично заглиблених у минулі переживання, із завищеним прагненням до досягнень, підозрілі та невпевнені в собі.

2. *Шкала цінностей*. Високий бал за цією шкалою свідчить, що людина поділяє цінності особи, яка самоактуалізується. До них Абрахам Маслоу відносив такі, як істина, добро, краса, цілісність, відсутність роздвоєності, життєвість, унікальність, досконалість, досягнення, справедливість, порядок, простота, легкість без зусиль, гра, самодостатність. Перевага цих цінностей указує на прагнення до гармонійного буття й здорових стосунків із людьми, далеке від бажання маніпулювати ними у своїх інтересах.

3. *Погляд на природу людини* може бути позитивним (висока оцінка) або негативним (низька). Ця шкала описує віру в людей, у могутність людських можливостей. Високий показник може інтерпретуватися як стала основа для щирих гармонійних міжособистісних стосунків, природна симпатія, довіра до людей, чесність, неупередженість, доброзичливість.

4. Висока *потреба в пізнанні* характерна для особи, яка самоактуалізується, завжди відкрита новим враженням. Ця шкала описує спроможність до миттєвого пізнання – безкорисливе бажання нового, інтерес до об'єктів, не пов'язаний прямо із задоволенням різних потреб. Таке пізнання, як вважає Маслоу, точніше й ефективніше, оскільки його процес не деформується бажаннями та потягами, людина при цьому не схильна судити, оцінювати й порівнювати. Вона просто бачить те, що є, і цінує це.

5. Прагнення до творчості, або *креативність*, – неодмінний атрибут самоактуалізації, яку можна назвати творчим ставленням до життя.

6. *Автономність*, на думку більшості гуманістичних психологів, є головним критерієм психічного здоров'я особи, її цілісності та повноти. Це поняття тяжіє до таких рис, як життєвість (*aliveness*) і самопідтримка (*self – support*) у Ф. Перлза, спрямованість зсередини (*inner – directed*) у Д. Рисмена, зрілість (*ripeness*) у К. Роджерса. Особа, яка самоактуалізується, автономна, незалежна й вільна, однак це не означає відчуження та самотності. У термінах Е. Фромма автономність – це позитивна «свобода для», що відрізняється від негативної «свободи від».

7. *Спонтанність* – це якість, що впливає з упевненості в собі й довіри до навколишнього світу, властивих для людей, які є самоактуалізованими. Високий показник за шкалою спонтанності свідчить про те, що самоактуалізація стала способом життя, а не є мрією чи прагнен-

ням. Здатність до спонтанної поведінки обмежується культурними нормами, у природному вигляді її можна спостерігати хіба що в маленьких дітей. Спонтанність співвідноситься з такими цінностями, як свобода, природність, гра, легкість без зусилля.

8. *Саморозуміння*. Високий показник за цією шкалою свідчить про чутливість, сензитивність людини до своїх бажань і потреб. У таких людей не формуються психологічні захисти, що заважають людині адекватно сприймати й оцінювати себе, вони не схильні підмінити власні смаки та оцінки зовнішніми соціальними стандартами. Показники за шкалою саморозуміння, спонтанності й аутосимпатії, зазвичай, пов'язані між собою. Низький бал за шкалою саморозуміння властивий людям невпевненим, які орієнтуються на думку оточення. Д. Рисмен називав таких «орієнтованими ззовні», на відміну від «орієнтованих зсередини».

9. *Аутосимпатія* – природна основа психічного здоров'я й цілісності особи. Низькі показники мають люди невротичні, тривожні, невпевнені в собі. Аутосимпатія зовсім не означає тупої самовтіхи або некритичного самосприйняття, це просто добре усвідомлена «Я-концепція», що слугує джерелом сталої адекватної самооцінки.

10. Шкала *контактності* вимірює товарицькість особи, її спроможність до встановлення тривалих і доброзичливих стосунків із навколишніми. В опитувальнику САМОАЛ контактність розуміємо не як рівень комунікативних здібностей особи або як навички ефективного спілкування, а як загальну схильність до взаємокорисних і приємних контактів з іншими людьми.

11. Шкала *гнучкості* в спілкуванні співвідноситься з наявністю або відсутністю соціальних стереотипів, спроможністю до адекватного самовираження в спілкуванні. Високі показники свідчать про автентичну взаємодію з оточенням, спроможності до саморозкриття. Люди з високою оцінкою за цією шкалою орієнтовані на особистісне спілкування, не схильні до фальшу або маніпуляцій, не змішують саморозкриття особи з самопредставленням – стратегією й тактикою управління, створюваним враженням. Низькі показники характерні для людей ригідних, негнучких, не впевнених у власній привабливості, у тому, що вони цікаві співрозмовнику, та спілкування з якими може приносити задоволення.

**ТРЕНІНГОВІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ  
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ  
«РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ  
ТА ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ»  
ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ**

Таблиця К1

<b>1. Загальна інформація</b>	
Назва програми	Розвиток емоційного інтелекту та формування емоційної компетентності державних службовців
Шифр програми	СК/2020/22
Тип програми за змістом	спеціальна короткострокова програма
Форма навчання	очна (денна) або дистанційна
Цільова група	державні службовці категорій «Б», «В» місцевих органів виконавчої влади; голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники; посадові особи місцевого самоврядування IV–VII категорій; депутати місцевих рад
Передумови навчання за програмою	
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	–
Найменування партнера програми	Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Обсяг програми	0,6 кредиту ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	навчання триває 2 дні
Мова(и) викладання	українська



Напрямок(и) підвищення кваліфікації, які охоплює програма	розвиток емоційного інтелекту
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	особистісні компетенції; комунікація та взаємодія; лідерство; командна робота та взаємодія
Укладач(і) програми	Лазорко Ольга Валеріївна, доктор психологічних наук, професор кафедри загальної та соціальної психології та соціології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, lazorko.olga@gmail.com
<b>2. Загальна мета</b>	
Підвищення рівня емоційного інтелекту, формування та розвиток емоційної компетентності	
<b>3. Очікувані результати навчання</b>	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	-особливостей та компонентів емоційного інтелекту; -особливостей формування та прояву емоцій у комунікації; принципів контролю та управління емоційними станами та настроями
уміння	-усвідомлювати та розпізнавати свої емоції та інших людей; контролювати та управляти своїми емоційними станами та інших людей; здійснювати успішну комунікацію та встановлювати контакт з різною аудиторією
навички	Емоційного менеджменту; успішної комунікації в професійній діяльності
<b>4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)</b>	
Програма передбачає такі форми проведення навчальних занять: лекції (із застосуванням інтерактивних методів навчання), практичні заняття (виконання групових та індивідуальних ситуаційних завдань, дискусії за проблемними аспектами тем, тестування та опитування), тренінг емоційного менеджменту	

## Закінчення таблиці К1

<b>5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання</b>	
Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса)	–
Назва дистанційного курсу (модуля)	
<b>6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю</b>	
Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	відвідування занять – 70%; поточний контроль – 25 %; підсумковий контроль – 5 % Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75 %, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання
Форма підсумкового контролю	публічна презентація індивідуального проєкту

Таблиця К2

**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	зокрема:			
		авдиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Тема 1. Визначення та моделі емоційного інтелекту	1	1	-	-	-
Тема 2. Емоційний інтелект та успішність людини	3	2	-	-	1

## Закінчення таблиці К2

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Вимірювання рівня емоційного інтелекту	2	2	-	-	-
Тема 4. Способи та техніки розвитку емоційного інтелекту	3	2	-	-	1
Тема 5. Поняття та значення емоційної компетентності в нашому житті (особистому та робочому)	2	2	-	-	-
Тема 6. Емоції як інформація: усвідомлення та розпізнавання	3	2	-	-	1
Тема 7. Емоційний менеджмент та ефективна комунікація	2	2	-	-	-
Тема 8. Як можна розвинути емоційну компетентність?	2	2	-	-	-
<b>РАЗОМ</b>	<b>18/0,6</b>	<b>15/0,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3/0,1</b>

**ЗМІСТ ПРОГРАМИ****Тема 1. Визначення та моделі емоційного інтелекту (EQ)**

Поняття емоційного інтелекту в психології.

Пізнавальний інтелект VS емоційний інтелект.

Складові емоційного інтелекту: самоконтроль, самосвідомість, емпатія, управління відносинами.

## **Тема 2. Емоційний інтелект та успішність людини**

Результати сучасних наукових досліджень щодо факторів, які впливають на успішність людини у професійній діяльності.

Розвиток емоційного інтелекту: спадковість, вік, оточення та вплив соціуму.

Важливість емоційного інтелекту в різних професіях: порівняльний аналіз.

Гендерні особливості формування та прояву емоційного інтелекту.

## **Тема 3. Вимірювання рівня емоційного інтелекту**

Сучасні методи вимірювання емоційного інтелекту.

Шкала коефіцієнта емоційного інтелекту EQ Бар-Она.

Тест на емоційний інтелект Майєра – Саловея – Карузо.

Діагностика рівня емоційного інтелекту (тестування учасників)

## **Тема 4. Способи та техніки розвитку емоційного інтелекту (міні-тренінг)**

Відстеження власного стану (самосвідомість).

Техніки управління емоційними станами.

Способи розвитку емпатії.

Розвиток соціальних навичок (взаємодії).

Практики уважності (Mindfulness).

## **Тема 5. Поняття та значення емоційної компетентності в нашому житті (особистому та робочому)**

Експеримент з зефіром та його глобальні результати.

Емоційна компетентність в особистому житті.

Значення емоційної компетентності в професійній діяльності.

Поняття та актуальні дослідження емоційної компетентності.

Модель емоційної компетентності та її базові складові.

## **Тема 6. Емоції як інформація: усвідомлення та розпізнавання**

Нейрофізіологія емоцій.

Основні (базові) емоції та їх характеристика.

Вчимося розпізнавати емоції (тестування).

Методи усвідомлення емоцій інших людей.

**Тема 7. Емоційний менеджмент та ефективна комунікація**

Алгоритм управління власними емоціями.

Техніка рефреймінгу та її застосування професійній діяльності.

Моделювання емоційно насичених ситуацій та формування навичок емоційного самоменеджменту.

Алгоритм управління емоціями інших.

**Тема 8. Як можна розвинути емоційну компетентність?**

Відеозапис й обговорення кейсів прояву емоційної компетентності у професійній діяльності. Алгоритм емоційного менеджменту.

**ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Поточний контроль передбачає перевірку результатів виконання групових та індивідуальних ситуаційних завдань. Кожна тема курсу оцінюється 7,5 бала.

Підсумковий контроль передбачає презентацію індивідуального проєкту з курсу – підготовка рекомендацій щодо підвищення рівня емоційної компетентності (презентація технік) (40 балів).

**ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ  
ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ**

**Наукова, навчально-методична література:**

1. Макки Э., Бояцис Р., Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 301 с.
2. Барретт Л. Ф. Як народжуються емоції. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 480 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ: Vivat, 2018. 512 с.
4. Девід С. Емоційна спритність. Як почати радіти змінам і отримувати задоволення від роботи та життя. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 288 с.

**ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ  
«КОМАНДНА РОБОТА І ВЗАЄМОДІЯ»  
ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ**

Таблиця ЛІ

<b>1. Загальна інформація</b>	
Назва програми	Командна робота і взаємодія
Шифр програми	СК/2020
Тип програми за змістом	спеціальна короткострокова програма
Форма навчання	очна (денна) або дистанційна
Цільова група	державні службовці категорій «Б», «В» місцевих державних адміністрацій області; посадові особи місцевого самоврядування IV–VII категорій
Передумови навчання за програмою	
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	–
Найменування партнера (партнерів) програми	Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Обсяг програми	0,3 кредита ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	навчання триває 1 день
Мова(и) викладання	українська
Напрямок підвищення кваліфікації, який охоплює програма	комунікація та взаємодія; лідерство
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	командна робота та взаємодія; комунікації та взаємодія; управління організацією роботи та персоналом; лідерство
Укладач(і) програми	Федотова Тетяна Володимирівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та соціальної психології і соціології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, Tafe-08@ukr.net
<b>2. Загальна мета</b>	
Формування професійних компетентностей щодо ефективної комунікації, командної роботи та взаємодії	

<b>3. Очікувані результати навчання</b>	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	основ командоутворення; шляхів підвищення рівня взаємодії та ефективності командної роботи
уміння	налагоджувати командну взаємодію; визначати та оцінювати роль кожного «гравця» в команді;
навички	організації ефективної командної взаємодії
<b>4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)</b>	
Навчання передбачає такі форми проведення занять: інтерактивна лекція, ділова гра, виконання індивідуальних і групових завдань	
<b>5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання</b>	
Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса)	сервіс для організації онлайн-конференцій та відеозв'язку Zoom
Назва дистанційного курсу (модуля)	
<b>6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю</b>	
Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	відвідування занять – 100 %; поточний контроль – 0 %; підсумковий контроль – 0 % Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75 %, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання
Форма підсумкового контролю	немає

**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Тема 1. Поняття ко- манди та ко- мандної взаємодії	2	2	(2)	-	-
Тема 2. Розвиток команди. Командні ролі	2	2	(2)	-	-
Тема 3. Лідер і коман- да. Етапи формування команди	2	2	(2)	-	-
Тема 4. Технології формування команди	3	2	(2)		1
Підсумковий контроль результатів навчання	-	-	-	-	-
<b>РАЗОМ</b>	<b>9/0,3</b>	<b>8/0,27</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1/0,03</b>

**ЗМІСТ ПРОГРАМИ****Тема 1. Поняття команди та командної взаємодії**

Поняття про команду. Ознаки команди. Командна взаємодія.

Потенціал командної діяльності в державній службі.

Ознаки некомандної поведінки.

Позитивні сторони від формування команди.



## **Тема 2. Розвиток команди. Командні ролі**

Стадії розвитку команди.

Особистісні переваги від роботи в команді. Командна та функціональна роль.

Принципи розподілу ролей в команді.

Визначення командних ролей за Белбіном.

Фактори успішності та підвищення ефективності діяльності в команді.

## **Тема 3. Лідер і команда. Етапи формування команди**

Лідер і команда. Якості лідера.

Етапи формування команди: завдання, люди, взаємини.

Складові процесу командоутворення.

Умови формування та кроки створення команди.

## **Тема 4. Технології формування команди**

Командні цінності. Ціннісно-сміслова парадигма державної служби.

“М’які” навички представників команди.

Лояльність персоналу: формування, компоненти, ступінь вияву.

Роль мотивації у формуванні команди. Теорія поколінь Хоува-Штрауса.

## **ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Поточний контроль передбачає оцінку участі у тематичних дискусіях, виконанні групових та індивідуальних завдань.

Підсумковий контроль не проводиться (обсяг програми до 0,5 кредиту (абзац 3 п. 9, розділу IV наказу НАДС від 26.11.2019 № 211))

## **ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ’ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ**

### **Наукова, навчально-методична література:**

1. Гертер Г., Оттл К. Работа в команде. Как подобрать и организовать эффективную команду. Киев: Гуманитар. центр, 2018. 192 с.

2. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 216 с.
3. Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики. Москва: ЭКОНОМ-Про, 2004. 370 с.
4. Томпсон Лэй Создание команды: [пер. с англ.]. Москва: Вершина, 2006. 544 с.
5. Гілл Л., Брандо Г., Трулав Е. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали: посіб. Київ: Наш Формат, 2019. 328 с.

**ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ  
«КОМУНІКАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЯ»  
ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ**

Таблиця М1

<b>1. Загальна інформація</b>	
Назва програми	Комунікації та взаємодія
Шифр програми	СК/2020
Тип програми за змістом	спеціальна короткострокова програма
Форма навчання	очна (денна) або дистанційна
Цільова група	державні службовці категорій «Б», «В» місцевих органів виконавчої влади; голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники; посадові особи місцевого самоврядування IV–VII категорій; депутати місцевих рад
Передумови навчання за програмою	–
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	
Найменування партнера програми	Волинський національний університет імені Лесі Українки
Обсяг програми	0,23 кредита ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	навчання триває 1 день
Мова(и) викладання	українська
Напрямок(и) підвищення кваліфікації, які охоплює програма	комунікація та взаємодія
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	комунікації та взаємодія
Укладач(і) програми	Коструба Наталія Сергіївна, кандидат психологічних наук, ст. викладач кафедри загальної та соціальної психології та соціології Волинського національного університету імені Лесі Українки, chmil.nata@ukr.net

<b>2. Загальна мета</b>	
Формування та розвиток навичок ефективної комунікації та взаємодії	
<b>3. Очікувані результати навчання</b>	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	складових процесу комунікації; основ ефективних комунікацій
уміння	розпізнавати комунікативні бар'єри і долати їх; здійснювати успішну комунікацію та встановлювати контакт з різною аудиторією
навички	регуляції емоційної напруги у комунікації та взаємодії; ефективної комунікації в професійній діяльності
<b>4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)</b>	
Програма передбачає такі форми проведення навчальних занять: лекції (із застосуванням інтерактивних методів навчання), практичні заняття (виконання групових та індивідуальних ситуаційних завдань, дискусії за проблемними аспектами тем)	
<b>5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання</b>	
Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса)	сервіс для організації онлайн-конференцій та відеозв'язку Zoom
Назва дистанційного курсу (модуля)	—
<b>6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю</b>	
Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	відвідування занять – 70%; поточний контроль – 25 %; підсумковий контроль – 0 % Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75 %, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання
Форма підсумкового контролю	немає

**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		авдиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Комунікації в організації: процес, особли- вості та типи	3	3	(3)	-	-
Тема 2. Правила й принципи ефективної комунікаційної взаємодії	4	3	(4)	-	-
<b>РАЗОМ</b>	<b>7/0,23</b>	<b>7/0,23</b>	<b>(7/0,23)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

**Тема 1. Комунікації в організації: процес, особливості та типи**  
Модель і процес комунікації.

Типи комунікацій (вербальні/невербальні, формальні/неформальні).  
Горизонтальні і вертикальні комунікації.

**Тема 2. Правила й принципи ефективної комунікаційної взаємодії**

Основи ефективних комунікацій.

Комунікаційні бар'єри і способи їх подолання.

Техніки зниження емоційної напруги у комунікації.

**ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Поточний контроль передбачає перевірку результатів виконання групових та індивідуальних ситуаційних завдань.

Підсумковий контроль не проводиться (обсяг програми до 0,5 кредиту (абзац 3 п. 9, розділу IV наказу НАДС від 26.11.2019 № 211)).

## **ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОBOB'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ**

### **Наукова, навчально-методична література:**

1. Гриффин Ем. Коммуникация: теории и практики. Харьков: Гуманитарный Центр, Науменко А. А., 2015. 688 с.
2. Джеймс Борг Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування. Харків: Фабула. 2019. 304 с.
3. Кейт Феррацци Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху. Київ: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 288 с.
4. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

**ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА  
«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ»  
ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ**

Таблиця Н1

<b>1. Загальна інформація</b>	
Назва програми	Управління конфліктами
Шифр програми	СК/2020/33
Тип програми за змістом	спеціальна короткострокова програма
Форма навчання	очна (денна) або дистанційна
Цільова група	державні службовці категорій «Б», «В» місцевих органів виконавчої влади; посадові особи місцевого самоврядування IV–VII категорій
Передумови навчання за програмою	–
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	–
Найменування партнера (партнерів) програми	Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Обсяг програми	0,3 кредита ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	навчання триває 1 день
Мова(и) викладання	українська
Напрямок підвищення кваліфікації, який охоплює програма	комунікація та взаємодія
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	командна робота та взаємодія; комунікації та взаємодія; управління організацією роботи та персоналом
Укладач(і) програми	Мітлош Антоніна Василівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та соціальної психології і соціології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, antonina.mitlosh@gmail.com

## Закінчення таблиці Н1

<b>2. Загальна мета</b>	
Формування професійних компетентностей щодо ефективної комунікації, шляхів попередження та вирішення конфліктів	
<b>3. Очікувані результати навчання</b>	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	основних стратегій, тактик і технологій розв'язання конфліктів
уміння	виявляти причини виникнення конфліктів, визначати ознаки їх прояву, види, типи, спрямованість і межі поширення; управляти конфліктами в колективі
навички	поведінки у конфлікті, урегулювання та вирішення конфліктів
<b>4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)</b>	
Навчання передбачає такі форми проведення занять: інтерактивна лекція, виконання індивідуальних і групових завдань	
<b>5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання</b>	
Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса)	сервіс для організації онлайн-конференцій та відеозв'язку Zoom
Назва дистанційного курсу (модуля)	–
<b>6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю</b>	
Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	відвідування занять – 85 %; поточний контроль – 15 %; підсумковий контроль – 0 % Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75 %, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання
Форма підсумкового контролю	немає



**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Механізми виникнення конфліктів в організації	4	4	(4)	-	-
Тема 2. Управління конфліктами	5	5	(5)	-	-
Підсумковий контроль результатів навчання	-	-	-	-	-
<b>РАЗОМ</b>	<b>9/0,3</b>	<b>9/0,3</b>	-	-	-

**ЗМІСТ ПРОГРАМИ****Тема 1. Механізми виникнення конфліктів в організації**

Поняття про конфлікт, конфліктну ситуацію. Позитивні та негативні функції конфліктів. Причини виникнення конфліктів в організації: об'єктивні та суб'єктивні. Особливості прояву конфліктних ситуацій. Типи конфліктних ситуацій в організації.

Структура та функції конфлікту. Динаміка протікання конфлікту: основні стадії та їх особливості.

Конфліктогени та синтони спілкування. Конфліктогенна поведінка. Типові конфлікти спілкування. Причини вживання конфліктогенів. Слова-амортизатори (синтони). Синтонна поведінка.

Поняття інциденту. Етапи конфлікту. Диференціація конфліктів. Конфлікти типу А, Б, їх профілактика.

## **Тема 2. Управління конфліктами**

Способи регулювання конфліктів: переговори, медіація, арбітраж, примирення, представництво.

Алгоритм вирішення конфлікту: стратегії і тактики.

Особливості та технологія методу картографії. Складання карти конфлікту.

Типові провокації під час спілкування. Типи поведінки особистості у конфліктному спілкуванні.

Структурні методи управління як методи профілактики об'єктивних чинників виникнення конфліктів.

Основні види внутрішньоособистісних конфліктів, їх наслідки та способи вирішення.

## **ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Поточний контроль передбачає оцінку участі у інтерактивних лекціях, виконанні групових та індивідуальних завдань.

Підсумковий контроль не проводиться (обсяг програми до 0,5 кредиту (абзац 3 п. 9, розділу IV наказу НАДС від 26.11.2019 № 211))

## **ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОBOB'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ**

### **Наукова, навчально-методична література:**

1. Єременко Л. В. Конфліктологія: навч. посібн. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2018. 219 с.
2. Партико Н. В. Психологія конфліктів: посіб. Львів: Львів. політехніка, 2019. 132 с.
3. Постоловський С., Тихомірова Є. Конфліктологія та теорія та переговорів: підручн. Київ: Університетська книга, 2017. 240 с.
4. Яхно Т. Г., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія та переговорів: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2019. 168 с.

*Для нотаток*

Наукове видання

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА  
КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Монографія*

Літературний редактор і коректор *Г. О. Дробот*  
Технічний редактор *І. С. Савицька*

Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Обсяг 11,85 ум. друк. арк., 11,07 обл.-вид. арк.  
Наклад 300 пр. Зам. 143. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк  
(м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. (0332) 29-90-65).  
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.