

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

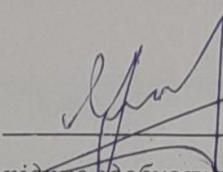
Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання

Кафедра психології, педагогіки та соціології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

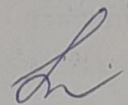
на тему: Удосконалення психологічного забезпечення управління персоналом

Здобувача вищої освіти
другого(магістерського) рівня
ПСМз-21-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія
бізнесу»


підпис здобувача вищої освіти

В.В. Ярема

Науковий керівник


підпис наукового керівника

М.О. Сова
д.пед.н., професор

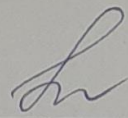
Гарант освітньо-
професійної програми


підпис керівника ОПП

Л.В. Романюк
д.психол.н., професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри психології, педагогіки та соціології
протокол від «8» листопада 2022 р. № 5

Завідувач кафедри


підпис

І.О. Петухова,
к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 8 09.02.2023 Савчук Демченко О.А.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 08.11.2022 Л
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 81 14.02.2023 h
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [підпис] Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

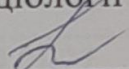
Члени комісії: h Л.В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)
h І.О. Петухова
(підпис) (ініціали, ПІБ)
[підпис] М.Ю. Заушнікова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра психології, педагогіки та соціології
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:

Завідувач кафедри
психології, педагогіки та
соціології

 І.О. Петухова

Завдання на кваліфікаційну роботу

здобувача вищої освіти

Ярема Владислав Валерійович

Тема кваліфікаційної роботи: **Удосконалення психологічного забезпечення управління персоналом**

Затверджена наказом ректора від 30. 11. 2021 № 1656

Термін подачі закінченої роботи: 10.02.2023

Цільова установка: визначити концептуальні засади психологічного забезпечення управління персоналом

Мета роботи: розробити, теоретично обґрунтувати та перевірити ефективність психологічного забезпечення системи управління персоналом

Об'єкт дослідження: психологічне забезпечення управління персоналом

Предмет дослідження: удосконалення психологічного забезпечення управління персоналом

База дослідження виступає:

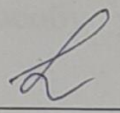
1. дослідження особливостей психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті.
2. Перелік графічного матеріалу 7 таблиці, 7 рисунки

3. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	23.02.2022	23.02.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	09.03.2022	09.02.2022
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	14.05.2022	14.05.2022
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	31.08.2022	31.08.2022
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	28.09.2022	28.09.2022
6.	Отримання відгуку керівника роботи	10.10.2022	10.10.2022
7.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	30.10.2022	30.10.2022
8.	Попередній захист роботи	13.12.2022	13.12.2022
9.	Отримання відгуку з підприємства (зовнішньої рецензії)	20.12.2022	20.12.2022
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	08.11.022	08.11.2022
11.	Захист роботи	14.02.2023	14.02.2023

4. Дата видачі завдання «05» січня 2022

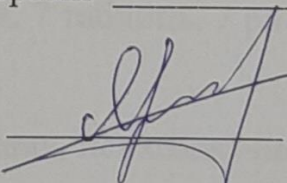
5. Керівник кваліфікаційної роботи

 М.О. Сова

6. Керівник освітньо-професійної програми

 Л.В. Романюк

7. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

 В.В. Ярема

Удосконалення психологічного забезпечення управління персоналом

Мета роботи полягає: розробити, теоретично обґрунтувати та перевірити ефективність психологічного забезпечення системи управління персоналом.

Завданнями роботи є: Визначити концептуальні засади психологічного забезпечення управління персоналом.

Описати особливості психотипів керівників.

Дослідити сучасні підходи до системи психологічного забезпечення управління персоналом. Визначити шляхи реформування галузі.

Предметом дослідження є удосконалення психологічного забезпечення управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступає психологічне забезпечення управління персоналом.

Базою дослідження виступає 39 літературних джерел.

За результатами дослідження сформульовані 4 типи керівників виявлено доцільність переходу від авторитарного способу управління у компанії до викоруправління людським капіталом

Одержані результати можуть бути використані... на всіх керівних ланках
Кваліфікаційна робота містить 103 сторінки, 7 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 39 найменувань.

Ключові слова: Управлінський персонал, психологічне забезпечення, система управління персоналом.

Рік виконання кваліфікаційної роботи ... 2023

Рік захисту роботи... 2023

Improvement of psychological support of personnel management

The purpose of the work is: to develop, theoretically substantiate and verify the effectiveness of the psychological support of the personnel management system.

The tasks of the work are: To determine the conceptual principles of psychological support of personnel management.

Describe the features of psychotypes of managers.

To study modern approaches to the system of psychological support of personnel management. Determine ways of reforming the industry.

The subject of the study is the improvement of the psychological support of personnel management.

The object of research is the psychological support of personnel management.

The basis of the research is 39 literary sources.

Based on the results of the study, 4 types of managers were formulated, the expediency of the transition from an authoritarian way of management in the company to the effective management of human capital was found

The obtained results can be used... at all management levels. The qualification work contains 103 pages, 7 tables, 7 figures, a list of used sources from 39 names.

Keywords: Management personnel, psychological support, personnel management system.

The year of performance of qualification work ... 2023

The year of job protection... 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження психологічного забезпечення системи управління персоналом	12
1.1. Управління персоналом як предмет науково-психологічного аналізу.....,	12
1.2. Сучасні підходи до змісту та структури психологічного забезпечення управління персоналом організації	21
1.3. Концептуальні засади психологічного забезпечення системи управління персоналом в організаціях.....	24
1.4. Психологічна компетентність керівника як системоутворювальний фактор психологічного забезпечення системи управління персоналом.....	25
1.5. Висновки до першого розділу	40
РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження ефективності впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом	42
2.1. Організація емпіричного дослідження з впровадження моделі психологічного забезпечення системи управління персоналом	42
2.2. Діагностика психологічних характеристик представників керівної ланки організації.....	53
2.3. Зміст діяльності психолога з впровадження моделі психологічного забезпечення управління персоналом	63
2.4. Аналіз результатів дослідження з удосконалення психологічного забезпечення системи управління персоналом організації.....	88
2.5. Висновки до другого розділу	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ, ...	102

ВСТУП

Кожна організація має структуру з розділенням на керівну ланку різних рівнів та підлеглих працівників. Успішна робота структури вимагає наявності налагодженої системи управління персоналом. Управління персоналом є однією з важливих галузей забезпечення життєдіяльності організації. В умовах постійних змін якісно сформована система управління персоналом стає одним з ключових факторів досягнення цілей компанії.

Управління є процесом комунікації рівня «людина – людина», тому для підвищення ефективності системи управління вимагає налагодження психологічного забезпечення.

Водночас вирішення проблеми психологічного забезпечення системи управління персоналом, попри всю її актуальність, не була раніше предметом окремого дослідження. Отже, **актуальність** проблеми та її недостатня теоретико-методологічна та практична розробленість зумовили вибір теми дипломної роботи «Удосконалення психологічного забезпечення системи управління персоналом».

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В ході роботи над матеріалом, було досліджено ряд робіт: Арбаджи Ю.І., Савицької В.О., Нестеренко О.М. та Бондарчука О.І.

Об'єкт дослідження – психологічне забезпечення управління персоналом.

Предмет дослідження – удосконалення психологічного забезпечення управління персоналом.

Мета дослідження – розробити, теоретично обґрунтувати та перевірити ефективність психологічного забезпечення системи управління персоналом.

Завдання дослідження. Визначити концептуальні засади психологічного забезпечення управління персоналом.

Описати особливості психотипів керівників.

Дослідити сучасні підходи до системи психологічного забезпечення управління персоналом.

Визначити шляхи реформування галузі.

Гіпотеза дослідження. Основу дослідження складає припущення про те, що удосконалення системи управління персоналом досягається завдяки впровадженню психологічного забезпечення, спрямованого на позитивну динаміку розвитку соціальних установок працівників організації з підвищення цінності особистості.

В основу дослідження покладено **припущення** про те, що підвищення ефективності системи управління персоналом досягається шляхом організації та впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом, спрямованого на зміни соціальних установок всередині компанії щодо підвищення цінності особистості.

Методи дослідження. Для вирішення завдань наукової роботи були використані наступні методи:

1) *теоретичні*: аналіз та узагальнення наукової літератури; порівняння, узагальнення, систематизація науково-теоретичної та дослідницької інформації, теоретичне моделювання, контент-аналіз;

2) *емпіричні* (психологічна діагностика засобами анкетування та тестування):

3) *формувальний експеримент*. Обробка даних проводилася з використанням статистичних програм SPSS 15, MS Excel.

Новизна дослідження. Внаслідок проведення емпіричного дослідження було встановлено 4 типи керівників, а саме аморфний, агресивний, ризикований, прагматик.

Виявлено доцільність переходу від авторитарного способу управління до управління людським капіталом.

Теоретичне значення. Сформульовано теоретичну модель психологічної компетентності керівника: на корпоративному рівні – компетенції, які відповідають корпоративним вимогам до персоналу, описують соціально-психологічні якості, необхідні працівникам корпорації для успішного виконання посадових обов'язків відповідно до стратегічних цілей організації; на власне управлінському рівні – компетенції, які визначають управлінські знання, вміння та навички, необхідні для управління персоналом та досягнення цілей корпорації; на індивідуально-

психологічному рівні – компетенції, які визначають психологічні якості, необхідні для ефективного виконання професійних посадових обов'язків та досягнення цілей корпорації;

Практична значущість. Визначено ефективність впровадження моделі психологічного забезпечення системи управління персоналом на корпоративному, власне управлінському та індивідуальнопсихологічному рівнях. Набули розвитку методи розробки психологічних профілів посад, професійного відбору та навчання персоналу на залізничному транспорті. Практично запроваджено модель удосконалення психологічного забезпечення системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Управління персоналом як предмет науково-психологічного аналізу

Управління персоналом є однією з важливих галузей забезпечення життєдіяльності організації, яка дає можливість підвищити її ефективність. В умовах постійних змін в економічній, політичній та соціальних сферах правильно спроектована система управління персоналом, яка враховує специфіку роботи організації та поточну економічну ситуацію, вважається одним з ключових факторів, що сприяє досягненню поставлених цілей. Управління персоналом займає провідні позиції в загальній системі керування підприємством.

Управління персоналом базується на певній концепції – системі теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [1, 2]. На сьогодні основу концепції управління персоналом компанії складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до поставлених перед підприємством завдань. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахувати особистісний фактор при побудові системи управління персоналом [3].

Так, на думку В. Воронкова, Л. Євєнко, А. Катаєва та ін. [4; 5], сучасна теорія і практика менеджменту персоналу спирається на чотири основні концепції: концепція використання трудових ресурсів (економічна), концепція управління персоналом (організаційно-адміністративна), концепція управління людськими ресурсами (організаційно-соціальна), концепція управління людським капіталом (гуманістична). У своєму дослідженні А. Катаєв [5] визначив основні ознаки кожної концепції (підходу) управління персоналом, які наведені у таблиці 1.1.

Першою науково-обґрунтованою концепцією стала концепція використання

трудових ресурсів, яка розглядала людину як елемент процесу виробництва (фактор виробництва). Школа наукового управління, у межах якої була створена система організації виробництва, розвивалася в США в період з 1886 по 1920 рік (фундамент був закладений Г. Гантом, Ф. Гілбретом, Л. Гілбретом, Г. Емерсоном, Ф. Тейлором). У рамках цієї школи організація діє подібно механізму: за алгоритмом, безпечно та передбачено. Організація як машина сформувала погляд на людину, як на деталь, гвинтик у механізмі, по відношенню до якого можливе використання трудових ресурсів. На соціальні аспекти управління персоналом не зверталася увага.

У 20-ті роки ХХ ст. А. Файоль, Г. Емерсон, М. Вебер та ін. запропонували концепцію управління персоналом. Вони розглядали людину як елемент формальної структури (ресурс організації).

Таблиця 1.1

Характеристика концепцій управління персоналом

Період	Школа	Концепції	Роль людини	Головне завдання керівника
1886 – 1930	Школа наукового управління, школа адміністративного управління	Використання трудових ресурсів	Елемент процесу (фактор виробництва)	Пошук та досягнення продуктивності праці робітників найвищої
1930-1950	Школа управління персоналом структури	Створення сприятливих відносин в колективі	Людина ресурс організації	Співробітництво з робітниками та персоналом структури
1950 –	Школа Управління поведінкових наук	Налагодження взаємодії та комунікації у колективі	Наповнювальний елемент	Створення умов, за яких робітник буде
1970-	Школа управління людським капіталом	Надання можливостей щодо культурного та соціологічного розвитку у колективі	Елемент прогресу	Створення сприятливих умов для особистісного розвитку працівників

У рамках школи адміністративного управління було сформульоване поняття організаційної структури компанії як системи взаємозв'язків, які мають певну ієрархію. Тому організація розглядалась як замкнена система, функціонування якої забезпечувалося за рахунок внутрішньої раціоналізації діяльності без урахування впливу зовнішнього середовища. З'явилося розуміння того, що організацією необхідно управляти системно, щоб більш ефективно досягати її мети.

У 30 – 50-ті роки XX ст. набула поширення концепція управління людськими

ресурсами (М. Фолетт, Е. Мейо, Г. Мюнстерберг), в якій людина репрезентована як елемент соціальної організації (ресурс організації). Хоуторнський експеримент Е. Мейо (1927-1932 рр.) характеризував перехід від класичного підходу щодо управління персоналом до доктрини людських відносин. Фундаментальною рисою цієї концепції виступала колективна солідарність робітників. Був доведений вплив виробничого клімату в колективі на зростання ефективності праці та виявлено, що неформальні групи мають сильний соціальний контроль над звичками та думками робітників. За результатами експерименту встановлено, що соціальні та психологічні фактори впливають на зростання продуктивності праці значно більше, ніж фізичні, однак за умови, що сама його організація вже достатньою мірою раціональна й ефективна. Навіть висока заробітна плата далеко не завжди веде до зростання продуктивності й досягнення бажаних для персоналу цілей.

Згодом К. Альдерфер, Ф. Гейцберг, Р. Лайкерт, К. Левін, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор та ін. [6] представники школи поведінкових наук зробили акцент на підвищенні ефективності роботи окремого робітника, стимулюванні його індивідуального професійного розвитку, зацікавленості та персональної відповідальності. Були виведені дві групи факторів, які мають особливий вплив на відношення до праці: фактори, які пов'язані з умовами праці і соціальним середовищем (стиль управління, міжособистісні стосунки, заробітна плата, гарантії зайнятості, професійний статус); мотивуючі фактори, які визначають відношення до праці робітника (індивідуальний успіх, визнання, можливість професійного росту, відповідальність).

Вже у 70-х роках ХХ ст. набула розвитку концепція управління людським капіталом, в якій людина розглядалася як головний суб'єкт організації – фактор формування ресурсів для економічної діяльності організації: професійні вміння, знання, освіта виступають справжнім капіталом, з яким працівник вступає у виробничий процес. Концепція ґрунтується на роботах У. Петті, А. Сміта, І. Фішера та ін. Подальшого розвитку ця теорія знайшла у працях Г. Беккера, Я. Мінсера, Т. Шульца та ін.

Найвагоміший внесок належить Г. Беккеру, який визначав людський капітал як сукупність навичок, знань і умінь людини. Людським його називають тому, що

ця форма є частиною людини, а капіталом – внаслідок того, що є джерелом майбутніх задоволень або заробітків, або того й іншого разом. У ширшому розумінні людський капітал формується шляхом інвестицій в людину у вигляді витрат на освіту та підготовку робочої сили на виробництві, на охорону здоров'я, міграцію та пошук інформації про ціни і доходи [7]. Серед вітчизняних вчених, у працях яких дістала подальшого розвитку теорія людського капіталу, відзначимо С. Бандуру, Д. Богиню, О. Грішнову, М. Долішного, С. Злупка, Е. Лібанову, А. Чухна та ін. Як зазначають Н. Гавкалова та Н. Маркова [8], формування та накопичення людського капіталу можливе лише при забезпеченні процесу його інтелектуалізації, під яким розуміють шлях поступового підвищення інтелектуального рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається для відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту. Визначений процес знаходиться під постійним впливом чинників зовнішнього середовища (макрорівень) та внутрішнього (мікросередовище, що створюється в межах окремого суб'єкту господарювання).

В. Геєць [9] звертає увагу на розуміння необхідності за будь-яких умов дбати про майбутнє і здійснювати відповідні інвестиції у свій власний людський капітал з метою переорієнтації економіки й суспільства в цілому. А. Амосов та О. Дегтяр [10, 11] у своєму дослідженні щодо формування людського капіталу в контексті сучасних умов ринкової економіки виокремили ряд особливостей:

- 1) безперервність навчання та нерозривний зв'язок освіти з виробничою діяльністю людини (протягом усього періоду праці);
- 2) здатність творчого застосування накопичених знань, навичок для генерації нових ноу-хау;
- 3) розвиток інноваційної економіки обумовлює вимоги безперервного навчання та елементів творчості не лише окремих працівників, а й цілих колективів підприємств, фірм та організацій.

Як відзначає ряд авторів [12; 13], для ефективного управління людським капіталом необхідною умовою має стати не кожен процес окремо, тобто формування, використання, або розвиток, а їх сукупність, яка є колообігом

людського капіталу та має завершений характер: інвестування, формування, використання, нагромадження, якісне відтворення і реінвестування. Це є можливим за участю всіх рівнів управління: індивідуального, мікроекономічного та макроекономічного.

У своєму дослідженні Н. Цимбаленко [14, с. 15] обґрунтовує побудову моделі управління людським капіталом підприємства такими основними положеннями системного підходу:

1) система – це головне, що становить сутність управління людськими ресурсами – планомірно організована дія за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів з формування, розподілу, перерозподілу робочої сили й створення умов для ефективного її використання і розвитку на рівні підприємства;

2) система управління людським капіталом підприємства є відкритою структурою, яка залежить від змін у зовнішньому середовищі і за принципом зворотного зв'язку сама впливає на це середовище; цей аспект функціонування системи реалізується через підсистему соціальної сприйнятливості підприємства;

3) категорію «людський капітал» відповідно до системного підходу слід розглядати як динамічну систему, яка постійно розвивається і наповнюється елементами якісно нового змісту;

4) формування людського капіталу підприємства здійснюється інтеграцією потенціалів його працівників через систему управління персоналом (підсистеми планування, відбору, обліку, оцінки, ефективної організації, мотивації і розвитку персоналу);

5) людський капітал підприємства необхідно розглядати не лише як сукупність його складових, а й множину системних взаємозв'язків, які безпосередньо впливають на ефективність її функціонування; пропонується виділити таку важливу характеристику людського капіталу на мікроекономічному рівні, як ефективність взаємодії працівників підприємства, що є передумовою виникнення синергетичного ефекту під час спільного використання потенціалу усіх працівників.

Підсумовуючи, зазначимо, що для управління людським капіталом

необхідно розуміння закономірності формування, використання та розвитку людського капіталу. Механізм управління має забезпечувати зміну керованого об'єкта у заданих межах (як за допомогою якісних, так і кількісних характеристик) та встановлення критеріїв такої оцінки. Саме компетенції забезпечують можливість оцінки людського капіталу, оскільки є описовою характеристикою поведінки працівника в конкретних виробничих умовах. Крім того, система управління людським капіталом повинна усвідомлювати реальність можливої зміни стану керованої підсистеми з використання певних важелів, інструментів, прийомів конкретного методу впливу. Таким чином, управління людьми як головне завдання менеджменту в організаціях завжди ґрунтується на сукупності теоретичних і емпіричних передумов, що формують парадигму, на базі якої будується система управління людиною в організації.

Використовуючи у своєму дослідженні історико-соціологічний підхід, який дозволяє показати причинно-наслідкові зв'язки і закономірності історичного розвитку в їх безпосередності [16; 17], та результати аналізу літературних джерел, було досліджено підходи до управління персоналом у різні історичні періоди. Історично сформовані соціокультурні програми, що акумулюють досвід, визначають людську діяльність.

На основі системного підходу [18] слід тлумачити поняття [18], ми розглядаємо управління персоналом як систему, між об'єктом та суб'єктом управління якої існують організаційні та управлінські відносини. Застосування системного підходу дає можливість розкрити внутрішню побудову системи управління персоналом як цілісної системи, що складається з підсистем. Її особливістю є узгодженість економічних (спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування, використання та розвитку людських ресурсів, виражаються в збільшенні прибутку, конкурентоспроможності підприємства) та соціальних цілей (орієнтовані на задоволення соціальних потреб робітників, забезпечення зайнятості, професійне навчання та підвищення кваліфікації, правову захищеність, здоровий моральний клімат, стимулювання творчості, самореалізацію тощо).

Основною змістовною складовою понять «системний підхід» є термін

«система», поданий як комплекс елементів, що перебувають у взаємодії. Найбільш істотними рисами системи є такі:

- а) наявність різних елементів, складових системи;
- б) наявність взаємозв'язку елементів системи;
- в) наявність мети, що є початком системи, пов'язує і визначає взаємодію елементів.

Система управління персоналом як феномен управлінської та комунікаційної діяльності організації є багатогранним і багатофункціональним поняттям, що включає в себе різні аспекти функціонування організації у внутрішній та зовнішній сфері.

Необхідність управлінської діяльності зумовлюють такі чинники:

- а) управлінська діяльність – цілеспрямований процес вияву активності людини відповідно до потреб суспільства;

- б) управлінська підсистема репрезентована спільною діяльністю великої групи ієрархічно пов'язаних керівників, залучених до суспільних процесів на підставі соціокультурної та психологічної специфіки;

- в) у процесі управління відбувається перетворення актів індивідуальної діяльності в цілісну спільну управлінську діяльність відповідно до правил і норм організації, а також на підставі економічних, технологічних, правових, організаційних і корпоративних вимог.

Таким чином, людина включається в діяльність соціально, через систему планування, організування керівництва та регулювання на основі своїх сформованих потреб та здібностей, а механізмом їх реалізації є управлінська діяльність, що виявляється у процесах розроблення програм керованої діяльності, вибору найоптимальнішого варіанта дій, налагодження зворотних зв'язків, усунення відхилень у реалізації програм. Ці процеси поєднують суб'єкт і об'єкт управління, а зв'язок між ними опосередкований засобами управління й реалізується за певних обставин.

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що головним завданням управління є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне з погляду соціальних та психологічних

потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації (за власною ініціативою, бажанням, волею і вмінням розв'язувати завдання організації), підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом. Керівник у структурі управлінської діяльності повинен бути наділений вищою внутрішньою мотивацією, високою відповідальністю, налаштованістю на зворотний зв'язок, умінням презентувати себе і свою організацію, прогностичним мисленням тощо.

У загальному плані психологічну специфіку управлінської діяльності засвідчують такі її характерні ознаки:

1) управлінська діяльність як соціальний різновид управління є складною та багатоманітною системою, її ефективне функціонування залежить від діяльності не одного керівника, а всього апарату управління;

2) управлінська діяльність реалізується у предметних відносинах і відносинах між людьми, а предметні відносини визначаються конкретними умовами, виробничими процесами, тобто об'єктом управління.

3) управлінська діяльність реалізується у предметних відносинах і відносинах між людьми, а предметні відносини визначаються конкретними умовами, виробничими процесами, тобто об'єктом управління.

Психологічна специфіка управлінської діяльності вимагає від керівників усіх рівнів налагодити психологічне забезпечення у підпорядкованих підрозділах.

1.2. Сучасні підходи до змісту та структури психологічного забезпечення системи управління персоналом організації

Психологічна специфіка управління вимагає психологічне забезпечення об'єктів управління. Забезпечення виражене у психологічному супроводі підлеглого персоналу.

Психологічний супровід розглядається як цілісна система і в працях О. Нургатіної [130]. Авторка виокремила кілька етапів психологічного супроводу, а саме: адаптаційний, ідентифікаційний, інтенсифікаційний, прогностичний. Реалізацію завдань психологічного супроводу запропоновано здійснювати через різні психологічні засоби та методи (прямий вплив, опосередковане втручання, консультування, навчання, експеримент) у взаємодії з об'єктами освітнього простору (особистість, первинна група, колектив, середовище).

О. Савицька результат психологічного супроводу вбачає в повноцінній реалізації психологічного потенціалу особистості, у формуванні психологічної компетентності щодо здійснення вибору та подолання труднощів професійного життя [11].

Під час дослідження психологічного забезпечення системи управління персоналом ми спиралися на наступні теоретико-методологічні підходи:

1. *Системний підхід*. Під системою розуміємо сукупність взаємно пов'язаних і в той же час різних елементів, створену для досягнення певної мети. Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, яка охоплює окремі елементи в певних зв'язках і відношеннях (за О. Степановим [20]), як «живий», цілісний соціально-господарчий організм, як відкриту систему з включенням у системний аналіз і організації, і зовнішнього середовища як взаємопов'язаного цілого, без чого важко здійснювати успішний маркетинг та забезпечувати її виживання в конкуренції (за А. Столяренко [21]).

Методологія системного підходу знайшла своє застосування в багатьох сферах науки та виробництва. Одним з найяскравіших прикладів є застосування системного підходу в управлінні підприємством та управлінні персоналом підприємства. На думку К. Дідур, системний підхід до управління передбачає

керівництво організацією як єдиною системою, де будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається й на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією в цілому. Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління персоналом і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом. Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути об'єктом і суб'єктом управління. Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу. Він спрямований на ефективне використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; розгляд засобів, форм і методів досягнення цілей; організацію роботи щодо виконання прийнятих рішень, контроль над виконанням запланованих заходів; координацію розроблених заходів. Система управління персоналом є комплексом цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи.

2. *Модель психологічного забезпечення системи управління персоналом на підприємстві (О. Філь)* включає такі основні складові: розробку концептуальних засад управління персоналом (розробка стратегічної і тактичної політики управління персоналом, паспортів посад, профілів психологічних компетенцій персоналу, а саме:

- корпоративних, управлінських, професійних);
- психологічний аудит («сканування» організаційного середовища та кадровий аудит професійної відповідності);
- професійний відбір персоналу (розробка політики і процедур відбору, до яких входить алгоритм відбору, зона відповідальності, заявка на персонал);
- розробка, експертиза та стандартизація системи методів професійного відбору;

- адаптація;
- система мотивації за критеріями KPI;
- атестація/оцінка персоналу;
- участь у підтримці та формуванні корпоративної культури організації;
- управління кар'єрою персоналу (психологічна безпека персоналу для корпорації, ідентифікація групи корпоративного ризику, авантюризм, корупційна поведінка, психологічний тиск, деструктивна поведінка);
- клієнтоорієнтованість, кодекс, норми КК;
- супровід звільнення персоналу;
- навчання і розвиток персоналу

3. *Діалектичний підхід* (Ж. Гурвич , А. Коршунов, В. Мантатов , О. Шептулін) розкриває психологічне забезпечення системи управління персоналом як діалектичну систему – це взаємовідносини між персоналом, але в системі «машина-людина», яка у свою чергу здійснюється в системі «людина-людина» – що є унікальною особливістю для підприємств залізничного транспорту: з одного боку – персонал обслуговує галузь залізничного транспорту, а з іншого – галузь виступає соціальним інститутом. Саме діалектична система є найбільш комфортна для потреб суспільства й галузі, а головне – до комфортного функціонування персоналу і клієнтів у цій системі.

Отже, на основі зазначених вище наукових підходах, сформульовано концептуальні засади психологічного забезпечення системи управління персоналу, що складають:

- розробку концепції управління персоналом;
- психологічний аудит організаційного середовища;
- кадровий аудит професійної відповідності персоналу;
- професійний відбір персоналу;
- розробку та стандартизацію системи методів професійного відбору;
- адаптацію;
- систему мотивації персоналу;
- атестацію/оцінку персоналу;
- формування корпоративної культури, управління кар'єрою персоналу;

- психологічну безпеку персоналу;
- супровід звільнення персонал;
- навчання і розвиток персоналу.

1.3. Концептуальні засади психологічного забезпечення системи управління персоналом в організаціях

На основі сформульованих концептуальних засад психологічного забезпечення управління персоналом в організаціях розроблено модель його впровадження у психологічну практику.

Об'єкт психологічного забезпечення - система управління персоналом, особистість працівника.

Суб'єктом психологічного забезпечення - централізовано керована система, яка здійснює цілеспрямовану роботу щодо управління персоналом

Таблиця 1.2

Концептуальна модель впровадження психологічного забезпечення системи управління

ЕТАПИ	РІВЕНЬ	УПРОВАДЖЕННЯ
І етап	БЛОК «Корпоративний рівень»	Психологізація галузі управління персоналом
		Реалізація нової стратегії щодо відбору працівників
II етап	БЛОК «Власне управлінський рівень»	Упровадження моделі керівника для компетентності процедури відбору персоналу

III етап	БЛОК «Індивідуально психологічний рівень»	- Упровадження програми «Розвиток психологічної компетентності керівника»
----------	---	--

На *першому етапі* пропонується розглянути концепцію упровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом шляхом створення структурного підрозділу «Центр психологічного забезпечення» для реалізації наступних перспективних векторів: корпоративна психологічна служба, науково-дослідний інститут транспортної психології, центр бізнес-технологій «Інтелект».

На *другому етапі* з метою реалізації нової стратегії відбору персоналу пропонується впровадження моделі психологічної компетентності керівника.

На *третьому етапі* пропонується впровадження програми розвитку персоналу.

Отже, концептуальна модель психологічного забезпечення системи управління персоналом є цілісною системою, у якій стосунки між персоналом встановлюються на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії в системі «людина – людина».

1.4. Психологічна компетентність керівника як системоутворювальний фактор психологічного забезпечення системи управління персоналом

Ефективність психологічного забезпечення у колективі залежить від багатьох факторів. В першу чергу від компетентності, морально – ділових якостей керівника та специфіки роботи установи.

Інтенсивний процес подолання технократичного, адміністративно – бюрократичного методів та перехід до гуманістичних підходів керівництва персоналом підвищує значимість психологічних чинників, оскільки готувати керівників до роботи з людьми в умовах демократії всіх сторін суспільного життя можна лише з урахуванням конкретних проявів психологічних процесів, властивостей і станів як окремих людей, так і групи в цілому. Сформувати корпус професійної управлінської ланки – завдання на цьому етапові надзвичайно важливе,

оскільки багато що залежить від цілеспрямованої підготовки та перепідготовки персоналу, формування теоретичного і практичного досвіду (Г. Андреева, І. Арабаджи, І. Дашко, М. Вудкок, Д. Френсіс, С. Калашнікова).

М. Корман відмічає, що сучасна наука управління визначає якості, знання та вміння, якими повинна володіти людина, аби досягти успіху в сфері менеджменту [26]. Оскільки чисельні рекомендації та вимоги до особистості керівника, його знань, умінь та навичок накопичуються нескінченно, актуальним залишається запитання: чим вимірюється ефективність керівника і чи можна її розвивати. Завдяки спробам застосування наукового аналізу встановлено наявність різноманітних підходів до розробки теоретичної моделі розвитку особистості та ефективності управлінської діяльності керівника.

Світовий досвід підтверджує, що в умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності організації вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей виробничий ресурс. З. Румянцева звертає увагу на те, що найбільших успіхів у бізнесі досягають ті організації, у яких керівники мають високу професійну підготовку, у тому числі управління персоналом.

О. Бондарчук вважає, що на сучасному етапі психологічне забезпечення професійної діяльності керівника є системою науково-практичних заходів. Вона орієнтована на вивчення керівника як суб'єкта трудової діяльності, організацію психологічних видів робіт, що підвищують ефективність праці, його соціально-психологічну компетентність. Іншими словами, це система діагностики, формування, вдосконалення й корекції професійної діяльності керівника. Про значущість особливих якостей управлінської діяльності у підвищенні ефективності професійної діяльності компанії зазначає і О. Брюховецька.

С. Волеваха у своєму дослідженні визначає актуальність вимоги сучасної практики управління компаніями щодо введення до неї «людського виміру», а також перехід керівників до концепції соціального управління – цілеспрямованого впливу на соціальні відносини, структури й процеси для їх впорядкування, збереження, удосконалення та розвитку.

Аналіз останніх досліджень свідчить про актуальність теми психологічної

компетентності керівництва, яка постійно розглядається вітчизняними та зарубіжними науковцями. Так, проблема формування психолого-педагогічної компетентності керівників освітніх закладів досліджується в працях О. Бондарчук, Л. Вольнова, Л. Карамушки, Н. Кузьміної та ін. Характеристики, які обумовлюють ефективність керівництва, розглядалися в роботах Т. Базарова, Г. Кунца, С. О`Доннел, Р. Кричевського [33], О. Леонтьєва, В. Первутинського, М. Пірен [34] та ін. Важливість психологічної компетентності висвітлено в працях таких науковців, як: Л. Лазаренко [35], С. Максименко [36], Т. Щербакова та ін.

С. Максименко професійну психологічну компетентність визначає як сукупність психологічно-професійних знань, умінь, а також способів виконання професійної діяльності [36, с. 9-10]. Її складають такі основні компоненти, як: соціально-правова психологічна компетентність (знання й уміння в галузі взаємодії із суспільними інститутами і людьми, а також володіння прийомами професійного спілкування і поведінки); спеціальна психологічна компетентність (підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності, уміння вирішувати типові професійні задачі й оцінювати результати своєї праці, здатність самостійно здобувати нові знання й уміння за фахом); персональна психологічна компетентність (здатність до постійного професійного росту і підвищення кваліфікації, а також реалізації себе в професійній діяльності); аутокомпетентність (адекватне уявлення про свої соціально-професійні характеристики і володіння технологіями подолання професійних деструкцій); екстремальна професійна компетентність (здатність діяти в раптово ускладнених умовах, при аваріях, порушеннях технологічних процесів). Власне психологічна компетентність – це система знань про людину як індивіда, суб'єкта, особистість й індивідуальність, включеної в міжособистісну взаємодію, що забезпечує її ефективність.

Існують наступні підсистеми психологічної компетентності:

- соціально-перцептивна (знання людей внаслідок спостережливості і проникливості);

- соціально-психологічна (знання закономірностей поведінки й діяльності людини, включеної в соціальну групу);
- аутопсихологічна (самопізнання, самооцінка, самоконтроль емоцій, станів, працездатності, поведінки, а також самоефективність);
- комунікативна (знання стратегій і методів ефективного спілкування);
- психолого-педагогічна (знання методів здійснення впливу).

А. Хараш відзначає серед найбільш важливих якостей управлінця такі, як: самостійність суджень і рішень, здатність приймати і засвоювати нове, ділова спрямованість, повага до іншої людини, здатність знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого, готовність до сприяння і співпереживання, здатність вислухати і зрозуміти іншу людину, здатність врахувати її позицію, здатність до ухвалення власного рішення. У свою чергу дослідник А. Шмельов виокремлює інтелект, компетентність, активність, енергію, самоконтроль, комунікабельність .

Проблеми психологічної підготовки керівників також розглядалися в працях В. Старовойта, який відмічає, що інтенсивний процес подолання технократичного й адміністративно-бюрократичного методів, перехід до гуманістичних підходів керівництва персоналом підвищує значимість психологічних чинників. Це відбувається через те, що готувати керівників до роботи з людьми в умовах демократії всіх сторін суспільного життя можна лише з урахуванням конкретних проявів психологічних процесів, властивостей і станів як окремих людей, так і групи в цілому. Важливим є розширення меж поняття «умови праці» параметрами взаємодії людей, особливо в системі «керівник-підлеглий». Необхідно вивчати конкретні психологічні методи і прийоми впливу керівників на окремих виконавців і колектив в цілому. До них можна віднести методи підбору персоналу, мотивацію і стимулювання праці, техніку ділової взаємодії, профілактику конфліктів та інше. Сформувати корпус професійної управлінської ланки – завдання на цьому етапі надзвичайно важливе, оскільки багато що залежить від цілеспрямованої підготовки та перепідготовки персоналу, формування теоретичного і практичного досвіду.

У своїх працях В. Компанієць [37] зазначає, що у складовій комплексу стратегічних цілей важливе місце займає створення якісної системи навчання та розвитку персоналу, яка повинна бути спрямованою на підготовку «керівників

майбутнього», тобто керівників, які відповідають характеристикам лідера, служителя, наставника, архітектора. Зокрема, їм властиві такі якості, як: моральність, культура, стратегічне мислення, професіоналізм, господарність, уміння визнати свою неправоту, працювати в команді, довіряти підлеглим, уміння розвивати, допомагати, співчувати іншим, зацікавленість не у власній кар'єрі, а в розвитку організації. Важливими аспектами є спроможність реалізувати провідні моделі управління («модель досконалої організації», «модель духовно морального менеджменту»); постійне удосконалення підготовки кадрів у межах інтегрованого процесу: навчання – виробництво

(підготовка та організація виробництва, процес виробництва, маркетинг та супроводження, а також управління процесами та ресурсами) – наука; забезпечення діяльності галузі морально відповідальними та кваліфікованими кадрами у відповідності до потреб галузі та стратегічних перспектив її розвитку, у тому числі проекті «транспортні коридори розвитку»; еволюція системи безперервної освіти працівників, у тому числі сприяння росту їхньої професійної кар'єри; підвищення ефективності інвестицій у вдосконалення персоналу.

Таким чином, вважаємо що діяльність керівника має прямий вплив на діяльність компанії, тому психологічну компетентність керівника ми розглядаємо як системоутворювальний фактор психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті.

Дослідження психологічної компетентності базуються на наступних теоретико-методологічних підходах.

1. *Компетентнісний підхід* (О. Бондарчук, О. Брюховецька, Л. Вербицька, В. Івкін, Л. Карамушка, О. Москолькова, Н. Пінчук, О. Філь, С. Боровікова, Т. Водолазська, М. Дмитрієва, Л. Корнєєва [38], О. Малхазов [39], О. Чуланова]) зосереджує увагу на необхідності для працівника організації мати компетентність, адекватну вимогам професійної діяльності. Компетентність визначається як сукупність певних компетенцій, які формуються, актуалізуються і активізуються в професійній діяльності.

2. *Багатовимірний підхід (багатовимірність структури особистості)* (В. Моргун, Е. Зеєр) дає можливість розуміти сутнісну якість складно організованих

процесів і явищ, що вміщують безліч вимірів. Розгляд особистості як відкритої, нелінійної та динамічної системи зумовлює необхідність пошуку її адекватного зображення. Отримало відображення багатовимірних явищ та процесів у формі логіко-сміслової моделі.

3. *Інтегративний підхід* (Т. Бубряк) використано у комплексі шляхом поєднання із компетентнісним підходом. Якщо компетентнісний підхід формує визначення ключових і професійних компетенцій, то інтегративний – демонструє, що процес формування особистісних якостей керівників відбувається на основі об'єднання в ціле певних частин професійної підготовки.

Сучасність вимагає нового рівня професійної підготовки взагалі, де психологічна компетенція є суттєвою, адже інформаційно-технологічні та комунікативно-організаційні вимоги до людської діяльності значно виросли у сучасному світі.

І. Зимня виокремила три основні групи компетентностей:

- 1) компетентності, що мають відношення до самого себе як особистості, суб'єкта життєдіяльності;
- 2) компетентності, що відносяться до взаємодії людини з іншими людьми; 3) компетентності, що мають відношення до діяльності людини.

Ці компетентності, виявляючись у поведінці, діяльності людини, стають її особистісними якостями і, відповідно, компетентностями, що характеризуються тими самими компонентами, а саме: а) мотиваційним, що визначає готовність до прояву особистісної властивості в діяльності, поведінці людини;

б) когнітивним (знанням засобів, способів, програм виконання дій, розв'язання соціальних і професійних завдань, норм і правил, що становлять зміст компетенцій);

в) операційно-поведінковим (досвідом реалізації знань, умінь);

г) ціннісносмісловим ставленням до змісту компетенції, її особистісною значущістю;

д) емоційно-вольовою регуляцією (здатністю регулювати прояви компетентностей).

Спираючись на підхід І. Зимньої, автори О. Бондарчук, О. Брюховецька, В.

Івкін, Л. Карамушка, О. Москолькова, Н. Пінчук, О. Філь, досліджуючи проблему формування психологічної компетентності керівників закладів освіти, визначили зміст психологічної компетентності керівників освітніх організацій, що зумовлена загальними та специфічними особливостями їхньої управлінської діяльності. Управлінську діяльність автори визначають як професійну діяльність, яка має соціотехнічний характер, що постійно ускладняється. Вона включає розмаїтість складних видів конкретної діяльності, що перебувають в ієрархічних відносинах: необхідність прийняття відповідальних рішень у складних ситуаціях, різноманітність управлінських функцій – планування (визначаються шляхи, засоби і темп досягнення цілей), контролю (визначається мета досягнення і відхилення від мети), корекції, адаптації, емоційної ідентифікації, консолідації тощо.

Також авторами зазначено, що управлінська діяльність висуває жорсткі вимоги до індивідуально-професійних якостей суб'єкта діяльності та його професіоналізму через подвійність визначення (індивідуальна діяльність керівника, який діє в певних обставинах; персоніфікована спільна діяльність), що зумовлює необхідність підтримки в оптимальному робочому режимі систем управління, забезпечення функціональних зв'язків між її компонентами. При цьому найважливішими серед цих складових системи є люди, які займають певні професійно-посадові позиції в структурі організації та вступають в певні соціально-психологічні відносини. Крім того, управлінська діяльність супроводжується високою психічною напруженістю та іншими негативними психічними станами, має високу психологічну ціну через персональну відповідальність за результати діяльності разом із хронічним дефіцитом часу, постійним ризиком, що може спричинити професійні стреси, втомлюваність, погіршення стану здоров'я керівника тощо.

У кожному виді компетентності авторами виокремлено наступні компоненти:

- а) мотиваційний (сукупність мотивів, установок, ставлень, що забезпечують прагнення керівника бути компетентним у певній сфері його управлінської діяльності);
- б) когнітивний (особливий тип організацій психологічних знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень у цій сфері діяльності);
- в) операційний (уміння та навички, що забезпечують можливість прийняття та

реалізації психологічно обґрунтованих ефективних рішень у цій сфері діяльності); г) особистісний (сукупність особистісних властивостей та якостей, що сприяють ефективності керівника в певній сфері його діяльності).

Спираючись на підхід Л. Вербицької, під *компетентністю* ми розуміємо сукупність взаємозалежних якостей особистості (знання, уміння, навички, способи діяльності), необхідних для якісної продуктивної діяльності.

У широкому сенсі компетентність в основному розуміється як ступінь соціальної та психологічної зрілості людини. Це передбачає певний рівень психічного розвитку особистості, психологічну готовність до певного виду діяльності, що надає індивіду можливість успішно функціонувати в суспільстві й інтегруватися в нього. У вузькому сенсі компетентність розглядається як діяльнісна характеристика, міра інтегрованості людини в роботу. А це передбачає певну світоглядну спрямованість особистості, ціннісне ставлення до діяльності. Тож, під час дослідження будемо дотримуватися визначень понять «компетентність» та «компетенція», що пропонуються Єврокомісією в комплексі нормативних документів для розробки складових системи галузевих стандартів вищої освіти. «Компетентність» – інтегрована характеристика якостей особистості, результат підготовки керівника для виконання діяльності в певних професійних та соціально-особистісних предметних галузях (компетенціях), який визначається необхідним обсягом і рівнем знань та досвіду в певному виді діяльності. «Компетенція» включає знання й розуміння (теоретичні знання, здатність знати й розуміти), усвідомлення як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), усвідомлення як бути (цінності як невід’ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті).

Таким чином, поняття **«психологічна компетентність керівника»** тлумачиться як інтегрована характеристика якостей особистості, результат підготовки керівника для виконання діяльності в певних професійних та соціально-особистісних компетенціях, які визначаються необхідним обсягом і рівнем знань та досвіду в певному виді діяльності.

Як зазначає О. Чуланова, за останні 20 років компетентнісний підхід став невід’ємною частиною системи управління персоналом організації, адже персонал як стратегічний актив повинен володіти, перш за все, компетентністю – знаннями,

навичками й моделями поведінки, необхідними для ефективного виконання роботи в цій організації. Очевидною відмінністю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є переорієнтація цілей управління персоналом від вирішення оперативних кадрових проблем (наприклад, своєчасність навчання співробітників або заміщення керівних посад) до завдань більш високого стратегічного порядку, що виходять за межі звичайної відповідальності служби управління персоналом. Недостатньо просто підвищити знання, удосконалити навички, компетенції і поведінку співробітників. Результатом цього має бути підвищення продуктивності праці і організаційні зміни, які підвищують конкурентоспроможність та ефективність роботи організації в цілому. Тому цілі управління персоналом в контексті компетентнісного підходу формуються так, щоб показати, що ці процеси можуть поліпшити діяльність організації шляхом досягнення більш високих результатів роботи, зміни поведінки співробітників, зростання продуктивності й ефективності організації. По суті, йдеться про нову концепцію управління персоналом, яка концентрує увагу не на процесі або результаті роботи, а на механізмах та інститутах управління на основі компетентнісного підходу, а також на їхньому впливі на довгострокову ефективність організації.

С. Боровікова, Т. Водолазська, М. Дмитрієва, Л. Корнєєва компетентність трактують як наявність певного рівня сформованості знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей, а також внутрішнього світу особистості, її потреб, ціннісних орієнтацій, результатів власної діяльності. Дослідники визначають компетентність як сукупність певних компетенцій, які формуються, актуалізуються і активізуються в професійній діяльності. Психологічну компетентність автори розуміють як систему знань про людину як індивіда, суб'єкта, особистість, індивідуальність, включену в міжособистісну взаємодію, що забезпечує його ефективність.

О. Малхазов розглядав формування загальних (ключових) компетенцій як особливих здібностей, що дозволяють людині максимально ефективно ставати компетентним у тій чи іншій сфері діяльності. Слідом за автором в якості ключових психологічних компетенцій виокремлюємо корпоративні компетенції, управлінські та професійні. Корпоративні компетенції встановлюють корпоративні вимоги до

всіх працівників і описують особистісні якості та здібності, а також професійні знання та навички, необхідні працівнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків відповідно до стратегічних завдань організації. Управлінські компетенції

описують управлінські вміння та навички, необхідні для успішного керівника підрозділу/організації. Натомість професійні компетенції визначають спеціальні знання та навички, необхідні керівнику/працівнику на конкретному робочому місці.

Спираючись на компетентнісний підхід, багатовимірний та інтегрований підходи та враховуючи особливості системи управління персоналом на залізничному транспорті, було розроблено трирівневу теоретичну модель психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті на корпоративному, власне управлінському та індивідуально-психологічному рівнях (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3 Модель психологічної компетентності керівника

Корпоративний рівень репрезентований корпоративними компетенціями, які відповідають корпоративним вимогам до персоналу, описують соціально-психологічні якості, необхідні працівникам корпорації для успішного виконання посадових обов'язків відповідно до стратегічних цілей організації. *Власне управлінський рівень* наявний управлінськими компетенціями, які визначають управлінські знання, вміння та навички, необхідні для управління персоналом та досягнення цілей корпорації. *Індивідуально-психологічний рівень* розкривається професійними компетенціями, які висвітлюють психологічні якості, необхідні для ефективного виконання професійних посадових обов'язків та досягнення цілей корпорації.

У межах реалізації нової стратегії АТ «Укрзалізниця» щодо відбору працівників на посаду начальника нами проведено перевірку сформованості теоретичної моделі психологічної компетенції керівника, на підставі якої розроблено та обґрунтовано модель психологічної компетентності начальника.

У структурі психологічної компетентності виокремлено наступні компоненти (за підходами І. Зимньої, О. Бондарчук, О. Брюховецької, В. Івкіна, Л. Карамушки, О. Москолькової, Н. Пінчук, О. Філь):

1) мотиваційний (сукупність мотивів, в яких відображено цінності, гуманістична спрямованість, позитивна соціальна спрямованість, яка формує стійкій рівень правосвідомості);

2) когнітивний (сукупність психологічних знань щодо особливостей управлінської діяльності);

3) операційний (сукупність умінь і навичок застосування психологічних знань у практиці управлінської діяльності);

4) особистісний (якості, значущі для успішної професійної діяльності).

На корпоративному рівні психологічна компетентність керівника розкрита наступними компетенціями: лояльність до організації та орієнтованість на клієнта.

Лояльність до організації репрезентована ціннісно-мотиваційним (позитивна соціальна спрямованість), когнітивним (знання про ціннісні установки організації), операційним (уміння діяти відповідно до ціннісних установок компанії) та особистісним (самореалізація в організаційному середовищі) компонентами.

Серед принципів формування лояльності працівників важливу роль відіграють: відповідність бренду роботодавця стратегії компанії, зацікавленість та турбота про працівників, довіра до працівників та довіра працівників до менеджменту, адекватне визнання внеску кожного працівника в розвиток компанії, професійна та особистісна самореалізація працівників.

Таким чином, в основі формування лояльності працівника до організації лежать дві важливі складові: особистісні цінності працівника, які співпадають або не співпадають з цінностями організації, та особливості самореалізації особистості працівника: тобто чи можливо задовольнити потребу в професійному розвитку та самореалізації в організаційному середовищі.

Орієнтованість на клієнта репрезентована ціннісно-мотиваційним (актуальність розвитку конкурентоздатності), когнітивним (гуманістичне ставлення до клієнта), операційним (уміння управляти взаємовідносинами з клієнтами) та особистісним (творче мислення) компонентами. Під орієнтованістю на клієнта розуміємо стратегічний підхід до розвитку підприємства, який забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та зростання рівня прибутковості за умови мобілізації всіх ресурсів для виявлення, залучення та утримання найбільш прибуткових клієнтів. Б. Рижковський дає таке визначення цьому поняттю: «клієнтоорієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, який націлений на отримання стійкого прибутку у довгостроковому періоді та базується на трьох критеріях: ключова компетентність, цільові клієнти та рівність позицій (або партнерство)». Впровадження цього підходу потребує від компанії формування корпоративної культури, спільних цінностей, які поділяють усі співробітники організації.

На власне управлінському рівні психологічна компетентність визначена наступними компетентностями: уміння вирішувати нестандартні ситуації (творче мислення), здатність та уміння вести за собою та організовувати роботу, гуманістична спрямованість, знання про психологічну компетентність та вміння використовувати їх на практиці.

Уміння вирішувати нестандартні ситуації репрезентовано особистісним компонентом (креативність). В умовах реформування галузі зростає потреба в людях з нестандартним мисленням, готових проявляти креативний підхід до вирішення різноманітних проблем, здатних адаптуватись у швидкозмінних соціально-економічних умовах. За визначенням Л. Карамушки креативність відноситься до якостей, значущих для діяльності в умовах змін. В. Маляко вважає, що в питанні про розвиток креативності не може йтися про алгоритми, якісь стандартні прийоми, способи й методи, а, в першу чергу, потрібно формувати стратегію. Під стратегією

він розуміє системне утворення, в яке входять установки на виконання певним чином спрямованого пошуку та уміння розв'язувати конкретні завдання (тактики).

Здатність та уміння вести за собою та організовувати роботу визначена операційним та особистісним компонентами (лідерство). Лідерство – це істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

За визначенням С. Максименко лідерський ресурс доповнює формальні владні повноваження керівника та підвищує успішність реалізації ним управлінських функцій. Будучи лідером, керівник має можливість впливати на процеси самоорганізації колективу, зближувати індивідуальні та групові інтереси його членів, а також більш повно подає інтереси й потреби співробітників у зовнішніх інстанціях. Це, в свою чергу, позитивно позначається на емоційній атмосфері, в якій складаються і протікають взаємини між підлеглими, це сприяє підвищенню згуртованості колективу, робить керівника більш успішним у вирішенні та попередженні міжособистісних конфліктів в його підрозділі.

У той же час відсутність у керівника лідерських якостей справляє демотивуючий вплив на співробітників, негативно відбивається на стані морально-психологічного клімату в колективі та ефективності спільної діяльності його членів. Керуючись сучасними науковими даними, у контексті генетичного підходу, можна виокремити п'ять окремих підструктур (одиниць), які можна розглядати як основні складові особистості лідера: біопсихічну, індивідуальні особливості психічних процесів, досвід, спрямованість, здібності. Саме тому ефективне лідерство забезпечується наявністю в особистості лідерських якостей – індивідуально-

особистісних і соціально-психологічних особливостей особистості, що впливають на групу і сприяють досягненню мети.

Знання про психологічну компетентність та вміння використовувати їх на практиці репрезентовано когнітивним та операційним компонентом. Передбачає формування потреби в навчанні впродовж життя та виступає як функція навчального процесу – навчити керівника використовувати отримані знання у своїй практичній професійній діяльності.

На індивідуально-психологічному рівні психологічна компетентність керівника на залізничному транспорті репрезентована наступними компетенціями: стресостійкість, схильність до виваженого ризику, уміння функціонувати в соціально неоднорідних групах.

Стресостійкість визначена особистісним компонентом та відображає інтегративну властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, підтримання значущих міжособистісних стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності й здоров'я.

Схильність до виваженого ризику репрезентована особистісним (самооцінка), когнітивним (система цінностей) та операційним компонентами (готовність до самоконтролю дій при відсутності або недостатності необхідних орієнтирів, готовність спиратися на свій потенціал). На думку Т. Корнілової, знання про рівень розвитку цих якостей окремої особистості дозволяє прогнозувати дії людини в ситуації невизначеності. Схильність до ризику є достатньо сталою особистісною характеристикою, яка протягом життя майже не змінюється, відбуваються лише незначні відхилення в бік межових проявів схильності до ризику та обережності. В. Петровський у своєму дослідженні мотивований ризик визначав як засіб адаптації, пристосування суб'єкта до ситуації і небезпеки.

Уміння функціонувати в соціально неоднорідних групах розкрито мотиваційним та когнітивним компонентами (уміння вирішувати конфліктні ситуації), спрямовано на виявлення поведінкових тенденцій у суперечливих ситуаціях, ~~якою~~ якою мірою виявлені стратегії суперництва, співпраці, уникнення, поступок або пошуку

компромісу – особистісні тенденції до переважного використання стратегій. Як відзначав Б Ломов, «у спілкуванні виникають різні типи суперечностей: між суб'єктивними відносинами людей, що спілкуються, між їхніми мотивами (і цілями), між вимогами до особистості з боку інших людей та її можливостями виконати ці вимоги, між оцінкою особистості іншими людьми та її самооцінкою, між змістом спілкування та його формою тощо» .

Отже, результатом теоретичного етапу є обґрунтування психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті та визначення її системоутворювального фактору – психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті.

Висновки до першого розділу

Результати теоретичних основ дослідження особливостей психологічного забезпечення системи управління персоналом дають можливість зробити наступні висновки:

1. Система управління персоналом виступає як цілісна функціонально-організаційна система, яка складається з підсистем (кадрової стратегії, бренду компанії-роботодавця на ринку праці, підбору персоналу, адаптації, оцінки, мотивації персоналу, професійного розвитку персоналу, корпоративної культури), вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі досягнення цілей компанії та виступає відкритою системою в ролі соціального інституту з соціально-психологічним середовищем. У різні історичні періоди основні підходи до управління персоналом поступово змінювалися: від використання трудових ресурсів до управління людським капіталом.

2. Психологічне забезпечення системи управління персоналом є комплексом психодіагностичних (професійний відбір та атестація, визначення необхідності спрямованості розвитку особистості), профілактичних (цілеспрямована, систематична робота з керівниками для попередження негативних явищ у колективі), консультативних (надання конкретної психологічної допомоги керівникам з проблем управління персоналом), психолого-педагогічних (формування та розвиток важливих

професійних якостей, умінь та навичок, проведення соціально-психологічного тренінгу) заходів, спрямованих на ефективну реалізацію цілей системи управління персоналом.

Об'єктом психологічного забезпечення виступає система управління персоналом, суб'єктом – централізовано керована система, яка здійснює цілеспрямовану роботу щодо управління персоналом; концепція психологічного забезпечення системи управління персоналу включає розробку концепції управління персоналом, психологічний аудит організаційного середовища та кадровий аудит професійної відповідності персоналу, професійний відбір персоналу, розробку та стандартизацію системи методів професійного відбору, адаптацію, систему мотивації, атестацію/оцінку персоналу, формування корпоративної культури, управління кар'єрою персоналу, супровід звільнення персоналу, навчання і розвиток персоналу тощо.

Модель удосконалення та впровадження психологічного забезпечення розкрита на трьох рівнях: а) корпоративному рівні; б) власне управлінському рівні (впровадження моделі психологічної компетентності начальника для процедури відбору персоналу); в) індивідуально-психологічному рівні.

3. Системоутворювальним фактором психологічного забезпечення системи управління персоналом виступає психологічна компетентність керівника. Теоретична модель психологічної компетентності керівника на корпоративному рівні включає компетенції, які відповідають корпоративним вимогам до персоналу, відображують соціально-психологічні якості, необхідні працівникам організації для успішного виконання посадових обов'язків відповідно до стратегічних цілей організації. На власне управлінському рівні включає компетентності, які визначають управлінські знання, вміння та навички, необхідні для управління персоналом та досягнення цілей корпорації. На індивідуально-психологічному рівні – компетенції, які визначають психологічні якості, необхідні для ефективного виконання професійних посадових обов'язків та досягнення цілей корпорації.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Організація емпіричного дослідження з впровадження моделі удосконалення психологічного забезпечення системи управління персоналом.

З метою визначення шляхів впровадження психологічного забезпечення було здійснено дослідження шляхом емпіричного дослідження.

Враховуючи результати дослідження особливостей системи управління персоналом та відповідно до теоретичної моделі впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом та ми визначили мету формувального експерименту.

Мета емпіричного дослідження

1. Обґрунтувати теоретичну модель впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом на корпоративному, власне управлінському та індивідуально-психологічному рівнях.

2. Визначити результати впровадження моделі психологічного забезпечення системи управління.

3. Визначити ефективність впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети дослідження визначено **завдання емпіричного дослідження** (табл. 2.1):

1. На корпоративному рівні: розробити концептуальні засади впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом, забезпечити інформування (просвіту) через засоби масової інформації з метою розвитку психологічної компетентності, провести психологічну експертизу основних нормативних документів, регламентуючих професійну діяльність персоналу, з метою встановлення вимог до їх психологічної компетентності, розробити та впровадити систему психологічного забезпечення антикорупційного менеджменту.

2. На власне управлінському рівні: практично впровадити модель психологічної компетентності начальника.

3. На індивідуально-психологічному рівні: розробити, впровадити та визначити ефективність Програми «Розвиток психологічної компетентності керівника».
4. Визначити ефективність упровадження моделі психологічного забезпечення системи управління персоналом.

Таблиця 2.1

Модель удосконалення психологічного забезпечення системи управління персоналом

I ЕТАП «КОРПОРАТИВНИЙ РІВЕНЬ»
<i>Психологізація галузі управління персоналом</i> Розробка та обґрунтування концепції практичного впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом. Інформування (просвіта) робітників засобами медіа-ресурсів з метою підвищення рівня психологічної компетенції та формування ціннісних установок
<i>Реалізації нової стратегії щодо відбору працівників на посаду начальника</i> Проведення психологічної експертизи основних нормативних документів, регламентуючих професійну діяльність персоналу, з метою встановлення вимог до їх психологічної компетентності

<i>Формування стандартів антикорупційного менеджменту</i> Розробка та обґрунтування система психологічного забезпечення антикорупційного менеджменту
II ЕТАП «ВЛАСНЕ УПРАВЛІНСЬКИЙ РІВЕНЬ»
<i>Розробка та впровадження технології професійного відбору кандидатів на посаду начальника</i> Практичне впровадження моделі психологічної компетентності начальника
III ЕТАП «ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ РІВЕНЬ»
<i>Розвиток психологічної компетентності керівника</i> Розробка та впровадження Програми для підготовки та професійного навчання управлінського персоналу

Реалізація емпіричного дослідження проводилась на базі регіональної філії «Південна залізниця» Загальна кількість експериментальної групи – 30 осіб.

Перед галуззю залізничного транспорту на сьогодні ставиться завдання щодо забезпечення надання якісних і доступних транспортних та логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності, а також ефективної моделі управління компанією. Як зазначає С. Максименко, поступальний рух суспільства у бік активізації цивільних процесів і в стані європейської співдружності потребує від менеджерського корпусу, корпусу керівників підприємств, організацій, закладів та всього українського загалу психологічної освіченості щодо проблем, пов'язаних зі спілкуванням, взаємодією, комунікацією (або через віртуальні заходи, або при безпосередньому контакті), і це вимагає підтягування самого суспільного буття населення до психологічно виважених учинків та дій у взаємодії з колективом, групою, особистістю.

Такий підхід потребує психологічного вплітання у живу тканину такої організації, як АТ «Укрзалізниця», і спроби її модернізації шляхом створення психологічної служби. Оптимізація діяльності АТ «Укрзалізниця» – це оптимізація діяльності людей, це коли професіограма і психограма – властивості, якості,

компетенції, які потребує специфічна діяльність на залізничному транспорті, кореспондуються із можливостями персоналу, з їх емоціями, споживацько-оцінним ставленням до діяльності, та як діяльність трансформується в якості і властивості особистості як представника досить специфічної професійної категорії працівника залізничного транспорту. На сьогодні, зовнішня невербальна поведінка відходить на другий план, а на перше місце виходить професійний стрижень, соціальна значущість людини, що полягає у здібності ідентифікувати свою працю, вміння з насолодою робити свою справу. Формування стрижня особистості, який би висвітлював внутрішній світ, внутрішню позицію, внутрішнє бажання творити, радіти за те, що вміють інші і за те, що вмієш сам, той момент, коли люди встають на позиції того, як зробити свою діяльність комфортною, продуктивною, як бути корисним, як забезпечити свій сімейний тил та благополуччя – у цьому полягає сутність усякої психологічної служби. Її основним завданням є навчання персоналу прийомам, методам, методикам проведення тренінгів, ділового спілкування, постановки тих чи інших завдань, особливо креативних завдань, які полягають у спілкуванні з іншими людьми, розв'язанні конфліктних ситуацій, коли матеріальний мотив, завжди домінуючи в особистості, перетинається із професійною діяльністю, – це породжує і хабарництво, і корупцію, і заздрість.

Упровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом повинно відбуватися послідовно та охоплювати всю систему, що в цілому дозволить підвищити темпи інноваційного розвитку та конкурентоспроможність підприємств, що свідчить про доцільність упровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом на корпоративному рівні шляхом психологізації галузі управління підприємствами.

Так керівництву АТ «Укрзалізниця» було надано пропозиції щодо впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом,

надання допомоги з вирішення актуальних проблем психології навчання персоналу, психології управління, а саме:

- Професійна психологія становлення особистості, індивідуально-типологічні особливості персоналу; концепції психологічного забезпечення системи управління персоналом, зокрема, розробки стратегічної і тактичної політики управління персоналом; психологічних профілів компетенцій персоналу, паспортів посад; психологічного аудиту організаційного середовища та кадрового забезпечення професійної відповідності персоналу; стандартів професійного відбору персоналу (політик і процедур відбору); мотивації, адаптації; атестації/оцінки персоналу, формування корпоративної культури організації, управління кар'єрою персоналу, звільнення персоналу, навчання і розвитку персоналу;

- психологічне забезпечення етапів упровадження змін у системі управління персоналом, а також інших актуальних напрямів співпраці з метою інтеграції науки та практики для підвищення ефективності управління установами

- співпраця щодо підготовки науково-практичних досліджень працівників установ та психологів з актуальних психологічних проблем діяльності підприємств;

- спільна організація та проведення науково-практичних конгресів, конференцій, семінарів, тренінгів з актуальних проблем психології, психології управління, психології навчання, бізнес-психології, які сприятимуть підвищенню рівня психологічної культури та підготовки різних категорій персоналу щодо їх професійної діяльності та ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту.

Професійне співробітництво відбувалось на основі створення відповідного структурного підрозділу, який виступатиме суб'єктом психологічного забезпечення – як централізовано керована система, що буде здійснювати цілеспрямовану роботу з психологічного забезпечення професійної діяльності персоналу.

Структурний підрозділ – Центр соціально-психологічного забезпечення

АТ «Укрзалізниця» має у своєму складі Корпоративно психологічну службу, яка виконує наступні функції:

- розробка нормативно-правових документів;
- психодіагностика – розробка, апробація, стандартизація корпоративного комп'ютерно-діагностичного комплексу «Персонал УЗ»;
- психологічне забезпечення управління;
- медико-психологічна робота – психологічне розвантаження та релаксація, психологічна реабілітація (працівники стресогенних професій, посттравматичні клієнти), відновлення професійної працездатності;
- психологічне консультування;
- координація роботи психологічних служб;
- клієнт-центр (робота з клієнтами (внутрішніми, зовнішніми);
- корпоративне навчання, тренінги особистісного розвитку, цільові тренінги (касири квиткові, начальники поїздів пасажирських, провідники пасажирських вагонів та інші);
- тренінги корпоративних тренерів;
- зв'язки з ВНЗ (професійна орієнтація учнів, розробка психологічних профілів випускників і програм професійної адаптації, оцінка психологічної готовності випускників до професійної діяльності).

КОРПОРАТИВНА ПСИХОЛОГІЧНА СЛУЖБА (КПС)	організаційно-методична робота	
	психодіагностика	
	психологічне забезпечення управління персоналом	
	медико-психологічна робота	
	психологічне консультування	
	координаційний центр психологічних служб	
	клієнт-центр	
НАУКОВО- ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ТРАНСПОРТНОЇ ПСИХОЛОГІЇ (НДІ ТП)	корпоративний асесмент-центр	
	видавництво фахового журналу «Залізнична психологія»	
	науково-дослідницька діяльність (фундаментальних та прикладних психологічних досліджень)	
	відкриття спеціальності «Залізнична психологія»	магістратура, бакалаврат аспірантура та докторантура
	реалізація щорічної конференції «Психологія професійної діяльності на транспорті»	
ЦЕНТР БІЗНЕС- ТЕХНОЛОГІЙ «ІНТЕЛЕКТ» ЦБТ	інвестиції інтелектуальних технологій (на бізнес-платформі)	
	«зовнішній» психологічний консалтинг персоналу (комерційна пропозиція інтелектуальних послуг підприємствам транспортної галузі (авіаційний, автомобільний, водний транспорт) та інших сфер)	

Рис. 2.1. Центр соціального-психологічного забезпечення АТ «Укрзалізниця» (С. Максименко, О. Філь, Л. Ванченко)

На перших етапах упровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті пропонується утворення в Департаменті управління персоналом АТ «Укрзалізниця» відділу соціально-психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті, діяльність якого буде спрямована на забезпечення наступних функцій:

- корпоративна психодіагностика;
- психологічний аудит організаційного середовища та кадровий аудит

професійної відповідності персоналу;

- розробка мотиваційних програм за показниками ефективності

професійної діяльності;

- психологічне консультування працівників апарату управління;
- корпоративний асесмент-центр (корпоративне навчання, розробка

методології та проведення тренінгів особистісного розвитку, цільові тренінги;

- корпоративний імідж-центр: взаємодія з вищими навчальними закладами (розробка психологічних профілів і програм професійної адаптації, оцінка психологічної готовності до професійної діяльності);

- розробка та стандартизація корпоративного кодексу, норм, правил корпоративної поведінки та відповідальності за її дотримання; формування схильності керівників до антикорупційної поведінки, психологічна безпека персоналу) та ін.

Відділ соціально-психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті Департаменту управління персоналом буде координувати роботу служб кадрової та соціальної політики (далі – НОК) і відділів кадрів регіональних філій АТ «Укрзалізниця» (рис. 2.2) – регіональної філії «Південна залізниця», регіональної філії «Південно-Західна залізниця», регіональної філії «Львівська залізниця», регіональної філії «Одеська залізниця», регіональної філії «Придніпровська залізниця», державні підприємства АТ «Укрзалізниця».



Рис. 2.2. Структура взаємодії підрозділів щодо психологічного забезпечення системи управління персоналом

Реформування галузі – складний системний процес, пов'язаний із сприйняттям персоналом установ безлічі інновацій. Результативність реформування значною мірою залежить від людського фактору. У зв'язку з цим персонал підприємств необхідно розглядати як головну рушійну силу реалізації нововведень та формувати у свідомості людей уявлення та ставлення до всієї структури компанії шляхом створення позитивного іміджу компанії. Зміст іміджу структурується відповідно до характеру соціальних відносин, в які входить ця організація і як сприймають її люди.

Для формування позитивного іміджу підприємства необхідно впровадити дві складові: інформаційну, яка створює нове уявлення про залізницю шляхом рекламних звернень, публікацій, слоганів, висвітлення досягнень установи для своїх клієнтів, саме ці дії будуть формувати нове уявлення під дією емоційного забарвлення інформаційного потоку; та складову оцінки й ставлення до закладу. Остання складова несе вже відповідність інформації до наданих послуг і, якщо клієнт буде задоволений, то й наступного разу вже на емоційному рівні буде користуватися послугами залізниці.

А. Семенів зазначає, що імідж ґрунтується на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках компанії та формує образ, який входить у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і вирізняє компанію від аналогічних.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою позитивного іміджу є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприйняття. Негативний імідж простежується в недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний – значно збільшує витрати. Позитивний імідж організації залежить від таких чинників:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;

- тиражування імені організації через засоби масової інформації.

Основна інвестиція в загальний імідж організації – це люди.

Як зазначає Ю. Строцюк, «в епоху «інформаційного суспільства», коли уявлення людей про світ і процеси, що відбуваються, значною мірою формуються засобами масової комунікації, коли репутація будь-якого суб'єкта і об'єкта стала відігравати набагато важливішу роль, ніж раніше, імідж компанії набуває статусу одного з основних ресурсів, які зумовлюють його економічну перспективу. Необхідність дослідження іміджу підприємства зумовлена:

- розумінням того, що імідж підприємства – реальний управлінський ресурс, що істотною мірою зумовлює успішність його економічних і соціальних позицій;
- важливістю виявлення основних структурних компонентів іміджу підприємства, скерованих на його позиціонування в інформаційному просторі;
- необхідністю дослідження наукового вивчення комунікаційних процесів, що впливають на формування іміджу підприємства...».

За дослідженнями О. Пінчук встановлено, що негативні повідомлення в засобах масової інформації значно впливають на негативний імідж АТ «Укрзалізниця», якщо людина обирає, читає, пам'ятає про ці повідомлення. Встановлено високий прямий зв'язок між фіксацією на негативних повідомленнях у засобах масової інформації і показником негативного іміджу.

Значну роль у формуванні іміджу організації відіграє імідж керівника, який містить такі складові:

1. Професіоналізм і компетентність. Кожен керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків.
2. Моральна надійність керівника є необхідною умовою для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.
3. Гуманітарна освіченість. Основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності: соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці,

відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.

4. Психологічна культура керівника. Знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів є передумовами успішної діяльності організації.

Отож імідж є способом життя особи і групи, завдяки якому складається враження про них. Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує виваженої, ґрунтовної діяльності щодо створення, закріплення, посилення позитивної громадської думки про організацію.

Досліджуючи вплив інформаційної діяльності ЗМІ, Р. Радченко зазначає, що вона здійснює надзвичайно великий вплив на життя суспільства в цілому, на соціально-психологічний і моральний портрет кожного індивіда, оскільки будь-яка нова інформація, що надходить каналами ЗМІ, відповідним чином типізована і несе в собі багаторазово повторювані ціннісні орієнтації та сформовані настанови, що закріплюються у свідомості людей.

Відомо, що в кризові періоди історичного розвитку люди в стані соціального занепокоєння, особливо ті, які легко піддаються навіюванню, швидко реагують на різні нові стимули та ідеї, а також податливі до пропаганди. Автор зазначає, що преса формує менталітет людини, стандартизує його, поширює ідеологічні настанови, дає систему соціальних координат, проте може мати як позитивні, так і негативні наслідки, оскільки ЗМІ виконують різні функції, що набуває особливої суспільної значущості залежно від певних типових ситуацій. Це можуть бути функції організатора, об'єднувача, просвітника суспільства, або – дезінтегратора чи роз'єднувача. Загалом, виокремлюють декілька функцій сучасних мас-медіа, реалізація яких передбачає створення та поширення гендерних стереотипів відповідно до певного культурного контексту:

- *інформаційна* – спрямована на задоволення інформаційних потреб індивідів і соціальних груп щодо різноманітних подій у суспільстві та світі;
- *комунікативна* – полягає в організації інформаційної взаємодії між

різними соціальними верствами населення, а також між громадськістю та джерелом її інформування;

- *виховна* – пов'язана з формуванням, зміною настанов і ціннісних орієнтацій індивідів, заохочуванням аудиторії до пропаганди певного способу життя, із формуванням суспільно значущих рис, засвоєнням соціального досвіду;

- *управлінська* – виявляє себе в контролі за взаєминами між членами суспільства, а також між ними і системою керівних органів;

- *соціальної адаптації та орієнтації* – спирається на потреби аудиторії в інформації для орієнтування в соціальних процесах та явищах, адаптації до змін соціальних, політичних, економічних умов життя;

- *соціальної ідентифікації* – базується на потребі людини відчувати свою спільність із певними соціальними групами, верствами тощо;

- *відтворення певного емоційно-психологічного тону* – спрямована на зняття психологічної напруги тощо;

- *рекреативна* – пов'язана з відпочинком, розвагами тощо.

Сьогодні засоби масової інформації розглядаються як надзвичайно важливий інститут через те, що безпосереднім об'єктом впливу потоку їх повідомлень є не стільки окремих індивідів, скільки свідомість і поведінка великих груп людей, які становлять аудиторію того чи іншого конкретного масмедіа.

2.2. Діагностика психологічних характеристик представників керівної ланки організації

Мета констатувального етапу емпіричного дослідження – визначити психологічні характеристики керівників транспортної галузі. Завдання Діагностичний інструментарій :

1. Анкета, «Характеристика корупційної поведінки»
2. Інтерв'ю,
3. Тестова методика

Для дослідження психологічних характеристик корупційної поведінки керівника респондентам було рекомендовано оцінити шкалу психологічної характеристики корупційної поведінки анкети «Характеристика корупційної поведінки» від 0 до 3 балів. За результатами аналізу відповідей респондентів

шляхом визначення середнього балу виокремлено психологічні характеристики, що сприятимуть формуванню корупційної поведінки з високим, середнім та низьким ризиками вчинення корупційних дій, за допомогою яких буде визначено сформованість антикорупційної поведінки персоналу.

До високого ризику вчинення корупційних дій (середній бал від 2,5 до 3,0) віднесено наступні психологічні характеристики особистості: пріоритет матеріальних цінностей, схильність до хабарництва, прагнення до влади і грошей. Психологічна характеристика «Прагнення до влади та грошей» має найвищий показник за визначенням респондентів – 2,7 бали, наступною виступає «схильність до хабарництва» – 2,6 бали, замикає цей трикутник така психологічна характеристика, як «пріоритет матеріальних цінностей» – 2,5 бали.

Результати аналізу характеристики з високим ризиком прояву корупційної поведінки наведені на рис. 2.3.

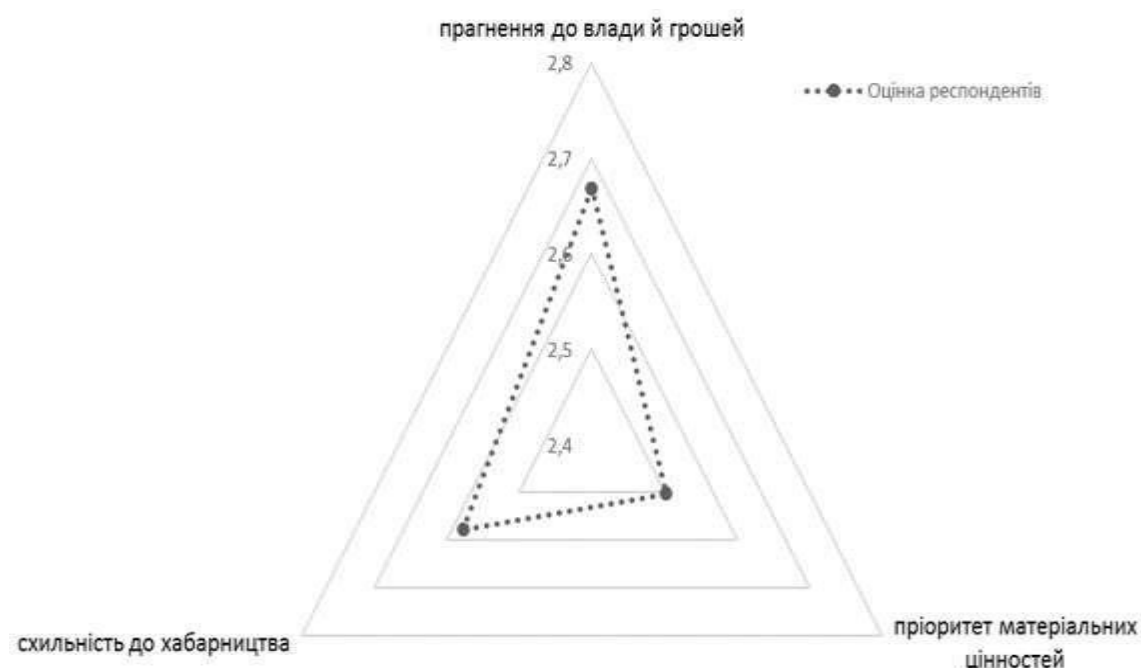


Рис. 2.3 Результати визначення психологічної характеристики поведінки персоналу з високим ризиком вчинення корупційних дій

До середнього ризику вчинення корупційних дій (середній бал від 1,7 до 2,4) віднесено наступні психологічні характеристики особистості:

- алчність (1,7),
- егоцентризм (1,7),
- заздрісність (1,7),
- кар'єризм (1,8),
- користолюбство (1,9),
- потреба в задоволеннях (2,2),
- психологічний тиск (2,3),
- формальне відношення до виконання службових обов'язків та правил субординації (2,4).

Результати аналізу характеристики з високим ризиком прояву корупційної поведінки наведені на рис. 2.4.

До низького ризику вчинення корупційних дій (середній бал від 0 до 1,6) віднесено наступні психологічні характеристики особистості:

- надмірна енергійність (0,7),
- неадекватна віку наївність та відвертість (0,9),
- надмірна образливість, схильність до різких коливань настрою (0,9),
- агресивність (1,3),
- деструктивна поведінка (1,4),
- невміння розмежувати ідеальні та реальні цілі (1,4),
- образливість, мстивість (1,5),
- брак духовного розвитку (1,5),
- надмірна схильність до ризику (1,5),
- бездушність, байдужість (1,5),
- авантюризм (1,6),
- амбіційність (1,6),
- відсутність самокритики (1,6),
- надмірний ризик (1,6),
- невміння прогнозувати можливість майбутніх негативних наслідків (1,6).

Результати аналізу характеристики з високим ризиком прояву корупційної поведінки наведені на рис. 2.5.



Рис. 2.4 Результати визначення психологічної характеристики поведінки персоналу зсереднім ризиком вчинення корупційних дій



Рис. 2.5 Результати визначення психологічної характеристики поведінки персоналу з низьким ризиком вчинення корупційних дій

За результатами дослідження проведено факторний аналіз отриманих даних. Зміст та структура факторів, які передають основні характеристики корупційної поведінки керівника, відображені в таблиці 2.2.

Фактор *«Пріоритет матеріальних цінностей»* має найбільший відсоток (17,0% сумарної дисперсії) та репрезентований наступними характеристиками: алчність (0,621), заздрісність (0,603), користолюбство (0,652), потреба в задоволеннях (0,781), прагнення до влади та грошей (0,822), пріоритет матеріальних цінностей (0,736), схильність до хабарництва (0,710). Для більшості людей корупція стала способом мислення, що зумовлює певний спосіб життя, як-от: «послуга за послугу» («даю, щоб ти дав»). Проблема деструктивної поведінки керівників визначена як за результатами теоретичного, так і емпіричного дослідження, авторитарний стиль керування та почуття безкарності сприяє прагненню задовольнити свої потреби всупереч суспільним інтересам, використовуючи власні повноваження.

Таблиця 2.2

Зміст та структура факторів, які відображають основні характеристики корупційної поведінки керівника

Назви факторів	Полюси розташування факторів
	Перший (+) полюс
Перший фактор «Пріоритет матеріальних цінностей»	«алчність», «заздрісність», «користолюбство», «потреба в задоволеннях», «прагнення до влади та грошей», «пріоритет матеріальних цінностей», «схильність до хабарництва»
Другий фактор «Брак духовного розвитку»	«байдужість», «брак духовного розвитку», «відсутність самокритики»

Третій «Кар’єризм»	фактор	«амбіційність», енергійність», «мстивість»	«кар’єризм», «надмірна	«надмірна образливість»,
Четвертий «Незрілість»	фактор	«неадекватна віку наївність», «невміння прогнозувати майбутні наслідки», «невміння розмежовувати ідеальні та реальні цілі»		
П’ятий «Ризикованість»	фактор	«схильність до ризику», «надмірний ризик»		
Шостий «Агресивний авантюризм»	фактор	«агресивність», «авантюризм»		
Сьомий фактор «Босинг»		«формальне ставлення до встановлених правил», «психологічний тиск»		

Фактор *«Брак духовного розвитку»* (10,1% сумарної дисперсії) репрезентований наступними характеристиками: байдужість (0,672), брак духовного розвитку (0,814), відсутність самокритики (0,739). Відмова в останні роки від раніше існуючих цінностей, у центрі яких стояла офіційна доктрина та неофіційна установка на пріоритетну цінність праці, привнесення західних моральних ідей, розповсюдження соціально принадної міфологеми швидкого збагачення та “гарного життя” призвели до руйнування у багатьох людей звичних соціальних та моральних орієнтирів, і в результаті – непослідовність у поведінці та свідомості, нестабільність у суспільстві на макро- та мікрорівні [12].

Фактор *«Кар’єризм»* (9,8% сумарної дисперсії) репрезентований наступними характеристиками: амбіційність (0,523), кар’єризм (0,654), надмірна енергійність (0,582), надмірна образливість (0,568), мстивість (0,570). Деякі керівники помилково розуміють конкуренцію як боротьбу без правил і основний стимул до роботи.

Фактор *«Незрілість»* (8,6% сумарної дисперсії) репрезентований наступними характеристиками: неадекватна віку наївність (0,761), невідміння прогнозувати майбутні наслідки (0,676), невідміння розмежовувати ідеальні та реальні цілі (0,698). Невміння коригувати цілі, враховувати попередні успіхи та невдачі, адекватно

оцінювати власні можливості формує в особи уявну безкарність за вчинення корупційних дій та недооцінку серйозності проступку.

Фактор **«Ризикованість»** (8,0% сумарної дисперсії) передбачає надмірний ризик (0,974) або високий рівень схильності до ризику (0,812) та провокує особу до вчинення корупційних діянь з розрахунком на вдачу.

Фактор **«Агресивний авантюризм»** (6,6% сумарної дисперсії) репрезентований такими характеристиками, як агресивність (0,776) та авантюризм (0,740). Схильність до авантюризму – це спосіб мислення, поведінка, діяльність, що характеризуються ризикованими, вільними від будьяких вимог, умовностей вчинками заради досягнення легкого успіху без урахування конкретної ситуації. Агресивність варто розглядати як відносно усталену рису особистості, що виражає готовність до агресії.

Фактор **«Босинг»** (6,6% сумарної дисперсії) репрезентований такими характеристиками, як формальне ставлення до встановлених правил (0,643) та психологічний тиск (0,658). Майбутнє компанії є безперспективним, якщо співробітники працюють не на її процвітання, а тільки для заробітку і на виживання на своїй посаді. Розвиток є неможливим, якщо ініціатива припиняється чи гаситься «по шляху» до вищого керівництва. Перспектива особистісного росту кожного зі співробітників повинна сприйматися як нерозривна складова загального розвитку. Варто приділяти більше уваги розвитку персоналу всередині установи, щоб не доводилось змінювати його на сторонніх фахівців. Часті інновації, реструктуризації, інші зміни в колективі призводять до страху втратити робоче місце, тому в декого прокидається інстинкт самозбереження, і людина починає «топити» свого ближнього, щоб самій залишитися «на плаву». Це є проблемою українських підприємств на даний момент, вирішити яку можливо шляхом позитивного соціально-психологічного клімату та запровадженням правил, що забезпечать взаємоповагу у колективі.

За результатами кластерного аналізу виявлено соціально-психологічні типи керівника, який може мати схильність до корупційної поведінки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зміст та структура психологічних типів керівників, які можуть мати схильність до корупційної поведінки

Назва факторів	Психологічні типи керівника			
	I тип	II тип	III тип	IV тип
Пріоритет матеріальних цінностей	- 0,21365	- 0,30867	- 0,15011	0,64218
Брак духовного розвитку	0,34050	0,34126	0,24577	- 0,92086
Кар'єризм	- 0,69433	-0,31595	0,84110	0,16769
Незрілість	-0,09445	0,801178	- 0,40682	- 0,03433
Ризикованість	- 0,32002	- 0,02986	0,81065	- 0,45873
Агресивний авантюризм	- 0,67473	0,67472	- 0,17584	0,50986
Босинг	- 0,30255	1,02657	- 0,06203	- 0,31590

Психологічні типи керівника отримали умовні назви:

- I тип «Аморфний» містить «Кар'єризм» (-0,69433), «Агресивний авантюризм» (-0,67473));
- II тип «Агресивний» («Агресивний авантюризм» (0,67472) та «Босинг» (1,02657));
- III тип «Ризикований» («Кар'єризм» (0,84110), «Ризикованість» (0,81065));
- IV тип «Прагматик» («Пріоритет матеріальних цінностей» (0,64218), «Брак духовного розвитку» (-0,92086)).

I тип «Аморфний». Даний тип характеризується відсутністю спрямованості на справу та особистої спрямованості, яка представляє собою перевагу мотивів власного спокою, прагненням до особистої першості й престижу (за М. Корман [89]). Даний тип керівника транслює байдужість до своєї управлінської діяльності. Під час емпіричного дослідження психологічних характеристик ефективного керівника респонденти визначили бездіяльність/пасивність та закритість/ замкнутість як неприпустимі якості.

II тип «Агресивний». Даний тип репрезентований таким способом мислення, поведінки, діяльності, що характеризуються ризикованими, вільними від будь-яких вимог, умовностей вчинками заради досягнення легкого успіху без урахування конкретної ситуації та схильного до психологічного терору по відношенню до підлеглих. Під час емпіричного дослідження психологічних характеристик ефективного керівника респонденти визначили деструктивну поведінку як неприпустимі якості.

III тип «Ризикований». Даний тип репрезентований схильністю до надмірного ризику та прагненням до влади. Під час емпіричного дослідження психологічних характеристик ефективного керівника респонденти визначили надмірну схильність до ризику як неприпустимі якості.

IV тип «Прагматик». Даний тип репрезентований спрямованістю на себе, свої почуття, переживання та потреби, він не реагує на потреби навколишнього середовища. Але при цьому, негативне значення фактору «Брак духовного розвитку» (-0,92086) може свідчити про потреби реалізації власного потенціалу, що представляє собою у даному типі несумісні мотиви. Така ситуація можлива, якщо людина працює заради інтересу і розраховує на винагороду за свою роботу, але за рядом різних обставин не отримує її.

Отже, визначені за результатами емпіричного дослідження проблеми управління персоналом на корпоративному рівні (кумівство, низька мотивація персоналу, відсутність соціальної цінності особистості людини, необхідність формування позитивного іміджу компанії роботодавця та престижу професії залізничника, несприятливий соціально-психологічний клімат тощо), на власне управлінському рівні (необхідність створення компетентної управлінської ланки, низький рівень усвідомлення управлінської діяльності, низький рівень організації командної роботи тощо), на індивідуально-психологічному рівні (деструктивна поведінка, невпевненість у власних здібностях, кар'єризм та пріоритет матеріальних цінностей) та отримані результати дослідження психологічної характеристики корупційної поведінки свідчать про необхідність упровадження на залізничному

транспорті антикорупційних стандартів, які є сукупністю поведінкових і правових норм, що сприяють обмеженню корупційної поведінки.

З метою комплексного процесу вивчення ключових компетенцій працівника, встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці/посаді і вибору з кількох претендентів найбільш придатного, з урахуванням відповідності його компетенцій стандарту та характеру діяльності, інтересам організації і кандидата було рекомендовано систему психологічних методів:

- анкетування (отримання базової інформації про компетенції потенційного співробітника, мотивацію щодо діяльності та ін., які найбільше впливають на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента);
- вступне інтерв'ю (загальна попередня оцінка міри відповідності кандидата фаховому портрету «ідеального» працівника);
- психологічне тестування (психодіагностика із застосуванням стандартизованих та валідизованих методів зі шкалами значень для вивчення психологічного профілю компетенцій кандидатів, які є необхідними для тієї чи іншої посади);
- діагностичне інтерв'ю (співбесіда з метою оцінки відповідності кандидата запропонованій посаді (структуроване, напівструктуроване, неструктуроване); для кандидатур у топ-менеджемент рекомендуємо «перехресне» інтерв'ю, продуктивне інтерв'ю тощо);
- перевірка рекомендацій (відгуки попередніх керівників/документи за ключовими компетенціями);
- assessment centre (спеціалізована під конкретну професійну категорію системна оцінка ключових компетенцій кандидата (тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні й ділові ігри, розв'язування кейсів (ситуаційних завдань)

відповідно до вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій та ін.);

- методика STAR (Situation Target ActionResult) для виявлення поведінкової реакції (змодельовані ситуаційні, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата для оцінки здатності кандидата вирішувати певні типи завдань);

- «CASE-інтерв'ю»/ситуаційне інтерв'ю (охоплює ті характеристики кандидата, важливі для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить на даний момент, всебічно оцінити як навички, так і індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата тощо) та інші.

Залежно від категорії посади, міри відповідальності, залучення до прийняття важливих управлінських рішень, специфіки роботи пропонується застосування конкретних етапів та методів відбору.

Отже, за результатами констатувального етапу емпіричного дослідження експерименту розроблено та рекомендовано до розгляду правлінню компанії модель «Центр соціального-психологічного забезпечення» АТ «Укрзалізниця», ужито заходів щодо інформування (просвіти) персоналу на залізничному транспорті шляхом використання медіа-ресурсів з метою запуску процесу формування уявлень, думок, ціннісних орієнтацій персоналу як частини соціального інституту, розроблено окремі стандарти системи психологічного забезпечення антикорупційного менеджменту та рекомендовано нову концепції щодо відбору персоналу шляхом упровадження вимог до психологічної компетентності персоналу.

2.3. Зміст діяльності психолога з впровадження моделі психологічного забезпечення управління персоналом

Наступним етапом, визначеним у завданні формуального експерименту, є впровадження моделі психологічної компетентності начальника поїзда (пасажирського). За результатами теоретичного аналізу та емпіричного дослідження проблем управління персоналом розроблено модель упровадження психологічної

компетентності начальника поїзда (пасажирського), яка складається з наступних блоків:

1. Теоретичний блок, до якого входить аналіз професійної діяльності, визначення основних психологічних компетенцій, необхідних для ефективної професійної діяльності, та розробка теоретичної моделі психологічної компетентності персоналу:

2. Методичний блок, який містить вибір інструментів дослідження компетенцій персоналу та тестування рівня сформованості психологічної компетентності персоналу.

3. Практичний блок з аналізом результатів тестування рівня сформованості психологічної компетентності персоналу та впровадження моделі психологічної компетентності в процедури системи управління персоналом.

З метою організації роботи з удосконалення підбору працівників на посаду начальника поїзда (пасажирського) та підвищення іміджу даної посади, відповідно до наказу АТ «Укрзалізниця» «Про запровадження системи професійного відбору» було запроваджено професійний відбір кандидатів на посаду начальника поїзда пасажирського, розроблено та затверджено «Порядок професійного відбору кандидатів на посаду начальника поїзда пасажирського» (див. Додаток 3), спрямований на всебічне комплексне оцінювання професійного рівня, теоретичних знань, практичних навичок та вмінь осіб, які претендують на зазначену посаду.

Після затвердження нового стандарту працівники на зазначені посади обиратимуться за рядом вимог. Насамперед, кандидати на посаду начальника поїзда (пасажирського) повинні мати повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки, а також не менше двох років стажу роботи в сфері обслуговування пасажирів на шляху прямування поїзда. Серед необхідних умов – задовільний стан здоров'я та відсутність медичних протипоказань до виконання службових обов'язків, відсутність

правопорушень за останні роки роботи, висока стресостійкість, уміння приймати рішення в складних ситуаціях та лідерські якості.

Претендент на посаду начальника поїзда має пройти два етапи професійного відбору: на рівні залізниці та АТ «Укрзалізниця».

На першому етапі він повинен подати документи на розгляд комісії залізниці з попереднього відбору кандидатів на посаду начальника поїзда (пасажирського). Експерти комісії перевірятимуть достовірність поданих кандидатами документів, а також наявність правопорушень протягом найближчих трьох років і дисциплінарних стягнень за останній календарний рік. До уваги братимуться негативні відгуки пасажирів у книзі скарг та пропозицій, звернення громадян на лінії «STOP корупція», «Якість та сервіс» тощо. Якщо матимуть місце такі випадки, то кандидата зніматимуть з конкурсу.

Далі претендент складатиме професійне тестування та проходитиме співбесіду. Під час складання теоретичних знань екзаменованій має дати відповіді за 26 напрямками, що дозволить перевірити, як кандидат володіє знаннями з професійних інструкцій, знається на правилах технічної експлуатації залізниць України, охороні праці, пожежній безпеці, безпеці руху на залізниці тощо. За результатами всіх етапів перевірки члени комісії залізниці з попереднього відбору виставляють бали й колегіально приймають рішення з приводу подання документів претендента на розгляд комісії АТ «Укрзалізниця» з професійного відбору кандидатів на посаду начальника поїзда (пасажирського). За результатами першого етапу професійного відбору Комісія з попереднього відбору протягом двох робочих днів після засідання формує витяг з протоколу на кожного кандидата та передає до Відбіркової комісії Укрзалізниці.

Другий етап професійного відбору передбачає вивчення документів кандидатів, які були надані Комісіями з попереднього відбору. На другому етапі професійного відбору кандидати проходять практичні іспити з вирішення типових завдань та непередбачуваних ситуацій, притаманних роботі за посадою «начальник поїзда (пасажирського)». Практичні іспити – це завдання з наступних напрямів: пожежна безпека; охорона праці; надання першої долікарської медичної допомоги;

безпеку руху; вирішення нестандартних та конфліктних ситуацій (містять кейси щодо вирішення нестандартних та конфліктних ситуацій (автори: О. Бондарчук, О. Філь, Л. Ванченко) (Додаток 6; 9). Після проведення практичних іспитів Комісія Укрзалізниці проводить співбесіду з кандидатом та оголошує результати професійного відбору. Під час прийняття рішення по кандидату можуть бути враховані його психологічні якості, особливості мислення, емоційно-вольова сфера.

7 листопада 2018 року Департаментом розвитку персоналу та кадрової політики АТ «Укрзаліниця» було розроблено перший галузевий професійний стандарт «Стюард (послуги в дорозі)», який набув чинності. В професійному стандарті затверджені в установленому порядку вимоги до компетентності працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій. Зазначений документ, як зауважила директор Департаменту розвитку персоналу та кадрової політики Л. Василега є першою ланкою в побудові ефективної системи навчання персоналу. На основі цього документа відтепер при формуванні навчальної програми не лише враховується, а й береться за основу думка роботодавця. Наразі першим отримав ліцензію на навчання стюардів Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту.

Принципова відмінність нового стандарту полягає в тому, що він заснований на компетентністному підході. Вперше вводиться поняття «компетенція» як особиста риса працівника, що посилює ефективність роботи. Стюард повинен вміти правильно поводитися в конфліктній ситуації, надавати допомогу, бути ввічливим. Професійні компетентності та функції в документі визначено не просто так. Це – результат анкетування, в якому взяли участь найкращі стюарди-практики.

«Ми розробили анкету за критеріями, які стосувалися безпосередньо трудових обов'язків стюардів, – розповідає заступник директора Департаменту розвитку персоналу та кадрової політики Укрзалізниці О. Азєєва. – Респондентів обирали, зважаючи на досвід і компетентності, без урахування віку чи статі. Вони в анкетах ранжували трудові функції за пріоритетністю й частотою повторення в роботі. Зібрані дані ретельно проаналізували та виклали в документі».

Таким чином, формуючи професійний стандарт сьогодні не вийде одномоментно покращити технічний стан поїздів АТ «Укрзалізниця», але стати більш клієнтоорієнтованою компанією можливо вже зараз.

Отже, за результатами другого етапу формувального експерименту здійснено психологічну експертизу основних нормативних документів, які регламентують професійну діяльність начальника поїзда (пасажирського); проведено дослідження, апробацію та впровадження моделі психологічної компетентності начальника поїзда (пасажирського), розроблено рекомендації та пропозиції щодо психологічного забезпечення професійної діяльності начальника поїзда (пасажирського). Запроваджено систему професійного відбору на посаду начальника поїзда (пасажирського).

Третій етап формувального експерименту здійснений на індивідуально-психологічному рівні з метою розвитку психологічної компетентності керівника. Сприяння індивідуально-психологічному розвитку можливе через соціально-психологічні механізми впливу у спеціально створеному соціальному середовищі. О. Бондарчук пропонує декілька етапів активного соціально-психологічного навчання: підготовчий етап, на якому визначається ступінь готовності управлінців до особистісного розвитку; формування етапу, спрямованого на визначення вихідного рівня особистісного розвитку управлінців на основі актуалізації прагнення до самопізнання суб'єктом особливостей свого внутрішнього світу та побудові «особистісного профілю» кожного керівника з урахуванням його індивідуально-психологічних особливостей, розроблення індивідуальної програми розвитку на основі самопізнання, розвитку здатності до самопізнання саморегуляції й самоконтролю, самовдосконалення тощо; етап актуалізації здатності до розвитку конструктивних особистісних новоутворень на основі розвитку самоконтролю й саморегуляції активності особистості – насамперед, в активних формах і методах навчання – практичних заняттях, на яких аналізуються проблемні ситуації управлінської діяльності, конструктивне розв'язання яких можливе за умови самоаналізу й самопізнання керівників; ділових іграх, тематичних дискусіях, соціально-психологічних тренінгах тощо. Таким чином, керівник у своїй

управлінській діяльності спирається на власні ресурси: певні психологічні особливості, харизму, властивий йому стиль взаємодії з підлеглими, особистий досвід і засвоєні навички.

У результаті емпіричного дослідження встановлено, що сформованість знань про психологічну компетентність керівника на залізничному транспорті має:

а) суб'єктивне розуміння керівниками залізничного транспорту психологічних аспектів їх професійної діяльності, сформоване в керівників лінійної ланки на низькому рівні, у керівників середньої ланки на середньому рівні, у керівників вищої ланки на високому рівні;

б) операційна складова щодо вміння використовувати знання про психологічну компетентність на практиці сформована у керівників лінійної ланки на низькому рівні, у керівників середньої ланки на середньому рівні, у керівників вищої ланки на високому рівні.

Така ситуація свідчить про виявлення проблем щодо готовності керівників застосовувати когнітивну складову (знання) на практиці, керівники не готові діяти в умовах існуючих психологічних проблем управління персоналом, використовуючи зазначену інформацію. Це пов'язано з тим, що знання щодо специфіки виробничих процесів отримуються керівниками в процесі навчання в залізничних вишах, розвиваються та поглиблюються в процесі професійної діяльності під час вирішення робочих ситуацій, а соціально-психологічна компетентність керівника часто знаходиться на початковій стадії, носить інтуїтивний, спонтанний характер, не усвідомлюється самою людиною.

З метою розвитку психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті нами запропонований психологічний тренінг, який являє собою практику психологічного впливу, що ґрунтується на активних методах групової роботи. Він дозволяє вирішити завдання інтенсивного формування та розвитку професійно значимих навичок та вмінь. Сучасна психологія розглядає тренінг як «сукупність методик розвитку комунікативних якостей та рефлексивних здібностей, вміння аналізувати поведінку членів групи та свою, аналізувати соціальні ситуації та себе в

них, вміння адекватно сприймати себе та оточуючих».

На мій погляд, найбільш точним є визначення тренінгу О. Євтиховим як «методу намірених змін людини, що спрямовані на його особистісний та професійний розвиток шляхом набуття, аналізу та переоцінки нею власного життєвого досвіду в процесі групової взаємодії».

В основу розробки Програми «Розвиток психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті» покладено підходи О. Бондарчук, Л.Карамушки, О. Філь та інших авторів.

Програма складається з трьох модулів, пов'язаних між собою спільною метою корекції та розвитку психологічної компетентності:

1. Модуль «Лідерство та ефективне управління» – проведений на базі Київського інституту залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій.
2. Модуль «Адаптація персоналу. Розробка системи адаптації персоналу» – проведений на базі регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця».
3. Модуль «Стресостійкість як особистісна властивість керівників» – проведений на базі регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Завдання Програми:

1. Оволодіти знаннями про характеристику психологічної компетентності керівника.
2. Оволодіти методами виявлення психологічної компетентності.
3. Розвинути окремі елементи психологічної компетентності керівника.

Розглянемо детальніше етапи організації та проведення тренінгу. Структура кожного модуля Програми «Розвиток психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті» складається з трьох основних частин:

- 1) вступна частина (мультимедійна презентація, групове обговорення теми, вивчення очікувань);
- 2) основна частина: інформаційна складова (міні-лекція, метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням) та практична складова (психологічний практикум, групова дискусія, мозковий штурм, проєктивне завдання, рольова гра);
- 3) заключна частина тренінгу.

I модуль «Лідерство та ефективне управління»

Тренінг розроблено та апробовано для навчання персоналу залізничного транспорту на базі Київського інституту залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій. Експериментальна група склала 40 осіб, із них – 32 керівника лінійної ланки та 8 працівників в резерві на керівні посади. *Мета тренінгу:* виявлення та нарощування лідерського потенціалу.

Завдання тренінгу: оволодіння студентами знанням про сутність лідера та лідерства, опанування знань про фактори становлення лідера, оволодіння методами виявлення власного лідерського потенціалу, розвиток умінь і навичок нарощування лідерського потенціалу.

Очікуваний результат: розроблення учасниками тренінгу пропозицій щодо визначення та нарощування лідерського потенціалу.

У результаті учасники: а) мають знати:

- ✓ сутність і види лідера;
- ✓ фактори становлення лідера;
- ✓ стилі лідерства та їх ефективність;
- ✓ методи виявлення власного лідерського потенціалу;

б) мають усвідомлювати:

- ✓ вплив власних ресурсів і обмежень для нарощування лідерського потенціалу;
- ✓ які стилі лідерства є ефективними та неефективними.

в) мають уміти:

- ✓ визначати власний лідерський потенціал;
- ✓ здійснювати аналіз власних ресурсів і обмежень для нарощування лідерського потенціалу;
- ✓ застосовувати методи психодіагностики для визначення власного лідерського потенціалу.

Порядок проведення тренінгу: теоретична складова «Сутність та сучасні вимоги до ефективного лідерства», практична складова «Стилі лідерства та їх ефективність».

Зміст I модулю «Лідерство та ефективне управління»

1. Характеристика мети, завдань та плану тренінгу.

2. Вироблення правил групової роботи.
3. Визначення очікувань учасників щодо тренінгу.
4. Психологічний практикум. Виконання методики «Самооцінка схильності до лідерства».

5. Аналіз тренером очікувань учасників.
6. Міні-лекція «Сутність та сучасні вимоги до ефективного лідерства».
7. Мозковий штурм «Аналіз якостей, притаманних ефективному керівнику».
8. Проектне завдання «Портрет ефективного керівника».
9. Рольова гра «Підбір і розстановка кадрів в структурному підрозділі залізниці».

10. Зворотний зв'язок «Що я узнав нового, як я буду це використовувати».

Вступна частина. Наведемо далі особливості реалізації Програми «Розвиток психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті».

Вивчення очікувань учасників тренінгу. Відповідаючи на запитання анкети «Мої очікування щодо тренінгу» відзначили, що вони хочуть:

- 1) «...підвищити або отримати нові знання» -12,5%;
- 2) «...навчитися бути керівником або лідером» - 7,5%;
- 3) «...навчитися як бути лідером» -7,5%;
- 4) «...отримати знання» -5,0%;
- 5) «...навчитися правильно йти до цілі» - 5,0%;
- 6) «...досягти більшого чим є зараз» - 5,0%;
- 7) «...покращення у майбутньому» - 2,5%;
- 8) «...мотивація» - 2,5%;
- 9) «...нові форми організації людей» - 2,5%;
- 10) «...чітке планування дій щодо відповідних ситуацій» - 2,5%.

З метою формування комплексу правил, яких мають дотримуватися усі учасники тренінгу, нами було визначено правила групової роботи, а саме: правило «Тут і тепер» (предметом аналізу учасників тренінгу – процеси, думки та відчуття, що з'являються у даний момент); відвертість (відповіді повинні бути щирими та відвертими); активність (групи повинні приймати участь у виконанні завдань, ефективно працювати); конфіденційність (інформація щодо конкретних учасників,

повинна залишатися в межах групи); тактовність і доброзичливість (необхідно з терпінням ставитися до особливостей поведінки, особистісних якостей кожного із учасників). За допомогою формулювання завдань діяльності доведено до кожного учасника мету тренінгових занять та кінцевого результату, якого мають досягти учасники.

Основна частина. Реалізація *інформаційної складової тренінгу* здійснювалася за допомогою таких інтерактивних технік, як міні-лекція, метод незавершених речень.

Міні-лекція супроводжувалась мультимедійною презентацією з демонстрацією основних елементів психологічної компетентності.

Метод незавершених речень як інтерактивна техніка, полягала в тому, що учасники тренінгу продовжували речення, зазначені в анкеті, із подальшим груповим обговоренням. Таким чином учасники мали можливість висловити власну думку щодо даного питання та познайомитися з поглядами своїх колег. Слід відмітити, що учасники тренінгу розкрили досить широкий спектр сутності поняття «функції керівництва». Так, відповідаючи на запитання анкети «Функції керівництва..», здебільшого, відзначили, що до функцій керівництва відносяться «...організація роботи», «...планування», «...контроль» та «...організація умов праці». Можемо спостерігати ситуацію, яка вже була зазначена під час емпіричного дослідження, коли стиль керівництва «Авторитет-підкорення», направлений на виконання виробничих завдань, а не на розвиток персоналу.

Відповідаючи на запитання анкети «Ефективному керівнику притаманні наступні якості..», респонденти здебільшого, відзначили, що до якостей ефективного керівника відносяться «...відповідальність», «...цілеспрямованість», «...комунікабельність». Тобто, теоретично респонденти розуміють цінність людського ресурсу, бажають будувати стосунки у середині організації, які відповідають таким поняттям як доброзичливість, тактовність, об'єктивність, чесність, розуміння та повага. При цьому, не усвідомлюють як це можна застосувати на практиці.

Відповідаючи на запитання анкети «Лідер – це..», респонденти здебільшого,

відзначили, що до якостей лідера відносяться такі характеристики як «...раціонально організовує роботу», «...впливає на людей», «...приклад для інших». У цілому, сформованість поняття лідера у респондентів на середньому рівні.

Також у процесі застосування методу незавершених речень були отримані відповіді учасників тренінгу щодо інструментів впливу в діяльності керівника. У загальному вигляді найбільший відсоток відповідей респондентів припадає на «...заохочення», «...спілкування», «...знання», «...характер».

У відповідях респондентів встановлено відсутність таких характеристик як розвиток персоналу, впровадження сучасних методів управління персоналом, розвиток креативного мислення тощо.

Реалізація *практичної складової тренінгу* здійснювалася за допомогою таких інтерактивних технік, як групова дискусія та психологічний практикум. Такий комплексний підхід дозволив створити відповідні умови для осмислення певних проблем, які існують в діяльності керівника, аналізу власних психологічних та професійних якостей.

Метод *групової дискусії* полягав в тому, що учасники тренінгу аналізували питання «Які психологічні якості характеризують ефективного керівника?». У ході дискусії було розглянуто загальні проблеми управління на залізничному транспорті (авторитарний стиль управління, відсутність комунікації, низька компетентність у професійній сфері), ключові компетенції ефективного керівника на залізничному транспорті та якості, які характеризують лідерський потенціал.

Психологічний практикум. За допомогою методики «Самооцінка схильності до лідерства» (Н. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов) учасники тренінгу застосовували метод виявлення власного лідерського потенціалу [186].

Так, за результатами виявлення лідерського потенціалу встановлено, що респонденти мають високий рівень лідерського потенціалу – 52,6%, середній рівень – 42,1 та низький рівень – 5,3%.

Метод «мозкового штурму» спрямований на аналіз якостей, притаманних ефективному керівнику, під час застосування даного методу учасники пропонували ідеї покращення ситуації щодо вирішення існуючих проблем управління на залізничному транспорті, з якими вони стикалися у своїй професійній діяльності. Наприклад, делегування повноважень, зона відповідальності керівника, призначення керівників з непрофільною освітою тощо.

Проективне завдання «Портрет ефективного керівника». У процесі виконання завдання учасників тренінгу було поділено на групи по 4-5 осіб, кожній групі запропоновано зобразити портрет ефективного керівника у вигляді малюнка (рис. 3.8) для визначення когнітивної складової психологічної компетентності.

За результатами роботи кожна група презентувала свої результати, учасники пояснювали свій вибір та аргументували, чому саме ця якість робить керівника ефективним.



Рис. 2.6 Формування портрету ефективного керівника

Рольова гра «Підбір і розстановка кадрів у структурному підрозділі залізниці» спрямована на формування в учасників тренінгу уявлень про фактори управлінського потенціалу, що обумовлюють успішність управлінської діяльності та розвиток ефективної взаємодії під час прийняття управлінських рішень. Вона розвиває вміння та навички, які допомагають використовувати отримані знання. Рольова гра розроблена у співавторстві з В. Самсонкіним, який у своїх працях вивчав вплив «людського фактору» на професійну діяльність, зазначаючи відсутність напрямків інтеграції на залізничному транспорті (соціально-психологічний професійний відбір, корпоративні центри навчання, корпоративний університет), які і повинні скласти основу корпоративного розвитку щодо людського фактору на залізничному транспорті [165].

Мета гри: розширити поведінковий репертуар учасників, розвинути комунікативні соціально-психологічні знання, вміння та навички.

Завдання гри:

1. Оволодіння студентами вміння та навичок підбору персоналу на рівні структурного підрозділу залізниці.
2. Поглибити розуміння власних потреб і емоційних реакцій у взаємодії з людьми.

3. Підвищити точність соціальної перцепції, соціального сприйняття людей, усвідомити і подолати індивідуальні спотворення соціального сприйняття, викликані впливом стереотипів, упереджень, особливостями мотивації.

Методологія. С. Шмаков виділяє наступні структурні компоненти:

- 1) сфера гри;
- 2) ігровий стан;
- 3) ігрова позиція;
- 4) ігрова ситуація;
- 5) невизначеність розвитку результату;
- 6) зміст і сюжет гри;
- 7) ігрова роль;
- 8) ігрові дії (операції);
- 9) правила гри;
- 10) конфлікт в грі;
- 11) ризик;
- 12) орнаментальний елемент гри;
- 13) результат (мета) гри.

В основу рольової гри покладено п'ять психолого-педагогічних принципів за А. Вербицьким: принцип імітаційного моделювання змісту професійної діяльності та ігрового моделювання умов і динаміки виробництва; принцип проблемності змісту і процесу його розгортання в пізнавальної діяльності учасників в умовах рольової взаємодії; принцип спільної діяльності учасників в умовах рольової взаємодії; принцип діалогічного спілкування і взаємодії партнерів по грі як необхідної умови вирішення навчальних завдань; принцип ігрової навчальної діяльності, згідно з яким досягнення ігрових цілей служить засобом реалізації цілей навчання і розвитку особистості учасника.

Структурні компоненти рольової гри:

1. Розробка сценарію гри, планування, узгодження з цілями курсу:

- 1.1. Аналіз професійної діяльності та побудова моделі психологічної

компетентності для окремої посади:

- 1) робота з людьми (психологічна компетентність на власне управлінському рівні та індивідуально-психологічному рівні) вимагає від працівників організованості, уміння керувати людьми (безпосередніми підлеглими і учасниками технологічного процесу), мобільності, готовності до зміни місця (до переїзду в інше місце проживання), толерантності, здатності уживатися в колективі, лідерських якостей, емоційної стійкості, стресостійкості, знань системи управління перевізним процесом;
- 2) робота з технічними засобами (професійні компетенції) вимагає уваги, реакції на зміну виробничої ситуації, здатності до запам'ятовування, знання організаційної структури дирекції залізничних перевезень.

1.2. Визначення моделі відносин (статуси, стать, вік, тип та рівень відносин): статус працівників – на момент проведення гри приблизно однаковий: щойно призначений керівник, заступник начальника зі значним стажем, добре зарекомендував себе молодий претендент на керівну посаду; стать – чоловіки і жінки приблизно в рівних співвідношеннях; вік працівників станції – від 22 до 55 років.

Тип відносин: 1) за змістом діяльності – виробничо-функціональний; 2) за суб'єктами – індивідуально-психологічний рівень; 3) за обсягом владних повноважень: відносини по горизонталі (між найманими працівниками), відносини по вертикалі (між роботодавцем та найманим працівником); 4) за ступенем регламентованості – формальні.

1.3. Визначення контексту гри (реальний, альтернативний, метафоричний).

На станцію 2-го класу N призначений три дні тому новий начальник станції. Приїхав з іншого населеного пункту. Перед ним керівництвом служби поставлені завдання підвищення ефективності роботи станції, через яку в результаті електрифікації значно збільшиться потік поїздів. Це призведе до підвищення інтенсивності праці, додаткових заходів щодо забезпечення безпеки руху тощо.

Попередній начальник станції пішов на пенсію. Учасники знайомляться зі штатним розкладом станції.

1.4. Визначення персонажів – назва персонажів.

Активний гравець – новий начальник станції. Характеристики працівника: вік

– 35 років, освіта – вища, закінчив очне відділення УкрДУЗТ (Харків) за спеціальністю «Управління процесами перевезень»; кар'єрне зростання – черговий по станції, черговий по парку прийому сортувальної станції, заступник начальника станції 2 класу; сімейний стан – одружений, одна дитина, дружина переїде на місце роботи чоловіка після отримання службового житла, вона теж залізничник тієї самої спеціальності, вчилися разом; спадковість – залізничник в 1-му поколінні; характер – упевнений у собі лідер, який бажає показати себе з позитивного боку на новій ділянці роботи.

Пасивні гравці:

А. Заступник начальника станції. Характеристики працівника: вік – 53 роки, освіта – вища, закінчив заочне відділення ДНУЗТ (Дніпропетровськ) за фахом «Управління процесами перевезень»; кар'єрне зростання – монтер колії, старший приймально-здавач, черговий по станції, заступник начальника цієї станції; стаж на посаді – 10 років; сімейний стан – одружений, двоє дітей, живе все життя на одній станції, син – теж залізничник і вчився разом з новим начальником станції; спадковість – залізничник у 3-му поколінні; характер – задатки лідерські, однак довге перебування на других ролях зробили його швидше виконавчим і надійним працівником.

Б. Черговий по станції. Характеристики працівника: вік – 33 роки, освіта – вища за спеціальністю «Управління процесами перевезень»; кар'єрне зростання – черговий по сортувальній гірці, черговий по станції; стаж на посаді – 3 роки; сімейний стан – одружений, має двох дітей; спадковість – залізничник у 1-му поколінні; характер – нереалізовані лідерські задатки, проте досить толерантний, здатний до компромісу.

праці. В. Помічник начальника станції з кадрів (за сумісництвом) – інженер з охорони

1.5. Опис явних елементів ситуації. Начальнику станції необхідно вибрати заступника з двох реальних кандидатур (заступник начальника станції, черговий по станції) на основі їх професійного рівня, психологічних і психофізіологічних особливостей особистості. Необхідно, щоб заступник відповідав завданням, поставленим керівництвом перед новопризначеним начальником станції.

1.6. Опис прихованих елементів інформації окремо для активного і пасивного гравців. Для активного гравця пропонується така мета і програма діяльності на найближчі 2 роки: упровадження сучасних технологій за рахунок забезпечення необхідного рівня безпеки руху, мотивації персоналу на якісну роботу (насамперед матеріальну), моніторингу професійного рівня, упровадження сучасних комп'ютерних технологій.

Мета і лінія поведінки активного гравця.

Для прийняття рішення пропонується така послідовність:

1. Начальник станції виступає перед колективом на нараді, де викладає завдання, поставлені перед колективом.
2. Викликається помічник з кадрів, перед яким ставляться завдання підбору гідного заступника начальника станції.
3. Два претенденти заповнюють анкети з обліку кадрів (резюме).
4. Проводиться аналіз анкет кандидатів (помічник з кадрів).
5. Проводиться співбесіда з кожним із претендентів.
6. Характеристика претендентів, яку помічник з кадрів подає начальнику.

Лінія поведінки для пасивного гравця. Обидва претенденти хочуть стати заступниками. Вони готуються викласти начальнику свої сильні сторони. Особливий акцент слід зробити на те, щоб відповідати вимогам перспективи станції. Однак можливі і «неформальні» ходи гравців, пов'язані зі спільним навчанням сина досвідченого працівника.

2. Презентація гри у групі:

2.1. Уміння, що підлягають відпрацюванню:

- при проведенні наради – підготовка сценарію, слухання у ході обміну інформацією при дефіциті часу;

- при співбесіді – уміння встановити приховані мотиви претендентів;
- перевірка психологічної компетентності претендентів на посаду; - прийняття рішення.

2.2. Подання рольової гри. Виклад студентам змісту гри, призначення гравців (активного, пасивного) та спостерігачів, призначення одного активного, трьох пасивних гравців, решта – спостерігачі з правом голосу при обговоренні, підготовка розігрування (простір, уходження в роль, розуміння мети і регламенту).

Активному і пасивним гравцям озвучують ролі за тиждень до початку гри. Спостерігачі про це не знають і теж продумують свою поведінку в тій чи іншій ролі. Спостерігачі можуть вести себе активно при підведенні підсумків або підказувати варіанти прийняття рішення гравцям, у разі виникнення труднощів.

2.3. Вибір гравців. Вибір гравців можливий у двох варіантах: за бажанням і призначити. Призначення переважно в умовах відсутності ініціативи й ігрового досвіду у студентів. Призначення здійснюється в таємниці від інших. Всі студенти готуються до виконання будь-яких з ролей.

2.4. Проведення гри і варіанти зупинки. Дотримання регламенту. У вступі викладач ще раз нагадує мету і завдання гри, презентує виконавців ролей і нагадує про регламент. Пропонується регламент: введення в гру (викладач) – до 10 хв.; проведення наради в складі керівник, кадровик, два претенденти – до 5 хв.; виступи гравців – до 3 хв.; обмін думками спостерігачів – до 2 хв.; підведення підсумків викладачем – до 10 хв. Разом – 150 хв.

2.5. Заключна (завершальна) частина гри. Завершення гри (рефлексію) передбачає емоційну інтеграцію і символізацію досвіду, оскільки всі процедури спрямовані на створення нового досвіду для учасників, а його цінність пов'язана з можливістю перенесення в реальне життя.

Усі ролі учасники виконували використовуючи власний досвід. У підсумках роботи дані спостереження обговорювалися всіма учасниками, були виявлені слабкі та сильні сторони кожного кандидата.

3. Заклучна частина тренінгу. Рефлексивний аналіз: «Що дав мені тренінг?» [134]. З учасниками обговорюються особливості проведення тренінгу, з'ясовано, що

нового вони дізналися та здобули впродовж тренінгу, учасники повідомляють враження від занять, формують можливості покращення тренінгу тощо.

Проведене анкетне опитування: «Що я узнав нового і як я це буду використовувати». Відповідаючи на запитання анкети «Що я узнав нового (поглибив знання, розвинув уміння) і як я буду це використовувати», респонденти зазначили такі отриманні знання та навички, як:

- «знання про якості лідера» (21,1%);
- «знання про вміння як стати лідером» (21,1%);
- «зробив висновки щодо спілкування з підлеглими» (10,5%); - «старання та бажання вчитися» (10,5%) та інші.

Відповідаючи на запитання анкети «Лідер – це..», респонденти зазначили характеристики, які раніше не зазначалися у відповідях, а саме:

- «вміє досягти мети» (21.1%);
- «може надихати інших» (10,5%);
- «користується повагою колективу» (10,5%).

За результатами опитування управлінського персоналу нами було проаналізовано наявність динаміки розвитку психологічної компетентності керівника. Установлено, що тренінг оцінено його учасниками як ефективний для оптимізації їх власної професійної діяльності та актуалізації мотивації до подальшого професійного та особистісного розвитку.

У 2019 році з метою забезпечення розвитку персоналу на базі регіональної філії «Південна залізниця» була організована робота HR-школи. У рамках цього проекту було проведено 2 модуля щодо розвитку психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті за темами: «Адаптація персоналу.

Розробка системи адаптації персоналу» та «Стресостійкість як особистісна властивість керівників».

II модуль «Адаптація персоналу. Розробка системи адаптації персоналу»

Цілі тренінгу – сформувати навички роботи з персоналом у період адаптації.

У результаті учасники: а) мають знати:

- ✓ знання про елементи системи адаптації персоналу в організаціях;

- ✓ знання про методи адаптації;
- ✓ знання про наставництво;
- ✓ знання про методи оцінки ефективності системи адаптації персоналу; б)

мають володіти:

- ✓ навичками розробки регламентуючих документів щодо адаптації персоналу;
- ✓ навичками з оцінки ефективності системи адаптації персоналу; в) мають

уміти:

- ✓ вміння складати програму, що відповідає вимогам компанії;
- ✓ вміння застосовувати знання в процесі адаптації персоналу;

Психологічний практикум. Розглянуто елементи системи адаптації персоналу, методи та інструменти адаптації, програму наставництва. Визначено результати впровадження системи адаптації на підприємстві: швидке входження працівника в посаду, тобто працівник швидше виходить на той рівень продуктивності, який від нього вимагається; зниження кількості помилок за рахунок ефективного навчання нового співробітника; зниження рівня плинності кадрів.

Метод «мозкового штурму» спрямований на аналіз помилок компанії під час процедури адаптації, визначено наступні показники: невірне позиціонування компанії перед кандидатами в процесі відбору – формування завищених очікувань, не інформують співробітників про умови праці, особливості робочого місця, не попереджають нових співробітників про особливості корпоративної культури та правила організаційної поведінки тощо. Сама адаптація за А. Кібановим є процесом зміни ставлення співробітника до діяльності та організації і зміна власної поведінки відповідно до вимог навколишнього середовища. Процедури адаптації співробітника покликані полегшити входження нових співробітників в життя організації.

Рольова гра «Побудова ефективної системи адаптації на підприємстві залізничного транспорту» спрямована на формування вмінь та навичок складати програму адаптації та практично впроваджувати її у діяльність компанії.

Розглянуто наступні задачі:

- сформулювати принципи і правила адаптації персоналу для своєї компанії;
- скласти перелік методів адаптації нових працівників;

- розробити інструменти адаптації, скласти план заходів по адаптації; - розробити програму наставництва.
- визначено методи побудови системи адаптації на підприємстві:
- тренінги – створення команди, комунікативні навички, особистого розвитку, залученість;
- ділові ігри;
- супровід – індивідуальна передача досвіду, передача цінностей тощо).

Узагальнені результати оцінки ефективності модуля «Адаптація персоналу. Розробка системи адаптації персоналу» подані в таблиці 2.4.

За результатами тренінгу проведене анкетне опитування «Що я узнав нового і як я це буду використовувати», респонденти надали наступні відповіді:

- «Ознайомлення з етапами і методами адаптації»;
- «Гра наглядно показала ситуацію з приводу адаптації до нового середовища»;
- «Моделі зворотного зв'язку»;;
- «Частіше необхідно буде контролювати процес адаптації у новачків»;
- «Удосконалювати оцінку ефективності системи адаптації»; -
- «Необхідність контролювати свої емоції в роботі».

Таблиця 2.4

Результати оцінки ефективності модуля «Адаптація персоналу. Розробка системи адаптації персоналу»

Респондент	PreTest, %	PostTest, %	Динаміка, %
1	58	60	2
2	60	62	2
3	49	71	22
4	89	90	1
5	73	91	18
6	55	73	18
7	64	73	9
8	55	64	9
9	64	82	18
10	64	64	0
11	44	48	4
12	64	82	18
13	55	73	18

14	77	78	1
15	45	55	10
16	55	73	18
17	73	73	0
18	82	82	0
19	73	73	0
20	73	82	9
РАЗОМ	63,6	72,45	8,85

III модуль «Стресостійкість як особистісна властивість керівників»

Цілі тренінгу – розвиток емоційної компетентності керівників шляхом оволодіння навичками ефективного подолання стресу та саморегуляції емоційного стану в професійній діяльності.

У результаті учасники:

а) мають знати:

- ✓ місце стресостійкості у структурі особистості керівника;
- ✓ поняття, ознаки, стадії, види стресу;
- ✓ класифікація основних стресорів у професійній діяльності;

- ✓ сутність структури стресового епізоду;
- ✓ основні ресурси стресостійкості особистості;

б) мають володіти:

- ✓ прийомами і техніками зниження емоційної напруги, регуляції стресового стану;
- ✓ навичками постановки цілей та асертивної поведінки. в) мають уміти:
- ✓ визначити причини стресорів у професійній діяльності;
- ✓ усвідомлювати власні когнітивні схеми мислення, емоції та копінги; ✓ аналізувати наявні та потенційні ресурси стресостійкості.

Психологічний практикум. Розвиток сучасного суспільства зумовив трансформацію підходів до розуміння управління. Така управлінська діяльність проходить в умовах значних психологічних навантажень під дією великої кількості професійних стресів, що негативно впливає на фізичне та емоційне здоров'я людини., провокує виникнення емоційного напруження та емоційного вигорання. Успішність виконання професійних обов'язків забезпечує передусім *стресостійкість*, яка являє собою інтегративну властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, збереження значимих стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності і здоров'я [21]. Розглянуто сутність і чинники виникнення стресу в професійній діяльності. Стадії стресу (стадія тривоги, стадія резистентності, стадія виснаження), методи профілактики та подолання професійного стресу. Рівні особистісних ресурсів управління стресами, техніки ефективного подолання стресових ситуацій, репрезентовані наступними елементами:

- 1) усвідомлення стресора та його оцінка (первинна – сприйняття ситуацій, вторинна – самосприйняття);
- 2) порушення гомеостазу, пов'язані зі стресом емоції та когнітивні процеси; 3) копінги;
- 4) результати копіngu та нова оцінка ситуації.

Рольова гра «Дії при сильних негативних емоціях» направлена на розвиток умінь зниження емоційної напруги, регуляції стресового стану. Визначено наступні технології: зняти гострий стрес, розслабитися, переключити режим роботи мозку, відсторонитися від ситуації, деперсоніфікація, вербалізація емоцій, аналіз проблем.

Метод «мозкового штурму» спрямований на аналіз складових стресового епізоду (об'єктивна ситуація, когнітивна ситуація, емоції, механізм психологічного захисту, копінги, адаптація та дезадаптація) та ресурсів стресостійкості керівника. Були визначені наступні характеристики стресфакторів: «багато задач», «підкилимні ігри», «необ'єктивна оцінка», «фізичне та емоційне виснаження».

Узагальнені результати оцінки ефективності модуля «Стресостійкість як особистісна властивість керівників» подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати оцінки ефективності модуля «Стресостійкість як особистісна властивість керівників»

Респондент	PreTest, %	PostTest, %	Динаміка, %
1	82	84	2
2	57	71	14
3	71	86	15
4	43	43	0
5	50	71	21
6	43	71	28
7	29	50	21
8	14	79	65
9	43	57	14
10	43	50	7
11	50	79	29
12	43	71	28
13	43	50	7
14	50	64	14
15	43	50	7
16	36	50	14
17	29	79	50
18	29	36	7
19	43	50	7

20	43	43	0
РАЗОМ	44,2	61,7	17,5

За результатами тренінгу проведене анкетне опитування «Що я узнав нового і як я це буду використовувати», респонденти надали наступні відповіді: «Техніки ефективного подолання стресових ситуацій», «Дії при сильних негативних емоціях», «Стратегії своєї поведінки» та інше.

Отже, з метою формування людського капіталу компанії шляхом інвестицій у розвиток персоналу нами було запропоновано та впроваджено в структурний підрозділах залізничного транспорту лише частково та за окремі напрямленнями Програма «Розвитку психологічної компетентності керівника», яка складається з трьох окремих модулів. Але це тільки початок, на сьогодні АТ «Укрзалізниця» дуже ефективно та поступово впроваджує різні проекти з метою розвитку персоналу.

Так, з 11 червня до 7 листопада 2019 року пройшла перша Школа провідника АТ «Укрзалізниця», навчання складалося з дев'яти модулів. Для першої Школи провідника відібрали 25 представників цієї професії віком до 25 років. Приділяли увагу клієнтоорієнтованій комунікації, відіграванню нестандартних ситуацій. Також вправлялись у наданні першої домедичної допомоги. До завершального модуля увійшли заняття з англійської, а також відпрацювання правил обслуговування і спілкування з пасажирями.

Отже, з метою підвищення рівня сформованості психологічної компетентності управлінського персоналу розроблено та впроваджено Програму «Розвиток психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті», яка складається з трьох модулів: «Лідерство та ефективне управління», «Адаптація персоналу. Розробка системи адаптації персоналу», «Стресостійкість як особистісна властивість керівників».

2.4. Аналіз результатів дослідження з удосконалення психологічного забезпечення системи управління персоналом організації

Розвиток потенціалу персоналу є найефективнішим ресурсом, який стимулює інтерес до нового типу людської взаємодії та нових людських відносин. Основна ідея цінності нових людських відносин у процесі використання людського капіталу полягає в тому, що кожна людина прагне скористатися можливостями інтелектуального, професійного та духовного зростання й розвитку.

У системі управління персоналом на залізничному транспорті пріоритетним стилем управління є авторитаризм у зв'язку з тим, що довгі роки галузь була воєнізованою організацією. М. Васильєв відзначає, що на залізничному транспорті «спосіб управління господарством зводиться до так званого військового типу ... У результаті особовий склад ділиться на два протилежні табори: ті, що наказують (адміністрація) та ті, що виконують (робочі)». Він звертає увагу на те, що «є група осіб, які побудували на компанії своє благополуччя і для яких усіляка зміна ненависна. «Ще більше таких осіб, які за відсталості і неучтвa схильні противитися громадським нововведенням і які легко становляться знаряддям у руках зацікавленої купки». Причинами такої поведінки він вважав «зачеплене самолюбство підприємців та адміністраторів, коли їм кажуть, що їх способи управління підприємствами незадовільні». Автор пропонує впровадити на залізничному транспорті науково обґрунтовану систему зі строго продуманим планом дій, який ретельно виконується». Водночас М. Васильєв зауважив, що «нова система вимагає від адміністрації великої ломки і змін, викликає занепокоєння, змушує замість "вибивання" продажних цін, голого підганяння і примусу дійсно керувати і вчити робочого». У результаті впровадження наукових походів автор вважає, «що, засвоївши в одній якій-небудь роботі наукові прийоми, робочі переносять набуті ціннісні якості і на інші професії», а система «сама виховує всіх причасних до неї».

На сьогодні науковці та громадськість вважають, що авторитаризм став неефективним стилем управління, а на перший план виходить формування людського капіталу, що потребує нових цінностей стосовно людини, а саме:

- вибрати краще від минулого та утвердити на цій базі нові ідеї для успішної реалізації проектів життєтворчості;
- сформувати у працівників упевненість у власному успіхові;
- активізувати у кожної особистості прагнення до нового;
- активізувати зацікавленість до успішного «Я» особистості;
- змінити стосунки між людьми в результаті нового погляду на людину;
- створити певні умови для реалізації можливостей, талантів, творчості для кожної людини;
- створити умови для ефективного виконання індивідом функцій, вважаючи людину особистістю, а не сприймати її як виробничо-технічний ресурс;
- забезпечити можливості кожному члену організації, установи, суспільства для розкриття свого потенціалу;
- прагнути до підвищення ефективності організації, власної справи у термінах досягнення всіх її цілей;
- прагнути створити зовнішнє середовище, в якому можлива дієвості відповідальна праця;
- ставитися до людей з розумінням та усвідомленням різних можливостей і потреб, вважаючи людину вищим створінням природи, тому людський капітал можна вважати найвищою суспільною цінністю.

Отже, концептуальні засади людського капіталу базуються на тому, що однією з головних форм багатства виступають матеріалізовані в людині знання, її здібності до творчої праці, а також накопичені наукові знання, матеріалізовані в нові технології. Формування людського капіталу відбувається на основі постійного накопичення відповідної інформації та знань, що забезпечує безперервний розвиток

професійної компетентності та мотивації, що стають основою, джерелом елітності та конкурентоздатності особистості.

Д. Мельничук пропонує диференціювати чинники впливу на людський капітал за трьома групами:

- 1) чинники, що впливають на людину як носія людського капіталу (акцентується увага на демографічній складовій);
- 2) інвестиційні чинники (інвестування у сферу освіти, професійної підготовки, охорони здоров'я);
- 3) чинники формування умов, необхідних для застосування знань, умінь та трудових навичок в якості капіталу (соціально-економічні, виробничі, інтеграційні та інституційні фактори впливу).

За результатами теоретичного аналізу літературних джерел та емпіричного дослідження проблем системи управління персоналом компетентність керівника на залізничному транспорті визначена системоутворювальним фактором психологічного забезпечення системи управління персоналом. Саме керівники є фактором впливу на зміну соціальних установок та розвиток корпоративної культури, які формують людський капітал.

Основним критерієм оцінки ефективності формувального експерименту виступає зміна соціальних установок особистості залізничника з метою забезпечення соціальних потреб залізничного транспорту як соціального інституту в умовах реформування галузі.

Установки подають сприятливу або несприятливу оціночну реакцію на ситуацію, яка висловлюється в судженнях, почуттях та цілеспрямованій поведінці. Установки складаються із афективного компонента, або почуттів, сентиментів, настроїв та емоцій щодо особи, ідеї, події чи об'єкта; когнітивного компонента, або переконань, поглядів, знань чи інформації. Афективний аспект установки (позитивний чи негативний) додає нашій поведінці емоційного забарвлення та орієнтує її в певному руслі. Когнітивні компоненти пов'язані з характером переробки

інформації та впливають на наші переконання, думки, погляди; вони складаються з норм, віри, засобів сприймання та переробки інформації. Поведінкові компоненти установки є певним характером реакції, що збігається з нашим ставленням до ситуації.

З погляду Д. Узнадзе, для виникнення установки досить двох елементарних умов – певної актуальної потреби у суб'єкта і ситуації її задоволення, за наявності обох цих умов у суб'єкта виникає установка до певної активності. Дослідження автора показали, що установка не може бути віднесена до категорії феномена свідомості, вона має бути деяким загальним станом, який стосується не окремих органів суб'єкта, а діяльності його як цілого. Установка є станом, який, не будучи саме змістом свідомості, робить вирішальний вплив на її роботу. Учення про несвідоме базується лише частково на правильному уявленні про психічне життя, воно підкреслює, що свідомі процеси далеко ще не вичерпують усього змісту психіки і що тому виникає необхідність визнання процесів, які протікають поза свідомістю. Можливо, без участі установки взагалі жодних психічних процесів як свідомих явищ не існує, що для того, щоб свідомість почала працювати в якомусь певному напрямі, заздалегідь необхідно, щоб була активність установки, яка, власне, у кожному окремому випадку і визначає цей напрям. Установка актуалізується внаслідок активності самого суб'єкта. Отож необхідні для виникнення установки умови у випадках вольової поведінки створюються в результаті активності самого суб'єкта. Таким чином, установка – неусвідомлюваний особистістю стан готовності до певної поведінки або діяльності. Установка найчастіше складається в результаті неодноразового повторення ситуацій, в яких особистість реагувала певним чином.

На базі теорії установки Д. Узнадзе було розроблене поняття «соціальної установки» (атитюда). Саме в соціальних установках фіксуються переконання особистості. Згідно з О. Асмоловим для позначення специфічної базової одиниці особистості, «ядра» особистості, вводиться поняття «особистісних сенсів» та «смыслових установок», які реалізують їх у системі діяльності. Смысловая установка викликана мотивом діяльності і виражає в ній особистісний сенс у вигляді готовності,

тенденції до збереження спрямованості цієї діяльності в цілому. Автор виділяє наступні характерні особливості смислової установки та принципи її дослідження. Смилова установка може бути як усвідомленою, так і неусвідомленою. Перебудова смислової установки завжди опосередкована зміною діяльності суб'єкта. Усвідомлення смислових установок не є достатньою умовою для їх реальної зміни, таке усвідомлення може служити лише першим етапом їх трансформації. Соціальна установка має свою структуру: когнітивний компонент, який містить у собі оцінку, думки про об'єкти, на основі яких об'єктам приписуються якості корисності-шкідливості, бажаності-небажаності, прийнятності-неприйнятності; афективний компонент містить у собі почуття щодо соціального об'єкта: задоволення – невдоволення; симпатія – антипатія; любов – ненависть тощо; когнітивний компонент містить у собі тенденції готовності до поведінки щодо соціальних об'єктів й означає готовність до дії, яка не обов'язково збігається з реальною поведінкою.

Згідно з С. Д. Максименко установки людини – це первинна неусвідомлювана реакція на ситуацію, в якій вона усвідомлює і розв'язує завдання. Основною умовою створення актуальної установки є: а) потреби, б) ситуації і в) процес задоволення потреби або вирішення завдання. Залежно від того, на який компонент діяльності спрямована установка, виділяють три рівні регуляції діяльності людини: смислові установки, коли їх предметом стає мотивація діяльності; цільові установки – усвідомлення продукту, який має бути створений внаслідок діяльності; операційні установки – здатність здійснювати регуляцію діяльності відповідно до умов її виконання.

Ш. Надирашвілі доповнив дворівневу характеристику психічної активності особистості Д. Узнадзе введенням третього рівня. На першому рівні фізична ситуація пов'язується з життєвими потребами, формується установка практичної поведінки. На другому рівні здійснюється об'єктивування соціально доцільної поведінки, виникає потреба пізнання, формується установка свідомості та оцінки. На третьому рівні ситуацію характеризує соціальна дійсність. У сферу потреб включаються: соціальні потреби, соціальні атитюди, процеси мотивації, уявна, прийнятна поведінка

та автопортрет. Як зазначав автор, соціальна установка має відтінок «зацікавленості» та, як і установка будь-якого іншого виду, фіксується і таким чином створюється система фіксованих соціальних установок, які актуалізуються при відповідних умовах.

Тобто, ціннісні орієнтації особистості є важливим компонентом світогляду особистості, що виражає переваги і прагнення особистості відносно тих або інших узагальнених людських цінностей. Суб'єктивні орієнтації індивіда як члена суспільства (групи) на ті чи інші цінності характеризують **соціальну установку** людини (атитюд) і виражаються в думках, почуттях і певних способах поведінки. Навколишнє середовище не є для особистості незмінним, а сам він не є пасивним продуктом взаємодії спадковості й середовища: вони реалізуються через активність особистості, на основі якої розв'язуються її соціально-психологічні проблеми.

Як було зазначено раніше, упродовж поколінь на залізничному транспорті формувалася своя система цінностей, яка має схильність до авторитарного способу дії й мислення. Обумовлене це впливом факторів часу, простору та безпеки. Дані цінності мають перевагу для старшого покоління, самосвідомість якого формувалася в умовах певного соціокультурного середовища, та вважаються недоліком для молодшого, яке об'єднане власною субкультурою: запозиченням цінностей, які культивуються мас-медіа, мобільністю поглядів, установок.

АТ «Укрзалізниця» у цьому випадку виступає соціальним інститутом зі своєю внутрішньою змістовною діяльністю, репрезентованою сукупністю стандартизованих зразків поведінки. Зазначені стандарти поведінки втілюються у соціальних ролях, характерних для системи залізничного транспорту, культурних символах та взірцях поведінки. АТ «Укрзалізниця» як соціальний інститут зміщує акценти з вектору «людина – людина», «людина – техніка», «людина – знакова система» у багатовимірний простір «людина – людина – соціально-психологічне середовище», «людина – техніка – соціально-психологічне середовище», «людина – знакова система – соціально-психологічне середовище». Існують цілі династії залізничників, які передають свою систему цінностей із покоління в покоління. На

жаль, сьогодні на залізничному транспорті спостерігається ситуація, коли формування соціально-психологічного середовища, підтримка традицій і цінностей поступово відходять на другий бік. Результатом є психічна регуляція соціальної поведінки залізничників в соціальному середовищі – це втрата лояльності до компанії, несприятливий для розвитку персоналу соціально-психологічний клімат, дезінтеграція персоналу, на перший план виходять матеріальні цінності, що виступає соціальною фіксованою установкою, що являє собою поведінкову готовність та спрямовує діяльність персоналу. Згодом це стає базовою негативною соціальною установкою залізничника щодо АТ «Укрзалізниця» як компанії-роботодавця.

Саме зміна соціальних установок покладена нами в припущення щодо формування нової стратегії управління персоналу шляхом упровадження її психологічного забезпечення з метою ефективного використання людського капіталу. Під час упровадження зміни соціальної установки необхідно враховувати такі фактори, як джерело повідомлення, характер повідомлення, характеристики аудиторії. Було визначено декілька етапів упровадження на різних рівнях управлінської діяльності.

У першу чергу було розглянуто корпоративний рівень управління відповідно до особливостей системи управління персоналом на залізничному транспорті, а саме авторитарний стиль управління, коли всі зміни впроваджуються зверху вниз. З метою психологізації галузі залізничного транспорту у 2015 році було укладено договір № 55/2015-ЦЮ-3-10/2015 від 25.09.2015 про професійне співробітництво Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук України та АТ «Укрзалізниця» з метою розробки концепції психологічної служби Укрзалізниці з метою впровадження науково-практичної діяльності з актуальних проблем

психології навчання персоналу, психології управління, соціальної, організаційної та економічної психології в галузі залізничного транспорту.

Відповідно до укладеного договору розроблено заходи щодо інформування (просвіти) залізничників, формування уявлень, думок, ціннісних орієнтацій з метою входу персоналу до діяльності АТ «Укрзалізниця» як соціального інституту. Під час розроблення зазначених заходів ураховані результати емпіричного дослідження проблем управління персоналом, де визначено когнітивну складову соціальної установки керівників різних рівнів управління стосовно образу керівника за його соціально-психологічними типами, визначеними шляхом кластерного аналізу факторів, які відображають основні характеристики якостей ефективного керівника:

- I тип «*Виконавець*» (конкурентна перевага «конструктивність» (0,68765), справедливість (0,62024), бар'єри «лідерство» (-1,15726) та клієнтоорієнтованість (-1,02218));
- II тип «*Протеже*» (без конкурентних переваг, бар'єри «авторитетність» (-38589) та «справедливість» (-0,48477));
- III тип «*Борець за справедливість*» (конкурентна перевага «справедливість» (0,98661), бар'єр «конструктивність» (-2,78273));
- IV тип «*Лідер*» (конкурентна перевага «клієнтоорієнтованість» (0,69291) та авторитетність (0,67909), бар'єр «досвідченість» (-1,21627)).

Отож можемо спостерігати гамму соціальних установок щодо образу ефективного керівника. Тип «Виконавець» характеризує систему цінностей, схильну до авторитарного способу дії і мислення, тип «Протеже» характеризує систему матеріальних цінностей, тип «Борець за справедливість» характеризує систему цінностей, в якій важливе місце займає статус та соціальні пільги, тип «Лідер» характеризує нову систему цінностей, схильну до демократичного способу дії і мислення. Тому, в першу чергу, було зроблено акцент на цінність особистості, корпоративну культуру та розвиток людського капіталу в соціальному об'єкті: формування соціально-психологічного центру для забезпечення потреб особистості як у професійній діяльності, так і особистісного росту; розробка психологічного

забезпечення антикорупційного менеджменту та впровадження корпоративних правил етичної поведінки; розробка нової стратегії щодо управління персоналом.

На другому власне управлінському рівні запропоновано впровадити психологічну компетентність керівника під час процедури підбору персоналу з метою формування психологічної управлінської діяльності. Використовуючи компетентнісний підхід, рекомендовано проводити оцінку, атестацію та розвиток персоналу. Результатом проведеної роботи виступив новий колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень стосовно введення керівника на посаду, який дозволить сформувати компетентний управлінський корпус.

На третьому індивідуально-психологічному рівні запропоновано впровадити програму розвитку персоналу. За результатами емпіричного дослідження виявлено низький рівень лояльності до організації – 80%, низький рівень стресостійкості – 61,5% та низький рівень здатності та вміння вести за собою, організувати роботу – 51,3%. Відповідно до отриманих результатів запропоновано впровадити Програму «Розвиток психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті», яка складається з трьох модулів: «Лідерство та ефективне управління», «Адаптація персоналу. Розробка системи адаптації персоналу», «Стресостійкість як особистісна властивість керівників».

За результатами проведеної роботи для виявлення змін соціальних установок проведено контент-аналіз смислових атитюдів інтернет-ресурсів як використання масової інформації як пізнавальний ресурс (Всеукраїнська залізнична газета «Магістраль», Медіа-центр «Магістраль», Прес-Центр УЗ), наведені в табл. 3.12.

Висновки до другого розділу.

За результатами емпіричного дослідження щодо впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом:

1. Розроблено модель соціального-психологічного забезпечення, проведено роботу з інформування персоналу щодо впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом шляхом використання медіа-ресурсів, конференцій, семінарів-нарад, розроблено окремі стандарти системи психологічного забезпечення

антикорупційного менеджменту.

2. Здійснено психологічну експертизу основних нормативних документів, які регламентують професійну діяльність начальника; впроваджено модель психологічної компетентності начальника, розроблено рекомендації та пропозиції

3. Визначено ефективність упровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом за результатами контент-аналізу соціальних етюдів в медіа-ресурсах, критерієм оцінки ефективності виступає зміна соціальних установок особистості працівника щодо соціальних потреб як соціального інституту: на корпоративному рівні – 25%, на управлінському рівні – 12,5%, на індивідуальному рівні – 37,5%.

ВИСНОВКИ

Результати теоретико-експериментального та емпіричного дослідження особливостей психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті, проведення формувального експерименту щодо практичного впровадження моделі психологічного забезпечення системи управління персоналом дають можливість зробити наступні висновки.

1. Система управління персоналом виступає як цілісна функціонально-організаційна система, що складається з підсистем (кадрової стратегії, бренду компанії-роботодавця на ринку праці, підбору персоналу, адаптації, оцінки, мотивації персоналу, професійного розвитку персоналу, корпоративної культури тощо), вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі досягнення цілей компанії та виступає відкритою системою в ролі соціального інституту з соціально-психологічним середовищем. У розрізі історичних періодів основні підходи до управління персоналом поступово змінювалися від використання трудових ресурсів до управління людським капіталом.

2. Психологічне забезпечення системи управління персоналом являє собою комплекс психодіагностичних (професійний відбір та атестація, визначення необхідності спрямованості розвитку особистості), профілактичних (цілеспрямована, систематична робота з керівниками для попередження негативних явищ у колективі), консультативних (надання конкретної психологічної допомоги керівникам з проблем управління персоналом), психолого-педагогічних (формування та розвиток важливих професійних якостей, умінь та навичок, проведення соціально-психологічного тренінгу) заходів, спрямованих на ефективну реалізацію цілей системи управління персоналом.

Об'єктом психологічного забезпечення виступає система управління персоналом, суб'єктом – централізовано керована система, яка здійснює цілеспрямовану роботу щодо управління персоналом; концепція психологічного забезпечення системи управління персоналу передбачає розробку концепції управління персоналом, психологічний аудит організаційного середовища та

кадровий аудит професійної відповідності персоналу, професійний відбір персоналу, розробку та стандартизацію системи методів професійного відбору, адаптацію, систему мотивації, атестацію/оцінку персоналу, формування корпоративної культури, управління кар'єрою персоналу, супровід звільнення персоналу, навчання і розвиток персоналу та ін.

Теоретична модель впровадження психологічного забезпечення репрезентована наступними трьома рівнями: а) корпоративного рівня (психологізація галузі управління персоналом, реалізація нової стратегії щодо відбору працівників); б) власне управлінського рівня (упровадження моделі психологічної компетентності начальника для процедури відбору персоналу); в) індивідуальнопсихологічного рівня (упровадження програми «Розвиток психологічної компетентності керівника»).

3. Системоутворювальним фактором психологічного забезпечення системи управління персоналом виступає психологічна компетентність керівника. Теоретична модель психологічної компетентності керівника на корпоративному рівні містить компетенції, які відповідають корпоративним вимогам до персоналу, описують соціально-психологічні якості, необхідні працівникам корпорації для успішного виконання посадових обов'язків відповідно до стратегічних цілей організації; на власне управлінському рівні – компетенції, які визначають управлінські знання, вміння та навички, необхідні для управління персоналом та досягнення цілей корпорації; на індивідуально-психологічному рівні – компетенції, які визначають психологічні якості, необхідні для ефективного виконання професійних посадових обов'язків та досягнення цілей корпорації.

На підставі психологічної експертизи основних нормативних документів, які регламентують професійну діяльність начальника сформовано теоретичну модель психологічної компетентності начальника: на корпоративному рівні психологічна компетентність репрезентована наступними компетенціями: лояльність до організації, орієнтованість на клієнта; на власне управлінському рівні – уміння вирішувати нестандартні ситуації (творче мислення), здатність та вміння вести за собою та організувати роботу, знання про психологічну компетентність та вміння

використовувати їх на практиці; на індивідуально-психологічному рівні – стресостійкість, схильність до виваженого ризику, уміння функціонувати в соціально неоднорідних групах.

4. Аналіз управлінської діяльності показав основні психологічні проблеми управління персоналом: відсутність технології підбору персоналу та делегування повноважень з боку вищого керівництва, відсутність соціальної цінності особистості людини, відсутність комунікації між керівниками та підлеглим персоналом, деструктивна поведінка, несприятливий соціально-психологічний клімат, кар'єризм і пріоритет матеріальних цінностей, кумівство, матеріальна залежність від прийняття управлінських рішень з боку керівництва щодо покарання або заохочення, низький рівень організації командної роботи, невпевненість у власних здібностях.

Виокремлено фактори, що впливають на ефективність керівника, до яких належать «Конструктивність», «Справедливість», «Досвідченість», «Авторитетність», «Клієнтоорієнтованість», «Лідерство» «Амбівалентність психологічної компетентності», та визначено соціально-психологічні типи ефективного керівника: «Виконавець», «Протеже», «Борець за справедливість», «Лідер».

5. За результатами емпіричного дослідження визначено рівень сформованості психологічної компетентності начальника: на корпоративному рівні – недостатній (лояльність до організації, орієнтованість на клієнта); на власне управлінському рівні – середній (уміння вирішувати нестандартні ситуації, здатність та вміння вести за собою, організувати роботу, знання про психологічну компетентність та вміння використовувати їх на практиці), на індивідуально-психологічному рівні – середній (стресостійкість, схильність до ризику, уміння функціонувати в соціально неоднорідних групах).

6. Під час упровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом розроблено та обґрунтовано теоретичну модель «Центр соціально-психологічного забезпечення»; проведено роботу з інформування персоналу щодо впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом шляхом використання медіаресурсів, конференцій, семінарів-нарад; розроблено систему психологічного забезпечення антикорупційного менеджменту та апробовано окремі

її елементи; здійснено психологічну експертизу основних нормативних документів, що регламентують професійну діяльність начальника; розроблено та впроваджено модель психологічної компетентності; розроблено та впроваджено професійний відбір кандидатів на посаду начальника; розроблена та апробована програма «Розвиток психологічної компетентності керівника».

На підставі результатів формувального експерименту констатовано зміни соціальних установок щодо особистості, формування нової шкали цінностей, яка містить такі елементи, як професійний відбір/підбір персоналу, корпоративна культура, соціальна орієнтація, орієнтація на особистість, та доведено ефективність упровадження на корпоративному рівні

– 25%, на рівні власне управлінському – 12,5%, на особистісному рівні – 37,5%.

4. щодо психологічного забезпечення професійної діяльності начальника; запроваджено систему професійного відбору на посаду начальника.

5. Впроваджено Програму «Розвиток психологічної компетентності керівника», яка складається з трьох модулів: «Лідерство та ефективне управління», «Адаптація персоналу. Розробка системи адаптації персоналу», «Стресостійкість як особистісна властивість керівників» та визначено її ефективність.

Визначено ефективність упровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом за результатами контент-аналізу соціальних атитюдів в медіа-ресурсах, критерієм оцінки ефективності виступає зміна соціальних установок особистості щодо соціальних потреб управління як соціального інституту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп ; Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2011. 229 с.
2. Бех І. Д. Виховання особистості: у 2 кн. К.: Либідь, 2003. 344 с.
3. Прохорчук С. В., Мухіна Т. Б. Управління персоналом: зарубіжний досвід// Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. Херсон, 2014. №2 (34).
4. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. К.: ЦНЛ, 2006. 576 с.
5. Катаєв А. В. Партнерство між роботодавцем та працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. *Електронне наукове фахове видання*
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для вузів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
7. Олійник О. С. Проблеми становлення системи інтелектуальної власності України в контексті приєднання до СОТ. *Економіка і прогнозування*.
8. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
9. Геєць В. М. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: Національна доп. / за заг. ред. В. М. Гейця, А. І. Даниленка, М.Г. Жулинського, Е. М. Лібанової, О. С. Оніщенка. К.: НВЦ НБУВ, 2009. 687 с.
10. Амосов О., Дегтяр А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект. *Публічне управління: теорія та практика*: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Х.: Вид-во «ДокНаукДержУпр». 2011. № 3. С. 164–172.
11. Савицька В. О. Психологічний супровід професійного навчання як умова формування психологічної готовності до професійної діяльності. *Проблеми сучасної психології*: збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А.

Онуфрієвої.

Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2009. Вип. 4. С. 353–360.

12. Позднякова С., Следь О. Формування механізму управління людським капіталом. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://econa.at.ua/Vypusk_7

13. Нестеренко О. М., Бугріменко Р. М., Сахненко О. І., Смірнова П. В. Людський капітал: соціальна значущість та ефективність вкладень [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream>

14. Цимбаленко Н. В. Формування моделі управління людським капіталом підприємства. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». 2010. — № 684: Проблеми економіки та управління. С. 301–305.

15. Петровский А. В., Ярошевский М. Г. Основы теоретической психологии. М., 1998. С. 257–261.

16. Методы исторического исследования / под ред. И. Д. Ковальченко; Отделение историко-филологических наук. 2-е изд., доп. М.: Наука, 2003. 486 с.

17. Шорохова К. В. Соціально-психологічне розуміння особистості

18. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. 2012. Вип. № 4 (11). [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>

19. Силадій І. М., Маринець Н. В. Особливості управлінської діяльності в підготовці фахівців соціальної сфери. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2013. № 3–4. С. 149–158. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/srutip_2013_3-4_20

20. Степанов О. М. Психологічна енциклопедія. К.: «Академвидав», 2006. 424 с.

21. Столяренко А. М., Амаглобели Н. Д. Психология менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 608 с.

22. Гурвич Ж. Диалектика и социология / пер. с фр. М. М. Кириченко;

науч. ред. О. А. Оберемко. Краснодар: Кубанский госуниверситет; НИЦ «РегионЮг», 2001. 294 с.

23. Філь О. А. Система управління персоналом як психологічна складова та чинник конкурентоздатності сучасних організацій галузі залізничного транспорту. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті*: тези V Міжнародної науково-практичної конференції (29 вересня – 2 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський). С. 121.

24. Арабаджи Ю. І, Дашко І. М. Психологічні особливості формування Ефективного стилю управління менеджера. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2016. Вип. 9.

25. Калашникова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. доктора пед. наук : 13.00.06. К., 2011. 462 с.

26. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника: методичний посібник. Тернопіль, 2012. 112 с.

27. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*: наук. журнал / за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. № 1. С. 33–42.
Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : посібник / за наук. ред. О. І. Бондарчук. К.: Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2014. 194 с.

28. Брюховецька О. В. Психологічні особливості управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Актуальні проблеми психології*: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / ред. кол. С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін. Т. І: Організаційна психологія. Економічна 215 психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 75–79.

29. Волеваха С. В. Соціально-психологічні умови управління розвитком спільнот, постраждалих від катастроф: автореф. дис. ... канд. психол. наук :

19.00.05; НАПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. К., 2010. 20 с.

30. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. К.: Наук. світ, 2008. 318 с.

31. Вольнова Л. М. Формування психологічної компетентності як складової психологічної культури майбутніх соціальних педагогів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління: збірник наукових праць*. Вип. 8. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. С. 66–74.

32. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. К.; Львів: Сподом, 2011. 216 с.

33. Кричевський Р. Л. Якщо Ви – керівник ... Елементи психології менеджменту в повсякденній роботі. М.: Справа, 1996. 384 с.

34. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посіб. К., 2012. 232 с.

35. Лазаренко Л. А. Психологічна компетентність педагога як чинник професіоналізації. *Сучасні наукомісткі технології*. 2008. № 1. С. 67.

36. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 7–16.– Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pspl_2014_24_3.pdf

37. Компанієць В. В. Формування інтелектуальної моделі духовно-морального управління керівників залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, УкрДАЗТ, 2010.

38. Науково-методичні засади формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посібник; за наук. ред. О. І. Бондарчук. К.: Педагогічна думка, 2012. 144 с.

39. Малхазов О. Р. Психологія праці: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 206 с.

Рецензія

на кваліфікаційну роботу на тему:
«Удосконалення психологічного забезпечення управління персоналом в організації» здобувача другого (магістерського) рівня за спеціальністю 053 – Психологія. Психологія бізнесу
Яреми Владислава Валерійовича

Кваліфікаційна (дипломна) робота Яреми В.В. присвячена дослідженню теоретичних положень, методичних підходів та практичних засад організаційних конфліктів в Україні.

Зміст роботи послідовно викладений. Структура роботи послідовно викладена.

У вступі сформульовано науковий апарат роботи: чітко визначено об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження.

У першому розділі розкриваються теоретико-методологічні засади дослідження психологічного забезпечення системи управління персоналом.

У другому розділі висвітлюються хід та організація емпіричного дослідження, здійснюється кількісний та якісний аналіз результатів дослідження, перевіряється ефективність впровадження пропонованого автором психологічного забезпечення системи управління персоналом.

Позитивні сторони дослідження вбачаються у: аналізі зарубіжних і вітчизняних концепцій та моделей управління персоналом в організації; теоретичному обґрунтуванні оптимальних психологічних умов, що впливають на успішність функціонування системи управління персоналом; визначенні пріоритетних напрямів її удосконалення.

З позицій інтегрованого й компетентнісного підходів та з урахуванням особливостей системи управління персоналом в організації автором пропонується багаторівнева модель психологічної компетентності керівника, а саме: на корпоративному, власне управлінському та індивідуально-психологічному рівнях.

Теоретичне значення дослідження полягає у: розкритті сутності та змісту категоріально-понятійного апарату; аналізі концептуальних засад

управління персоналом в організації; розробці психологічного забезпечення з удосконалення цього процесу та моделі його впровадження у психологічну практику організації; створенні моделі створені моделі психологічної компетентності керівника, що розглядається як системотворчий фактор психологічного забезпечення системи управління персоналом

Практична значущість результатів полягає у тому, що теоретичний та емпіричний матеріал дослідження може використовуватись у практичному психологом організації, а також при вивченні навчальної дисципліни «Психологія управління» у закладі вищої освіти.

Список використаної літератури містить достатній перелік наукових джерел вітчизняних і зарубіжних дослідників Рецензована робота ґрунтується на джерельній базі, котра представлена як працями класиків, так і новаторів психологічної думки.

Представлена на рецензування кваліфікаційна (дипломна) робота на тему «Удосконалення управління персоналом в організаціях» відповідає вимогам до написання відповідного виду робіт і може бути оцінена на «відмінно», а її автор – Ярема В.В. заслуговує присвоєння ступеня магістра за спеціальністю 053 Психологія. Психологія бізнесу.

Рецензент:

Професор кафедри
філософії права та юридичної логіки
Національної академії внутрішніх справ
кандидат психологічних наук, доцент



Наталія ПОЛУДЬОННА



Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра психології, педагогіки та соціології

ДОВІДКА

про перевірку кваліфікаційної (дипломної) роботи на академічний плагіат

№ з/п	ППП автора твору	Ярема Владислав Валерійович
1	ППП наукового керівника	Сова Маргарита Олександрівна
2	Тип роботи, що перевіряється (дипломна робота)	Кваліфікаційна (дипломна) робота
3	Тема роботи	Удосконалення психологічного забезпечення управління персоналом
4	Рік написання	2023
5	Оригінальний текст в роботі складає %	97,26%
6	Схожість %	2,74%
7	Цитати %	1,22%

Відповідальна особа кафедри

_____ М. Берташ
(підпис)