

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра \_\_\_\_\_

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**на тему: Психологічний портрет особистості державного службовця**

**Студента:** Лисенко О.І.  
**Курсу:** II  
**Групи:** ТУКВ-8-24-М1ПС(2.0зс)  
**спеціальності :** 053 «Психологія»  
**Керівник:** к.псих.н.,доцент  
Срібна О.В.

**Оцінка:**

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

|          |                        |
|----------|------------------------|
| _____    | _____                  |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |
| _____    | _____                  |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |
| _____    | _____                  |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |

**м. Київ – 2026 рік**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                              | 4   |
| РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ<br>ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ                                                                  | 7   |
| 1.1. Психологічні особливості професійної діяльності державного службовця<br>та їх вплив на особистість                                 | 7   |
| 1.2. Структура особистості, особливості характеру та мотиваційна сфера<br>державного службовця.....                                     | 19  |
| 1.3. Набір необхідних соціально-психологічних якостей, творчих<br>здібностей особистості для успішної кар'єри державного службовця..... | 28  |
| 1.4. Культура, етика особистості державного службовця і його прагнення<br>до саморозвитку.....                                          | 39  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                              | 49  |
| РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО<br>ПОРТРЕТУ ОСОБИСТОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....                                        | 51  |
| 2.1. Методика організації та проведення дослідження.....                                                                                | 51  |
| 2.2. Аналіз психологічних особливостей особистості держслужбовців.....                                                                  | 60  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                              | 85  |
| РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНА РОБОТА З ОПТИМІЗАЦІЇ<br>ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....                                         | 88  |
| 3.1. Розробка програми психологічної роботи з оптимізації особистісного<br>зростання державного службовця.....                          | 88  |
| 3.2. Оцінка ефективності проведеної роботи з державними службовцями...                                                                  | 95  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                              | 102 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                           | 105 |
| СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                          | 110 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                            | 120 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Стійка суспільна потреба в державному управлінні підвищує інтерес науковців до ефективних шляхів розвитку державної служби в Україні, що є важливою умовою підвищення соціально-економічного добробуту українців.

В умовах впроваджуваних в Україні реформ, особливо у сфері державної служби, одним із пріоритетних завдань є професійний розвиток фахівців, оскільки від їх високої компетентності і професіоналізму залежить результативність та ефективність діяльності державного апарату. Отже, якість діяльності державної служби, надання необхідних послуг населенню, забезпечення соціальних і правових функцій, покладених на неї державою, залежить від людського чинника, потенціалу особистості фахівців та їх професійної компетентності.

При цьому до державного службовця висуваються вимоги не тільки у плані його професійних знань та вмінь, а й особистих здібностей, властивостей характеру, що оптимально впливають на якість виконання ним професійних обов'язків, надання послуг населенню, забезпечують умови для досягнення успіху в роботі, зумовлюють просування кар'єрними сходами.

Різним аспектам професійних компетенцій та кваліфікації державного службовця присвячені роботи таких науковців, як: Е. Зеєр, В. Малиновський, І. Матійків, Л. Нестеренко, О. Оболенський, Н. Самоукіна, В. Сороко та ін. Зокрема, на переконання В. Малиновського, сучасні державні службовці мають володіти якостями, необхідними для виконання нормативно-проектних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих та контрольних функцій, а також демонструвати здатність упроваджувати цінності демократичної, правової й соціальної держави та громадянського суспільства. Вони повинні послідовно захищати права і свободи людини й громадянина, вирізнятися професійними компетенціями, що спираються на сучасні спеціальні знання, аналітичний потенціал, уміння

застосовувати інструменти та методи управлінської науки, стратегічне мислення й особисті якості, необхідні для ухвалення та ефективної реалізації управлінських рішень .

О. Оболенський та В. Сороко наголошують, що поняття «професіоналізм державних службовців» являє собою ціннісно-якісний комплекс, який охоплює ґрунтовні різнобічні знання, уміння, управлінські навички, практичний досвід і загальнокультурний розвиток фахівця, що віддзеркалює рівень його самоорганізації та професійної діяльності, забезпечує результативність державної служби й сприяє підвищенню її авторитету [53,с.21; 75,с.67]. Разом з цим професіоналізм державних службовців означає наявність відповідних здібностей, бажання постійно вчитися і вдосконалювати свою майстерність, що необхідно для ефективного вирішення державно-управлінських завдань [31, с. 73].

Психологічні характеристики особистості державних службовців розкрито у дослідженнях І. Мангутова, А. Разумовського, Л. Уманського, А. Чернишова та ін. Дослідженню психологічних особливостей працівників у сфері державної служби присвятили свої праці психологи та управлінці, які розглядали професійний потенціал держслужбовців та особистісні риси фахівців (Л. Біла, В. Васильєв, М. Головатий, В. Гошовська, Л. Даниленко, А. Деркач, С. Загороднюк, Т. Ісаєва, Л. Карпова, С. Ківалов, В. Міляєва, Л. Пашко, В. Сороко та ін.). Серед найбільш важливих професійних та особистісних якостей державних службовців, за свідченням Т. Лутчина, В. Сороко, виділяються: компетентність, працездатність, активність, відповідальне ставлення до роботи, стійкість до стресів, емоційна врівноваженість, вміння приймати правильні рішення, цілеспрямованість, морально-етичні якості.

Питання оптимізації особистісного та професійного розвитку державних службовців є предметом наукових досліджень науковців у сфері державного управління В. Анісімова, А. Бураковської, В. Весніна, Н. Липовської, М. Логунової, В. Малиновського, І. Нинюк, О. Оболенського,

С. Серьогіна та ін. Серед сучасних видатних науковців дану проблему вивчають О. Акімов, І. Бевзюк, Н. Гончарук, І. Карнаух, К. Кім, П. Книш, А. Мудрик, І. Тарасюк, І. Шпекторенко та ін. Незважаючи на достатньо розглянуті психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців, сучасність вимагає пошуку нових та ефективних шляхів роботи з ними для оптимізації розвитку їх особистості. Все це зумовлює вибір актуальної теми дослідження: **«Психологічний портрет особистості державного службовця».**

**Об'єкт дослідження** – особистість державного службовця.

**Предмет дослідження** – психологічні особливості особистості державного службовця.

**Мета дослідження** – теоретично проаналізувати і практично охарактеризувати психологічний портрет особистості державного службовця.

**Завдання дослідження:**

1. Теоретично проаналізувати психологічні особливості професійної діяльності державного службовця та їх вплив на особистість;
2. Висвітлити особистісні характеристики державних службовців, визначити особливості формування культури особистості у державних службовців;
3. Емпірично дослідити психологічні особливості особистості держслужбовців;
4. Розробити програму психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державного службовця, визначити ефективність проведеної роботи з державним службовцем.

**Методи дослідження:**

- теоретичні: теоретичний аналіз психологічної та управлінської літератури, систематизація, узагальнення теоретичних та експериментальних даних з проблеми дослідження;

- емпіричні: експеримент (констатуючий, формуючий та контрольний етапи), опитування, використання спеціальних діагностичних методик, якісна та кількісна обробка отриманих даних, методи математичної статистики.

У ході експериментального дослідження використано наступні психодіагностичні методики:

1. П'ятифакторна модель «Велика п'ятірка» (Р. МакКрає і П. Коста);
2. Методика «Якорі кар'єри» для діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейн, адаптація В. Чікер, В. Винокурова);
3. Методика «Комунікативні та організаторські якості» (В. Синявський, В. Федорошин);
4. «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл);
5. «Тест на стресостійкість» (Ю. Щербатих).

**Експериментальна база дослідження:** Державний навчальний заклад «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій» Кіровоградської обласної державної адміністрації.

**Теоретичне значення** – проаналізовано психологічний портрет особистості державного службовця, запропоновано програму психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державного службовця.

**Практична значущість** полягає у можливості використання розробленої програми психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державного службовців у діяльності керівників служб зайнятості і практичних психологів, які працюють з працівниками даного типу.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (із 93 найменувань), додатків (9 шт.). Містить 15 таблиць, 5 рисунків. Основний зміст роботи викладено на 109 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### **1.1. Психологічні особливості професійної діяльності державного службовця та їх вплив на особистість**

Становлення демократичних засад у державі потребує злагодженого та результативного функціонування системи публічного управління, що зумовлює підвищену увагу до питання професійної компетентності працівників державного сектору.

Особливої значущості це питання набуває нині, коли відбувається інтеграція вітчизняної системи публічної служби до стандартів Європейського Союзу. Про це свідчить ухвалення Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [93], затвердженої Кабінетом Міністрів України 18.03.2015 р., Стратегії модернізації публічної служби та служби в органах місцевого самоврядування разом із планом дій щодо її реалізації, а також прийняття Закону України «Про державну службу» [88]. Указані документи спрямовані на створення сучасного, професійного інституту публічної служби, його інтеграцію в єдину систему управління державою, що відповідає європейським принципам ефективного врядування, а також на забезпечення фахового зростання, інтелектуального розвитку та зміцнення професійної спроможності представників публічної служби [68, с. 177].

Згідно із Законом України «Про державну службу», публічна служба розглядається як професійна, політично нейтральна діяльність, спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави [88].

Завдяки функціонуванню системи публічної служби забезпечується здійснення державного управління. І. Сімеоніді зазначає, що поняття «державна служба» вживається у двох ключових значеннях: а) як соціально-правовий інститут, через який реалізується управлінська

діяльність

держави;

б) як професійна діяльність працівників публічної служби, спрямована на виконання завдань і функцій держави шляхом реалізації службових обов'язків та повноважень у межах конкретної посади в державній установі, що має публічний характер [74, с. 137].

У межах нашого дослідження ми дотримуємося підходу, згідно з яким публічна служба розглядається як професійна діяльність осіб, що обіймають посади в державних структурах та їхніх підрозділах, виконують практичні завдання і функції держави та отримують оплату праці за рахунок бюджетних коштів. Такі фахівці належать до корпусу публічних службовців і володіють відповідними повноваженнями.

Під професією представника публічної служби розуміють інтегровану сукупність знань, умінь, практичних навичок, а також ділових, індивідуально-психологічних та моральних характеристик фахівця, які забезпечують ефективне виконання ним функціональних обов'язків на відповідних посадах у структурі публічної служби. Працівник державного сектору має діяти як висококваліфікований фахівець [38, с. 323–325]. Водночас, як підкреслює Т. Лутчин, чітко сформульовані посадові вимоги, визначені відповідно до завдань конкретного підрозділу і закріплені за окремими робочими місцями, слугують основою для відбору персоналу публічної служби та оцінювання їхньої професійної результативності [41].

І. Нинюк наголошує, що професіоналізм працівників державного сектору являє собою ціннісно-якісний комплекс, який є підґрунтям ефективності публічної служби. Він передбачає оновлене управлінське мислення, підвищену особисту відповідальність за результати діяльності, від яких залежить не лише стабільність і поступальний розвиток суспільства, але й авторитет держави [49, с. 10].

На думку Н. Артеменко, професійність представників публічної служби характеризують такі ознаки:

- володіння комплексом умінь і навичок для якісного виконання службових завдань, що ґрунтуються на широкій загальнокультурній, політичній, економічній, правовій та іншій підготовці, отриманій у межах базової вищої освіти, а також на поглибленій спеціалізованій підготовці рівня спеціаліста чи магістра та необхідному практичному досвіді;
- системне та якісне виконання посадових обов'язків;
- кар'єрне зростання, яке забезпечує динамізм у системі публічної служби, сприяє оновленню ідей, удосконаленню управлінських підходів, розширенню комунікації з громадськістю та перешкоджає виникненню застійних, бюрократичних і корупційних тенденцій;
- узгодження кадрової плинності зі стабільною присутністю кваліфікованих, доброчесних та ініціативних працівників, забезпечення їхнього своєчасного просування або переведення на інші управлінські позиції з урахуванням досвіду, компетентностей і професійних прагнень;
- поєднання в органах публічної влади молодих перспективних фахівців із досвідченими працівниками, які здатні передавати професійний досвід та інституційну пам'ять [5, с. 76–79].
- Відтак, результативність професійної діяльності працівників публічної служби визначається рівнем їхньої фаховості та компетентності. За підходом Дж. Равена, професійна компетентність розуміється як здатність ефективно виконувати конкретні службові дії, що охоплює систему теоретичних знань, практичних умінь, особистісних рис і професійного досвіду, необхідних для успішного здійснення діяльності [29, с. 11].
- У Законі України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року [87] сутність поняття «професійна компетентність особистості» трактується як здатність фахівця, у межах визначених посадових повноважень, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, а також демонструвати відповідні моральні та ділові якості, необхідні для якісного виконання службових завдань, навчання, професійного й особистісного розвитку.

За підходом В. Міляєвої, професійна компетентність працівника публічної служби розглядається як цілісний, практично орієнтований набір фахових характеристик, розвиток яких зумовлений особливостями стилю діяльності, мотиваційної сфери та індивідуальних інструментальних умінь особистості [52, с. 257].

Т. Лучин [41] акцентує на специфічності компетентнісної структури представників державного сектору, що визначається характером їх професійних функцій. У її межах він вирізняє політичну, правову, економічну, соціологічну, психолого-педагогічну та управлінську компетентності, доповнені моральною легітимністю. Розкриваючи зміст кожної з них, дослідник уточнює:

- **Політична компетентність та моральна легітимність** передбачають обізнаність із природою ключових суспільних функцій, структурою державного устрою, принципами демократії, механізмами взаємодії гілок влади та роллю політичних партій у суспільному житті.
- **Правова компетентність** формується під час базової фахової підготовки, охоплює знання основних галузей права та ґрунтується на вмінні застосовувати правові норми у практичній діяльності.
- **Економічна компетентність** залежить від спеціалізації фахівця, але на базовому рівні включає здатність аналізувати та порівнювати ключові економічні концепції.
- **Соціологічна компетентність** полягає в розумінні соціальної структури сучасного суспільства, її змін та впливу на політичні й соціально-економічні процеси.
- **Психолого-педагогічна компетентність** забезпечує ефективну комунікацію, розуміння мотивів, потреб і намірів людей, а також вміння будувати взаємодію з урахуванням індивідуальних особливостей співрозмовників.
- **Управлінська компетентність** охоплює знання системи управлінських методів, вміння регулювати ціннісні орієнтації

колективу, мотивувати персонал та сприяти розвитку творчого потенціалу працівників.

За спостереженнями Т. Лутчина, професійна компетентність працівника публічної адміністрації проявляється у його робочій поведінці, яка охоплює не лише операційні дії, а й особистісні характеристики. Вона може бути описана через поведінкові показники, що відповідають структурі професійної діяльності – від найбільш узагальнених її компонентів (функцій, напрямів) до спеціалізованих аспектів, пов'язаних із виконанням конкретних завдань. Водночас, як наголошує дослідник, широкий спектр повноважень і практичних обов'язків, покладених на персонал органів влади, реалізується за допомогою ключових технологічних функцій, серед яких провідними є контрольно-аналітична, організаційно-управлінська та інформаційно-комунікаційна діяльність [41].

Згідно із Законом України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року [87], для всіх представників публічного управління та адміністрування надзвичайно важливим є дотримання сучасних принципів функціонування державної служби. Серед основних орієнтирів виділяють:

- утвердження верховенства права, відданість та сумлінне служіння українському народові;
- діяльність виключно в межах повноважень та відповідно до Конституції і законів України;
- компетентне, об'єктивне й неупереджене виконання службових функцій, постійне професійне зростання працівника державного апарату, володіння державною мовою та, за потреби, регіональними мовами чи мовами національних меншин;
- пріоритет захисту публічних інтересів і запобігання домінуванню приватної вигоди під час реалізації наданих повноважень;
- раціональне та результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

- запобігання будь-яким формам дискримінації, недопущення необґрунтованих обмежень або переваг для окремих груп громадян під час вступу на публічну службу та її проходження;
- нейтральність щодо політичних впливів, утримання від демонстрації власних політичних уподобань у процесі виконання професійних завдань;
- відкритість інформації про діяльність службовця публічної адміністрації, за винятком випадків, передбачених законодавством;
- незалежність функціонування персоналу органів влади від змін політичного керівництва.

**Професійна компетентність працівника публічної служби** виявляється у здатності результативно виконувати службові завдання, враховуючи динамічний ритм сучасного життя, а також якісно здійснювати посадові функції в умовах неповної узгодженості нормативно-правових регламентів. А. Земба підкреслює важливість систематичного оновлення та вдосконалення кваліфікації фахівців державного управління, що є ключовою передумовою формування їхньої професійної компетентності [24, с. 5].

На думку І. Шпекторенка, професійна компетентність службовця публічного сектору формується під впливом широкого спектра характеристик його ціннісно-мотиваційної сфери: зрілості професійних намірів і покликання, інтересів та професійної спрямованості; відповідності вимогам професії та працездатності; рівня задоволеності діяльністю. Також важливе значення мають якості компетентнісного виміру: здатність до професійного навчання, наявність професійно значущих особистісних рис, рівень професійної культури та накопиченого досвіду (суб'єктивні чинники). Розвиток професійної компетентності спеціаліста, який має індивідуальний характер і проявляється у його практичній діяльності, перебуває у взаємозв'язку з професійним середовищем державної служби. Йдеться про інструменти, технології та змістові складові професійної орієнтації, добору, пристосування до умов служби, мотивації, стимулювання, виховання, освіти

й підготовки кадрів (об'єктивні чинники). Особливого значення набувають інституційні шляхи розвитку професіоналізму — системи відбору на державну службу, оцінювання діяльності, професійної підготовки й підвищення кваліфікації, самостійної освіти, кадрового резерву, стажування, ротації та просування службовою кар'єрою.

Учений зазначає, що професійна компетентність разом із професійною культурою та досвідом становить фундамент професіоналізму та відображає ступінь особистого оволодіння професією, а також рівень сформованості професійних знань, умінь і навичок працівника державного сектору [86, с. 290–291].

Як підкреслює І. Шпекторенко, критерії професійної спроможності працівника публічної служби можуть визначатися через спектр його здатностей і здібностей, професійно значущих рис, рівень накопиченого досвіду, а також через вимоги до професійної культури фахівця [86, с. 291].

Узагальнюючи різні наукові підходи, І. Поліщук наголошує, що професійна компетентність службовців державного сектору охоплює комплекс сформованих умінь, знань, навичок, особистісних характеристик, ціннісних орієнтацій, емоційних проявів, мотивації та практичного досвіду; а також передбачає вміння застосовувати й актуалізувати ці складові у службовій та соціальній діяльності [65, с. 9].

Професійна активність працівників органів державної влади суттєво впливає на їхній особистісний розвиток, формує специфічні вимоги до психофізіологічних і професійних властивостей, орієнтує процес самовдосконалення відповідно до ключових професійно важливих характеристик. Це визначає рівень їхньої готовності опановувати нові службові функції, виконувати розширене коло посадових обов'язків та реалізовувати індивідуальну траєкторію професійного зростання. Такі вимоги узгоджуються з положеннями Національної рамки кваліфікацій України та Закону України «Про вищу освіту» (див. табл. 1.1, Додаток А).

Отже, кандидати на посади у сфері державного управління зобов'язані відповідати типовим (у тому числі спеціальним) кваліфікаційним вимогам, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448 [92].

Т. Лутчин визначає, що основні складові оцінювання професійного рівня фахівця у сфері публічної служби охоплюють такі елементи:

- кваліфікаційні параметри – система знань, умінь, навичок і трудових прийомів, сформованих у процесі навчання та професійної діяльності;
- природні індивідуальні риси – типологічні властивості нервової системи, темперамент, характерологічні особливості, емоційно-вольова сфера, здібності;
- психологічні характеристики – особливості пам'яті, волі, емоційної реагентності, сенсорних процесів тощо;
- соціально зумовлені якості – цілеспрямованість, морально-етичні установки, ставлення до професійних обов'язків, трудова мотивація [41].

На думку В. Сорока, професійні та ділові якості працівників органів державної влади доцільно оцінювати на основі таких груп критеріїв:

- особистісний критерій – активність, комунікативність, мотиваційна сфера, здатність ухвалювати виважені рішення;
- інтелектуальний критерій – рівень компетентності, уміння здійснювати аналітичне мислення;
- діловий критерій, пов'язаний з особливостями нервової системи – сила та гнучкість нервових процесів, працездатність, стресостійкість [75, с. 69].

О. Гусак пропонує виокремлювати кілька блоків професійно значущих індивідуально-особистісних характеристик державних службовців, а саме:

- Професійно-ділові якості – високий рівень професіоналізму, орієнтація на самовдосконалення й професійний ріст; здатність продукувати нові ідеї, прогнозувати ситуації, проявляти самостійність та ініціативність;

авторитетність; ефективна взаємодія з колегами; раціональна організація власної праці; працелюбність; здатність працювати інтенсивно; готовність до виправданого ризику та інновацій; уміння ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та брати за них відповідальність.

- Адміністративно-організаторські якості – уміння планувати та упорядковувати власну роботу і роботу підлеглих; здійснювати контроль за виконанням завдань і дотриманням строків; володіння методами стимулювання співробітників; оперативність і послідовність у діях; правова та психологічна грамотність; здатність проводити службові наради, бесіди, переговори; дисциплінованість та вимогливість до себе й інших; точність і акуратність у роботі.
- Соціально-психологічні характеристики – розвиток психологічної обізнаності, сформовані вольові риси, уміння до саморефлексії; здатність ставити тактичні, оперативні та стратегічні завдання; схильність до лідерства; уміння розуміти позицію іншої людини, толерантність; комунікативна компетентність; здатність створювати психологічно безпечну атмосферу, запобігати конфліктам і конструктивно їх вирішувати; енергійність; уміння підтримувати власний професійний імідж.
- Морально-етичні якості – стійкі моральні принципи, людяність, чесність, порядність, оптимістичність, тактовність; сформована національна свідомість і громадянська позиція [18, с. 280–281].

У працях А. Земби (Мудрика) [24] та Л. Корнути [37, с. 79–81] структура професійної компетентності працівників публічної служби описується через низку взаємопов'язаних компонентів, що визначають ефективність їх професійної діяльності та впливають на особистісне становлення, а саме:

- емоційно-регулятивний блок, який охоплює здатність спеціаліста до самоконтролю та саморегуляції, уміння керувати власним емоційним

станом і застосовувати техніки профілактики професійного виснаження;

- поведінково-діяльнісний компонент, що характеризує загальну спрямованість особистості, її ставлення до роботи та до себе, розвиток вольових рис і готовність діяти у складних умовах;
- комунікативний складник, який включає систему мовленнєвих і немовленнєвих умінь, навичок конструктивної взаємодії та налагодження міжособистісного спілкування;
- соціально-психологічний компонент, який відображає здатність службовця ефективно співпрацювати в колективі, підтримувати робочі відносини як у формальній, так і в неформальній площині;
- спеціально-професійний блок, до якого належать фахові знання, уміння й здібності, що забезпечують професійну спрямованість та компетентність працівника [38, с. 9; 53, с. 83].

Спираючись на типологію професій Є. Клімова [33, с. 86] та В. Синявського [73, с. 12], С. Арефнія зазначає, що професія працівника державних органів зазвичай зараховується до групи «людина — людина». Водночас дослідник уточнює, що діяльність у сфері публічної служби може поділятися на три окремі типи [4, с. 74] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

#### Професійні типи державних службовців

| Тип                                                                                  | Посади                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) перший – це державний службовець-управлінець і це тип професії «людина – людина». | Працівники, який займає керівні посади, і в основному, постійно має спілкування, взаємодію, роботу з людьми. Це можуть бути посади: начальники, завідувачі секретаріатами, відділами, судді, управлінці, охорона та ін.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2) другий – державний службовець типу «людина – знакова система».                    | Понад 90% працівників, що знаходяться на державній службі, є простими виконавцями і працюють переважно з документами, запитаннями, судовими справами, використовуючи комп'ютер. В цьому випадку їх більш коректно віднести до типу «людина – знакова система». До цього типу професії можна віднести таких державних службовців: оператор ПК, системний адміністратор комп'ютерної мережі, програміст, юрист, лінгвіст, бухгалтер, диспетчер та інші схожі спеціальності, які сьогодні є практично в будь-якій державній структурі. |
| 3) третій, синтетичний тип                                                           | Цей тип включає в себе обидва типи, відноситься до посад, в який поєднуються робота з людьми і з машинними шаперами. Це можуть бути посади: старшого, головного консультанта, помічника народних депутатів, адвокати та ін.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Джерело: [14, с. 74].

Усі окреслені типи професійної діяльності працівників публічної служби вирізняються високим рівнем психоемоційного напруження, значною інтенсивністю завдань та тривалою зайнятістю. Це, своєю чергою, потребує від фахівців добре розвиненої нервово-психічної витривалості, стійкості до дії стресових факторів, уміння зберігати самоконтроль, а також готовності до самоуправління та підтримання внутрішньої рівноваги у складних робочих обставинах. На думку С. Арефнії, у процесі виконання службових обов'язків представники державного сектору постійно стикаються з психологічними перевантаженнями, зумовленими надмірними вимогами до результатів діяльності, обмеженими можливостями впливати на робоче середовище, нестачею соціальної підтримки, напруженими міжособистісними контактами та конфліктами. Додатковою проблемою є відсутність своєчасної психологічної допомоги, спрямованої на профілактику професійного виснаження та проведення психокорекції у випадках прояву його наслідків [4, с. 75].

Поряд із цим С. Арефнія підкреслює, що особливість роботи у сфері державного управління полягає в тому, що значна частина соціально важливих потреб службовця — потреба у позитивній суспільній оцінці, у визнанні, самоповазі, гідному матеріальному забезпеченні та інших особистісно значущих умовах — часто залишається нереалізованою чи обмежено задоволеною. Така фрустрація неминуче має психотравмувальний характер для працівників цієї категорії. Окрім того, суспільне сприйняття посадовців державної служби може викривлюватися через особистісні труднощі самих службовців і з часом перетворюватися на їх стійку соціальну установку, що значною мірою впливає на подальшу професійну траєкторію та життєвий розвиток. Саме тому відповідність компетентності працівника вимогам займаної посади, а також гармонія між напруженням і відпочинком,

між службовими обов'язками і приватним життям виступають ключовими чинниками профілактики емоційного професійного «вигорання» [4, с. 76].

Відповідно до наведеного, представник публічної служби має вирізнятися сформованою стійкістю до психоемоційних напружень, що проявляється у врівноваженості, відкритості, конструктивній самокритичності, надійності, відповідальності, емоційній урівноваженості, здатності швидко пристосовуватися до нових умов та професійних вимог, а також витривалістю, готовністю діяти в умовах підвищеного ризику, оптимістичністю, рішучістю, автономністю та умінням оперативно ухвалювати рішення.

Згідно з твердженням А. Земби (Мудрик), професійне становлення фахівців публічної адміністрації має свої особливості. Зокрема, для співробітників центрів зайнятості етап професійної адаптації триває до двох років діяльності у відповідній сфері; інтернальна стадія охоплює період від двох до шести років професійної практики, а стагнаційна — настає після шести років роботи у публічній установі [24, с. 9].

У межах дослідження А. Земби було проаналізовано особливості прояву особистісних характеристик працівників державного сектору залежно від тривалості їх професійного стажу у службі зайнятості. З'ясовано, що професійну компетентність фахівців із досвідом від восьми місяців до шести років визначають такі чинники, як: внутрішня вимогливість, довірливість, колегіальність, ліберальність, працездатність, комунікабельність та стресостійкість. Натомість серед службовців публічної адміністрації зі стажем від шести до чотирнадцяти років домінують інші детермінанти професійної компетентності, а саме: особистісна вимогливість, невротичність, прагнення до домінування, оперативність критичної оцінки та директивність.

Отже, можна дійти висновку, що для працівників органів влади з тривалішим професійним досвідом більш характерними є критичні

особистісні риси — домінантність, директивність та підвищена вимогливість як до себе, так і до інших [24, с. 19].

До особистісних характеристик фахівців публічної служби залежно від тривалості їх професійної діяльності у службі зайнятості. Встановлено, що професійну компетентність працівників зі стажем від восьми місяців до шести років зумовлюють такі фактори, як внутрішня вимогливість, довірливість, колегіальність, ліберальність, працездатність, комунікабельність і стійкість до психоемоційних навантажень. Натомість серед представників державного сектору зі стажем від шести до чотирнадцяти років провідними детермінантами професійної компетентності виступають особистісна вимогливість, невротичність, схильність до домінування, оперативність критичного оцінювання та директивність. Отже, можна дійти висновку, що для працівників органів влади з більш тривалим професійним досвідом характерні такі акцентуйовані риси, як домінантність, директивність і надмірна вимогливість [24, с. 19].

У роботі Г. Улунової також встановлено, що зі збільшенням професійного стажу у службовців публічної адміністрації підвищуються показники ворожості та агресивності, тоді як рівень чуйності та доброзичливості поступово знижується. При цьому рівень цинізму залишається стабільним протягом усього періоду професійної діяльності. Натомість для молодих фахівців більш типовими є прояви доброзичливості, емпатійності та толерантності [79, с. 212].

Відповідно до викладеного, заслуговує на увагу позиція К. Кім, який підкреслює, що результативна публічна служба неможлива без висококваліфікованих кадрів. Працівники органів влади мають виступати професійними управлінцями та володіти комплексом управлінських знань, умінь і здібностей, тобто бути компетентними фахівцями у своїй сфері. Рівень їх професіоналізму безпосередньо впливає й на загальний імідж та авторитет інституту державної служби [32, с. 86].

Отже, специфіка діяльності представників державного сектору визначає структуру їхньої професійної компетентності, яка охоплює політичний, морально-етичний, правовий, економічний, соціологічний, психолого-педагогічний та управлінський компоненти. Розгалужене коло функцій і практичних завдань фахівців публічної адміністрації реалізується через контрольно-аналітичні, організаційно-управлінські та інформаційно-комунікаційні процедури. При цьому професійна діяльність істотно впливає на особистість службовця, формуючи вимоги до його індивідуально-психологічних характеристик, серед яких ключовими постають професійно-ділові, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та морально-етичні якості.

## **1.2. Структура особистості, особливості характеру та мотиваційна сфера управлінця державною установою**

Без сумніву, для результативності професійної діяльності працівника публічної служби, яка має забезпечувати йому відчуття значущості та впевненості у власній ролі, необхідно враховувати його індивідуально-особистісні характеристики. Важливо звертати увагу на сформованість властивостей і якостей, що безпосередньо впливають на виконання службових функцій і професійних завдань. Відтак державного службовця слід розглядати як цілісну особистість із притаманними їй індивідуально-психологічними рисами, уявленнями та світоглядними орієнтирами, які мають бути враховані під час організації його професійної діяльності.

Поняття особистості розглядається як системне уявлення про людину з урахуванням її індивідуально-психологічного підґрунтя. До складових психологічної структури особистості належать властивості та індивідуальні

прояви, які, за поширеною класифікацією, можуть бути згруповані у чотири підструктури:

1. **біологічну**, що охоплює вікові та статеві характеристики, природжені особливості нервової системи, зокрема темперамент, задатки, базові потреби;
2. **психічну**, яка включає індивідуальні властивості психічних процесів — відчуття, сприйняття, увагу, пам'ять, мислення, емоційно-вольову сферу;
3. **підструктуру спрямованості**, що містить бажання, інтереси, схильності, переконання, ідеали, світогляд і особистісні орієнтири;
4. **соціальний досвід**, що представлений знаннями, уміннями, навичками та стійкими поведінковими способами [35, с. 237].

У психологічній науці існує низка поширених підходів до визначення поняття *особистість*. Зокрема, її розглядають як:

1. суб'єкта життєдіяльності, якому притаманні активність, почуття відповідальності, здатність регулювати власне життя в часовій перспективі (минуле, теперішнє, майбутнє) та готовність розв'язувати життєві суперечності;
2. соціальну істоту, суб'єкта пізнання й перетворення реальності, розумну людину, що володіє мовою та здатністю до трудової діяльності;
3. сукупність індивідуальних психологічних властивостей, які формуються впродовж життя і визначають характерне для конкретної людини ставлення до себе, суспільства та довкілля;
4. конкретного індивіда, включеного у багатовимірну систему соціальних зв'язків, «центр» життєвих змін і подій.

С. Зелінський у структурі особистості виокремлює кілька базових компонентів, серед яких: темперамент як система природжених психофізіологічних властивостей; спрямованість, що охоплює потреби, інтереси, ідеали; а також здібності — інтелектуальні, емоційні та вольові характеристики. На думку науковця, ці компоненти виникають у межах

взаємодії психічних властивостей, які визначають стабільний рівень активності особистості [23, с. 97]. Водночас фундаментом психологічної структури виступають саме психічні властивості — спрямованість, темперамент, характер і здібності.

Серед психологічних характеристик працівників публічної служби вагоме місце займає темперамент, який розглядається як закономірне поєднання стійких проявів психічного функціонування, що зумовлює динаміку перебігу психічних процесів та відображається у професійній поведінці. На думку С. Зелінського, темперамент є природженим біологічним підґрунтям, на якому формується структура особистості і який становить базову основу характеру [23, с. 99].

Традиційно виокремлюють чотири класичні типи темпераменту — флегматичний, сангвінічний, холеричний і меланхолійний, кожен із яких має притаманні йому сильні та слабкі сторони. Представники різних типів темпераменту можуть бути однаково ефективними у сфері державного управління, але в різних напрямках діяльності, залежно від вимог конкретної посади та специфіки професійних завдань [23, с. 100–101].

Таблиця 1.3.

**Позитивні і негативні сторони різних типів темпераменту державних службовців**

| Тип               | Тип нервової системи і реакції                                                   | Позитивні сторони                                                                                     | Негативні сторони                                                                                                              |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Флегматик</b>  | сильний, урівноважений, інертний тип НС. Реакції повільні, сильні                | Рівний у відносинах; в міру товариський; не образливий; відраховується високою працездатністю         | Інертний і малорухливий; вимагає часу для зосередження уваги; повільно приймає рішення; байдужий до людей                      |
| <b>Сангвінік</b>  | сильний, урівноважений, рухливий тип НС. Реакції швидкі                          | Легко пристосовується до ситуацій; товариський; добронравний; життєрадісний; володіє виразною мимікою | Діяльний тільки при цікавій справі; пригнічення при одноманітності; не сильний до зосередження; в діях буває різкий; нестійкий |
| <b>Холерик</b>    | сильний, неурівноважений, рухливий тип НС. Реакції швидкі, надмірні              | Активний і енергійний; швидко усвідомлює обставини; рішучий                                           | Циклічність у роботі та настрої; різкий у стосунках; нестійкий у поведінці; поспішний у прийнятті рішень                       |
| <b>Меланхолік</b> | слабкий, неурівноважений, рухливий або інертний тип НС. Реакції повільні, сильні | Чутливий; сприйнятливий; у значних обставинах; виконавчий працівник; араваний, чуттєвий, емпатійний.  | Недовірливий і замкнений; непевненість рухів; низька працездатність (в стресових ситуаціях); мовчазний і сором'язливий.        |

Джерело: [37, с. 100-101].

Як підкреслює С. Арефнія, професійна діяльність у сфері публічного управління передбачає значне психофізичне напруження та високе інтелектуальне навантаження. Робота державного службовця потребує від фахівця розвинених індивідуально-психологічних ресурсів, зокрема виражених комунікативних умінь, уміння слухати й вести діалог, урівноваженості поведінки та достатньої рухливості нервової системи. З огляду на інтенсивність професійних впливів, діяльність у державному секторі не рекомендують особам із порушеннями функціонування серцево-судинної чи нервової системи, з нервово-психічними розладами, хронічними інфекційними або алергічними захворюваннями. Крім того, така робота менш придатна для осіб із уповільненими нервовими реакціями (зокрема, представників флегматичного темпераменту) [4, с. 72].

Оскільки темперамент є базою формування індивідуального стилю поведінки та характеру, доцільно розглянути специфіку характерологічних рис фахівців у сфері державного управління. Згідно з Т. Зоценко, риси характеру становлять стійкі властивості особистості, що визначають поведінку людини у повсякденні та професійній діяльності. До них належать:

- ставлення до інших людей і соціуму (колективізм, доброзичливість, толерантність або, навпаки, індивідуалізм);

- ставлення до праці та професійних завдань (працьовитість, наполегливість, відповідальність);

- ставлення до себе (адекватне самосприйняття, самоповага, довіра до власних можливостей);

- ставлення до матеріальних об'єктів (бережливість, ощадливість).

У науковій літературі також трапляється узагальнена типологія характерів, де виокремлюють вольовий тип (активний, цілеспрямований, дієвий), емоційний тип та розсудливий тип, що акцентує увагу на логічності та раціональності поведінки [26].

Переважна частина функціональних характеристик діяльності державних службовців пов'язана з усвідомленням і формуванням місії організації, постановкою стратегічних цілей та їх конкретизацією в операційних завданнях, управлінням необхідними для досягнення цілей ресурсами, а також контролем процесів у внутрішньому й зовнішньому середовищі організації. Саме ці аспекти професійної діяльності зумовлюють формування у службовців комплексу необхідних професійно значущих рис характеру, зокрема уважності, відповідальності, цілеспрямованості, дисциплінованості та серйозності.

На думку Ж. Вірної та А. Мудрика, сучасний державний службовець має характеризуватися високою працездатністю, що виявляється у його працьовитості, впевненості, організованості, ініціативності, самостійності та зібраності. Важливими є також розвинені навички самоконтролю й самовладання, наполегливість, сміливість, здатність до самокритики, орієнтація на колективну взаємодію, безкорисливе ставлення до інших людей, практичність мислення, професійна зацікавленість і прагнення застосовувати набуті знання в реальних умовах [11, с. 107].

Особливе значення для професійної компетентності та особистісного становлення державних службовців має мотиваційна сфера, яка не лише детермінує їхню активність, а й виступає її внутрішньою основою. Відповідно до сучасних психологічних підходів, мотивація розглядається як сукупність відносно стійких мотивів, що мають певну ієрархічну організацію та відображають спрямованість особистості (К. Сидорова). Мотиви при цьому визначаються як внутрішні спонукання до певних видів активності (у діяльності, спілкуванні, поведінці), спрямованих на задоволення актуальних потреб. Проблематика мотивації є складною та багатовимірною, оскільки її ієрархічна структура зумовлює різні типи спрямованості особистості залежно від того, які мотиви набувають домінуючого характеру [72, с. 1].

Мотиваційна сфера особистості значно впливає на формування її спрямованості, що відповідно до професійної сфери самовираження може

проявлятися як спрямованість на себе (егоїстична тенденція), спрямованість на людей і на спілкування з ними, взаємодію, продуктивну співпрацю, а також спрямованість на справу, коли інтереси діла ставляться вище інших, і все робиться задля досягнення успіху відповідно до поставлених цілей.

Мотиваційна сфера також проявляється у прагненні особистості до досягнення успіху чи уникнення невдач, що розуміється за ствердженням психологів Мудрик А. Б., Клименко І. [47,с.110-112], як:

- стійкі мотиви відповідального і послідовного досягання поставленої мети, визначення своїх помилок і переваг на цьому шляху, поетапне виконання завдань і реалізацію задуманого (у випадку мотивації до успіху);

- або ж як прагнення уникнути критики, покарання, негативного впливу інших людей, обставин, фізичне уникання проблемних ситуацій (вихід з кімнати, вибір іншого шляху, щоб не зустрітися із конфліктною особою), свідомий вибір легших завдань, які заздалегідь здаються досяжними, але не розкривають потенціалу особи (у випадку мотивації уникнення невдач).

У професійній діяльності фахівців державного управління мотивація виявляється через мотиви вибору даного виду професії, аспекти здійснення своїх професійних обов'язків. Мотиви бувають внутрішні і зовнішні, соціальні, пізнавальні тощо. Найбільш вагомими мотивами професійної діяльності є внутрішні, орієнтовані на принесення користі суспільству, людству, реалізацію своїх здібностей і вмінь у конкретно вибраному виді діяльності. [46,с.256]. Зовнішні мотиви професійної діяльності бувають позитивні і негативні, і спрямовані на реалізацію своїх інтересів і потреб, наприклад, позитивні – підвищення фінансового добробуту, підвищення власного авторитету і престижу у колі друзів і знайомих, вирішення проблем міжособистісного характеру (реалізація потреби спілкування з великою кількістю людей, подолання особистісної сором'язливості, підвищення лідерських і ораторських здібностей). До негативних зовнішніх мотивів професійної діяльності державний службовців можуть відноситися:

прагнення уникнути покарання і критики з боку авторитетних осіб і навіть правових органів.

Рутиня Ю. В, досліджуючи мотиваційну сферу професійної діяльності особистості, крім вищеназваних. Дослідниця виокремила такі провідні різновиди мотивації: професійну, пізнавальну, широкосоціальну, вузькосоціальну, процесуально-змістову, матеріальну, мотивацію досягнення та утилітарну. Вона підкреслює, що професійна мотивація пов'язана з виконанням конкретної фахової діяльності; пізнавальна — орієнтована на оволодіння новими знаннями; широкосоціальна — відображає прагнення посісти певне місце в суспільстві, підвищити власний соціальний статус чи престиж. Вузькосоціальна мотивація стосується потреби у взаємодії та визнанні в межах певної соціальної групи, тоді як процесуально-змістова зумовлена інтересом до самого процесу та змісту діяльності.[68, с. 17-19].

Також у психологічній літературі виділяються такі мотиви здійснення професійної діяльності, як вигода, безпека, зручність, задоволеність і нівелювання в трудовому колективі . При цьому на успішність праці державних службовців впливає не тільки реалізація їх мотивів у трудовій діяльності, а й надані можливості для застосування здібностей, врахування їх індивідуальних особливостей та інтересів при розподілі завдань тощо. Все це впливає на загальну задоволеність професійною діяльністю у управлінців.

Водночас Д. Куриці та А. Куриці наголошують, що в сучасних умовах напруженого й інтенсивного ритму життя працівники державного сектору часто зазнають значного психоемоційного та фізичного навантаження. При цьому ані управлінці, ані кадрові підрозділи зазвичай не відстежують рівень задоволеності посадовця власною професійною діяльністю, що, у свою чергу, послаблює його трудову мотивацію. Науковці підкреслюють, що на зниження мотиваційної налаштованості представників публічної сфери впливають такі чинники, як недостатній престиж служби, невисокий рівень матеріального забезпечення та недоліки в системі проходження державної служби [37, с. 79].

На думку Т. Василевської, В. Саламатова та Г. Марушевського, система публічного управління повинна приділяти особливу увагу мотивації своїх працівників, адже вона зростає тоді, коли службові завдання узгоджені з індивідуальними інтересами та схильностями фахівця. Можливість професійної самореалізації, задоволення від процесу та результатів діяльності, підтримка й повага з боку керівництва, колег і громадськості, довіра до посадовця, прагнення до лідерства, відчуття професійної гідності та колективної єдності, а також усвідомлення власного внеску у спільні досягнення — усе це формує потужні стимули до результативної, етично виваженої та відповідальної праці [9, с. 137].

Як зазначають І. Романчук та І. Карнаух, індивідуально-психологічні характеристики працівників публічної сфери істотно визначають успішність їхньої професійної діяльності [67]. Під особистісними якостями посадовця розуміють найбільш стійкі риси, які безпосередньо впливають на ефективність управлінських функцій. У психологічному вимірі ці характеристики формуються під впливом особистісної структури, спрямованості, індивідуального досвіду, природних здібностей та умов професійної діяльності. Це багатовимірні феномени, зовнішній прояв яких залежить як від особистісної організації індивіда, так і від комплексу зовнішніх факторів. Наприклад, рівень дисциплінованості фахівця може визначатися його здатністю до саморегуляції, внутрішньою організованістю, усвідомленням професійної ролі, а подекуди — і страхом перед раптовими перевітками з боку керівництва [70, с. 117].

До якостей індивідуальних Н. Гончарук відносить: розум, ерудицію, інтелігентність, комунікабельність, обдарованість, відкритість, цілеспрямованість, здатність до перевантажень, інтуїцію та ін. До особистісних якостей також відносить моральні, які розподіляє на:

- загальні моральні якості – патріотизм, гуманізм, справедливість,
- конкретні моральні якості – совість, моральна воля, професійна чесність, організованість, товарицькість, принциповість,

- специфічні моральні якості – скромність, відповідальність, щедрість, великодушність, оптимізм [15, с. 78].

При цьому М. Головатий зазначає, що перші дві групи якостей орієнтовані здебільшого на організаційно-управлінський аспект діяльності управлінців, третя група – на технологію спілкування, формування «ефекту привабливості» в очах громадськості [13, с. 10-15].

У структурі індивідуальних властивостей представників державної влади, які забезпечують успішність їх професійної діяльності, дослідники І. Романчук, І. Карнаух виділяють три групи: 1) професійно важливі якості (досвідченість, професійна компетентність, відповідальність, добросовісність, ініціативність, уміння переконувати, уміння впливати на людей); 2) особистісно орієнтовані (ораторські вміння, комунікативність, самостійність, відповідальність); 3) психічні (здатність знаходити та виділяти головне, емоційна стабільність, реакція на стрес, уміння узагальнювати дані/інформацію) [67]. Комплексно аналізуючи особистісний та професійний потенціал працівників публічної сфери, В. Сороко пропонує оцінювати їхню відповідність за низкою критеріїв:

1. самоставлення у професійних ситуаціях (здатність до самокритики, прагнення до особистісного зростання, почуття власної гідності);
2. манера взаємодії з колегами та підлеглими (неупередженість, емпатійність, уміння знаходити спільну мову, схильність до командної роботи, лідерські нахили, принциповість і прямолінійність);
3. ставлення до професійних обов'язків (справедливість, добросовісність, відданість професії, ініціативність, націленість на якість і раціональність, відповідальність, мотивованість);
4. психодинамічні особливості (швидкість реагування, здатність до орієнтування в ситуації, інтуїтивність);
5. вольовий потенціал (наполегливість, стійкість, уміння долати труднощі, саморегуляція, рішучість);

6. психофізіологічні ресурси (уважність, кмітливість, пам'ять, витривалість);
7. теоретична підготовка (освітній рівень);
8. практичні вміння та компетентності (прагнення розширювати професійний кругозір, увага до підвищення кваліфікації — власної та підлеглих);
9. досвідчений багаж (загальний і спеціалізований стаж, тривалість виконання конкретних професійних функцій) [75, с. 70–74].

За висновками І. Романчука й І. Карнаух, серед найвагоміших характеристик фахівців державного сектору виокремлюються: високий рівень професіоналізму, наявність досвіду, розвинені аналітичні здібності, комунікативність, стратегічне бачення, організаторський талант, відповідальність, уміння консолідувати колектив, упевненість у власних силах та харизматичність [67].

Таким чином, особистість посадовця розглядається як цілісна система, у якій важливе значення мають індивідуально-психологічні характеристики. У структурі особистості виокремлюють такі ключові блоки, як темперамент, спрямованість та здібності. До фундаментальних властивостей, що визначають індивідуальний стиль поведінки та професійної діяльності, належать темперамент, характер і природні здібності. Водночас програмовані якості — спрямованість, інтелектуальний розвиток, самосвідомість — забезпечують формування та становлення індивідуальності державного управлінця.

### **1.3. Набір необхідних соціально-психологічних якостей, творчих здібностей необхідних для управлінця**

Вибір професійного шляху є одним із ключових рішень у житті людини. Сам термін «*професійна траєкторія*» (від лат. *carrus* – візок, іт. *carrier* – біг, життєвий маршрут) трактують як поступове просування у сфері службової діяльності та досягнення життєвого успіху.

За свідченням К. Кім, у теорії управління персоналом професійна траєкторія розглядається як результат усвідомленої позиції та поведінки людини у трудовій сфері, що відображає її посадове та фахове зростання. Дослідниця пропонує тлумачити поняття службового зростання у широкому й вузькому сенсах.

У широкому значенні службове зростання – це поступовий професійний розвиток, етапи набуття майстерності, удосконалення компетентності та рух працівника державного сектору до високого рівня професіоналізації. Підсумком такого розвитку є досягнення представником публічної служби вагомого професійного статусу та визнання його фахової кваліфікації.

У вузькому значенні службове просування означає підняття на вищі посади, здобуття певного соціального й посадового статусу у структурі професійної діяльності. У такому контексті професійний шлях розуміється як свідомо обраний та послідовно реалізований маршрут посадового зростання, спрямований на самоствердження працівника відповідно до його кваліфікації [32, с. 87].

Успішність професійної траєкторії значною мірою визначається у контексті фахового становлення працівників публічної сфери, зміст якого охоплює дві взаємопов'язані складові:

1. Професійно-кваліфікаційний поступ (зростання рівня компетентності), що переважно пов'язаний з освітою та самостійним опануванням нових знань персоналом органів публічної влади, а також з набуттям нового

досвіду через систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації. Такий вид розвитку характерний для фахівців, які тривалий час обіймають одну й ту саму посаду: у її межах вони можуть поглиблювати свої компетентності, освоювати нові технології й уміння, що робить їхню діяльність сучаснішою та результативнішою.

2. Професійно-посадове просування (службове зростання), яке базується на пошуку шляхів оптимального розподілу кадрів та їхнього висування відповідно до здібностей кожного спеціаліста. Воно передбачає максимально ефективне використання позитивних якостей працівників публічної служби, їхнього досвіду, віку, мотивації та особистісних характеристик. Усе це знаходить відображення в індивідуальному плануванні подальшого службового зростання.

Отже, підвищення власної кваліфікації фахівцем публічної служби сприяє його службовому поступу. Як зазначає І. Тарасюк, працівник системи державного управління зазвичай свідомо формує свою професійну траєкторію як у змістовому, так і в посадовому вимірі, прагнучи послідовно проходити етапи здобуття вищих позицій та професійної майстерності. Для будь-якої особи, яка здійснює діяльність у сфері публічного управління, її службовий розвиток має важливе значення. Саме цьому присвячено розділ V «Службове зростання» Закону України «Про державну службу».

Відповідно до положень закону, підвищенню ефективності публічної служби в Україні приділяється значна увага: організовується фахове навчання персоналу (підготовка, перепідготовка, спеціалізація та підвищення кваліфікації) в Національній академії державного управління при Президентові України; проводяться конкурси на заміщення вакантних посад; забезпечується стажування тривалістю від одного до шести місяців на інших посадах у системі публічної влади або за кордоном; формується кадровий резерв тощо.

У Законі України «Про державну службу» визначено поняття «службове просування фахівця публічної служби», яке здійснюється з

урахуванням категорій посад та присвоєння рангів як особливого виду спеціальних статусних відзнак (табл. 1.4. Додаток Б). Керівник відповідного органу публічної влади забезпечує планування індивідуальної траєкторії посадового розвитку та стимулює професійне підвищення своїх співробітників.

Науковці О. Хрущ та М. Щокін виокремлюють чотири етапи службового зростання працівників державного сектору:

1. Початковий етап пов'язаний із вибором майбутнього професійного шляху, пошуком свого місця в суспільстві, фаховим самовизначенням і здобуттям профільної освіти. Подальший професійний шлях конкретизується під впливом «значущої особи», якою можуть бути керівник установи, батьки, ровесники чи відомі суспільні діячі.
2. Другий етап стосується входження на посаду та процесу професійної адаптації в інституційному середовищі.
3. Третій етап, який відповідає фазі стабілізації на посаді, характеризується оволодінням професійною роллю, розвитком уміння прогнозувати соціальні очікування, пов'язані з виконанням посадових функцій. У контексті фахового поступу цей етап пов'язаний із постановкою професійних цілей.
4. Четвертий етап полягає в оцінюванні працівником результатів власного службового розвитку. У процесі вікового дозрівання та руху за ієрархічними сходами публічної служби формується більш цілісне бачення майбутньої траєкторії професійного зростання. Якщо реальний фаховий шлях значною мірою визначається індивідуальними характеристиками особистості, то у сформованому образі майбутнього професійного поступу ці індивідуальні впливи інтегруються з накопиченим життєвим досвідом працівника публічної служби.

Питання професійного становлення представників публічної служби відображено у працях О. Зінченко [25], А. Мудрик [47], Н. Пов'якель [64] та

інших дослідників. У своїх роботах вони наголошують, що динаміка розвитку фахівця державного сектору охоплює три ключові етапи:

1. професійну адаптацію,
2. становлення (інтеграцію та інтерналізацію),
3. професійну стагнацію.

Науковці підкреслюють, що початкова стадія професійного розвитку характеризується знайомством із функціоналом обраної діяльності, поступовим входженням у службові обов'язки, формуванням навичок, прийняттям норм і традицій професійного середовища та пошуком власного місця у трудовому колективі. На цьому етапі домінує схильність орієнтуватися на зовнішні регламенти, дотримуватися встановлених правил, інструкцій і процедур.

Основними завданнями цього періоду є:

- психологічне пристосування до вимог і обмежень професійної діяльності;
- налагодження саморегуляції пізнавальних процесів та організації мислення відповідно до усталених стандартів;
- емоційно-вольова, мотиваційна, інтелектуальна та операційна адаптація фахівця до професійного середовища, його соціальних та функціональних норм.

На другому етапі професійного розвитку ключовими ознаками виступають: усвідомлення вимог нової соціально-професійної ролі, розуміння власних здібностей і потенціалу, накопичення практичного досвіду, упевнене й компетентне виконання службових обов'язків, а також формування позитивного ставлення до власних результатів діяльності та прийняття себе як повноцінного суб'єкта професії.

Третя стадія — період професійної стагнації — характеризується тим, що фахівець державного сектору вже максимально узгодив свої індивідуальні можливості з вимогами службового середовища і дедалі частіше спирається на раніше набуті напрацювання. На цьому етапі спостерігається схильність

діяти відповідно до усталених шаблонів, закріплення стереотипних підходів і зменшення відкритості до професійних новацій. Це створює передумови для зниження рівня активності та сповільнення подальшого професійного зростання.

Означений період супроводжується появою різних деструктивних психоемоційних реакцій — агресивності, пригніченості тощо, а також поступовим погіршенням психічного й соматичного стану, включаючи нервові та психосоматичні розлади [64, с. 196].

У той же час існують дані щодо швидшого переходу державних службовців до стадії стагнації на своєму професійному шляху. За даними О. Мамічевої [43, с. 100-102], якщо для представників масових професій (лікарі, викладачі) стагнація виникає через 10–15 років роботи за професією, то в менеджерів, державних службовців – через 5–7 років роботи. Ось якісно й науково перефразований текст із заміною повторів та терміна «державний службовець» на відповідні синоніми:

Подібні висновки представила й А. Мудрик, яка з'ясувала, що у працівників системи зайнятості етап первинного професійного звикання триває приблизно до двох років роботи. Наступна — інтегративна — фаза формується упродовж 2–6 років трудового стажу, а після шести років найчастіше настає період професійного застою [47, с. 107].

Дослідники Н. Артеменко [5], О. Мамічева [43], Н. Пов'якель [64] також наголошують, що для фахівців державного сектору характерним є стрімкий розвиток на початкових етапах професійного становлення, який згодом змінюється стагнацією. Саме тому важливим завданням як управлінського персоналу, так і самих службовців є формування продуманої траєкторії професійного зростання, що включатиме усвідомлення власного досвіду, опанування професійних функцій, здатність до саморозвитку та самостійного планування кар'єрного руху.

Відповідно до цього, А. Мудрик підкреслює необхідність створення нових умов праці для фахівців із досвідом понад шість років, аби повернути

їх на етап оновленої професійної адаптації. Йдеться про такі зміни в характері роботи, які враховують набуті знання й уміння — наприклад, перехід з виконавських завдань до управлінських. Це дозволяє працівникові відчутти реальне підтвердження власних досягнень і підтримує мотивацію. Упровадження таких адаптаційних механізмів сприяє підвищенню кваліфікації, розширенню професійних компетентностей і формуванню нових навичок.

Отже, систематична й продумана ротація кадрів здатна значно підвищити результативність службової діяльності. Якщо ж подібні зміни не відбуваються, виникає емоційна напруга, незадоволеність професійною роллю, переважно, що зумовлює зниження зацікавленості в подальшому розвитку, байдужість до процесу та результатів роботи, а також ризик професійної деградації [47, с. 108].

А. Мудрик також підкреслює, що конструктивне професійне зростання фахівця державного сектору значною мірою залежить від його особистої ініціативності, готовності до внутрішніх змін, переосмислення власних цінностей та мотивацій, а також від здатності самостійно вибудовувати індивідуальну траєкторію професійного становлення. Такий розвиток передбачає свідомий вибір професійних дій, проєктування власного кар'єрного шляху та реалізацію життєвих стратегій у межах службової діяльності [47, с. 110–112].

Відповідно, для результативного професійного просування фахівець державної сфери має володіти не лише спеціалізованими знаннями та практичними навичками, але й організаційними здібностями, умінням планувати свій професійний розвиток, високим рівнем саморегуляції, витримкою, вольовими рисами та розвиненими соціально-психологічними компетентностями, що забезпечують ефективну взаємодію з громадянами та колегами.

На думку К. Кіма, успішне просування по службі можливе за умови цілеспрямованого й усвідомленого управління власним професійним

шляхом. Керівник державної служби, у свою чергу, має створювати умови, сприятливі для самореалізації персоналу, підвищення їхньої кваліфікації та професійного зростання. Система державної служби потребує мотивованих, відданих своїй справі співробітників, орієнтованих на самовдосконалення.

Як зазначає К. Кім, швидке та результативне службове зростання безпосередньо пов'язане з постійним професійним розвитком, підвищенням рівня компетентності та оволодінням необхідними соціально-психологічними навичками, що визначають якість професійної діяльності працівника [31, с. 72–75].

Під час окреслення необхідних соціально-психологічних та креативних здібностей представників публічної служби варто спиратися на базовий спектр особистісних якостей, зважаючи на те, що робота в органах влади формує специфічний вплив на особистість і рівень виконання професійних функцій. Як підкреслює Т. Лучин, у кожній конкретній ситуації перелік вимог до фахівця визначається низкою чинників: вибором конкретного напрямку службової діяльності; обставинами, що виникають у щоденній роботі на певній посаді; конфліктними ситуаціями; мотивами зміни професійної траєкторії; інноваційними змінами у трудовому середовищі; змістом, формами та методами опанування необхідних знань і навичок, притаманних фахівцям державного управління; а також їхніми професійно-кваліфікаційними характеристиками [41].

Аналізуючи позитивний міжнародний досвід успішних державних службовців, П. Книш [34,с.169] та С. Онищук [57,с.86] зазначають, що ключові компетенції держслужбовців у США включають:

- управління трансформаційними процесами (здатність до креативних та інноваційних рішень, уміння орієнтуватися в зовнішньому інформаційному середовищі, адаптивність, стійкість до зовнішніх впливів, стратегічне бачення та аналітичне мислення);
- керівництво персоналом (володіння навичками врегулювання конфліктів, ефективне використання інструментарію управлінської

діяльності, розвиток професійного потенціалу підлеглих, формування згуртованої команди);

- орієнтація на досягнення результату (підзвітність, якісне обслуговування громадян, здатність ухвалювати обґрунтовані рішення, удосконалення організації та її сервісів, уміння вирішувати проблемні ситуації);
- використання управлінських можливостей (фінансова компетентність, ефективне адміністрування людського потенціалу, управління технологічними ресурсами);
- налагодження партнерських взаємин (кооперація, політична обізнаність, уміння здійснювати переконливий вплив та вести переговори) [73; 50, с. 171].

У канадській моделі визначені провідні компетентності лідерства та професійної результативності вищого корпусу державної служби, що інтегруються централізовано. Вони охоплюють: прагнення до якісного управління (координація діяльності, роботи персоналу та фінансових ресурсів); залучення (людського капіталу, організацій та партнерських структур); стратегічне мислення (аналітичні здібності, генерування ідей); ціннісно-етичні орієнтири (добročесність, шанобливе ставлення) [50, с. 178].

До важливих соціально-психологічних характеристик представників органів влади належать: комунікативність; здатність реалізовувати цілі та плани; уміння вибудовувати співпрацю; управлінська компетентність; стресостійкість у конфліктних ситуаціях; здатність до розв'язання проблем; завдання-орієнтованість; системне мислення; витривалість у ситуації високого навантаження; активність; творчість; організаторські здібності; клієнтоорієнтованість; відкритість; автентичність; здатність делегувати повноваження; фахові знання; харизматичність; толерантність.

В. Михайленко підкреслює, що професійна діяльність у системі публічного управління є специфічною за своїм змістом, оскільки передбачає постійну взаємодію з громадянами з метою розв'язання суспільно значущих

проблем [45, с. 231]. У зв'язку з цим важливими характеристиками, що забезпечують результативність роботи представників державного управління, виступають розвинені комунікативні компетенції, емоційний інтелект та соціально-психологічна майстерність у сфері міжособистісної взаємодії.

На думку Ю. Ковальчук, сучасному суспільству потрібен фахівець, який володіє не лише професійними знаннями й уміннями, а й здатністю долучатися до активних та багатоваріантних форм соціальної комунікації, у межах яких реалізуються вищі потреби людини. Саме тому дослідниця акцентує на значущості сформованої соціальної активності особистості службовців органів публічної влади [35, с. 242].

І. Нинюк наголошує на ключовому значенні соціально-психологічних характеристик фахівців державної служби, що формуються в процесі професійного зростання та відображають як здатність особистості до самовдосконалення, так і якість соціально-психологічного клімату в колективах органів влади. Серед соціально-психологічних якостей дослідниця виокремлює: риторичну майстерність; уміння організовувати й проводити масові заходи; почуття лідерства та відповідальності; здатність до масштабного мислення. До ділових якостей вона відносить організованість; уміння координувати та контролювати діяльність інших; наполегливість і послідовність у виконанні поставлених цілей; здатність орієнтуватися в тенденціях соціального й науково-технічного прогресу та адаптувати їх до практичних потреб. До особистісних якостей дослідниця зараховує мужність; принциповість; здатність протидіяти кон'юнктурним впливам і особистій вигоді; уміння переконувати; зразкову поведінку незалежно від обставин. Окремо підкреслюється необхідність послідовного розвитку цих якостей у процесі просування по службовій ієрархії [50, с. 3].

Ю. Ковбасюк до ключових соціально-психологічних характеристик успішного державного службовця відносить:

- орієнтація на результат – здатність брати відповідальність за власні дії, діяти проактивно та узгоджено з визначеними завданнями, спрямовуючи діяльність на досягнення очікуваних показників; уміння раціонально керувати наявними можливостями та ресурсами, враховуючи стратегічні пріоритети установи;
- аналітичне мислення – уміння всебічно, неупереджено та системно опрацьовувати інформацію, узагальнювати дані з різних джерел, виокремлювати значущі деталі й тенденції розвитку ситуації, визначати проблемні зони та їхню ієрархію, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки; забезпечує підґрунтя для формування довгострокового бачення, узгодженості та логічності управлінських рішень;
- управління людським потенціалом – спроможність працівників органів влади реалізовувати цілісний стратегічний підхід до організації роботи персоналу (підлеглих, клієнтів), здійснювати планування кадрових потреб, добір і розвиток співробітників, формувати умови для ефективного виконання професійних завдань, підтримувати мотивацію, визнавати внесок кожного працівника та забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат;
- ефективна комунікація – здатність здійснювати результативний обмін інформацією на всіх рівнях взаємодії для формування спільного розуміння та підтримки організаційних цілей; уміння чітко, логічно й доступно висловлювати позицію, адаптуючи повідомлення до особливостей аудиторії, застосовуючи різні форми та канали комунікації (усні, письмові); готовність уважно слухати співрозмовників і забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок [3, с. 5–6].

У праці Р. Сторожева [76,с.12-15] наведено наступні соціально-психологічні характеристики успішного державного службовця: харизматичні, комунікативні, організаторські, адаптивні, адміністративні, інтелектуальні, управлінської майстерності, поведінкові (табл. 1.5. Додаток В).

І. Бевзюк підкреслює особливу роль комунікативної компетентності в системі соціально-психологічних характеристик фахівців державного управління. Дослідниця трактує її як сукупність внутрішніх ресурсів особистості, що забезпечують здатність до результативної взаємодії в різноманітних ситуаціях міжособистісного спілкування. На її думку, оскільки діяльність представників публічної служби належить до соціономічного типу «людина – людина», вміння ефективно комунікувати має бути одним із ключових професійно значущих компонентів їхнього компетентнісного профілю [7, с. 23].

І. Бевзюк, І. Козьяков уточнюють, що будучи важливою та необхідною складовою професійної компетентності державного службовця, комунікативна компетентність набуває особливого значення при взаємодії у проблемних ситуаціях, що потребують втручання і професійного вирішення. Це пов'язано з тим, що, по-перше, здатність спілкуватися передбачає володіння особою пізнавальними, емоційними і спонукальними засобами поведінки, які за певних умов створюють сприятливий баланс позитивних та негативних наслідків. По-друге, співвідношення комунікативної компетентності з професійною діяльністю державного службовця, коли компетентність визначається як рівень успішного вирішення проблемних ситуацій, припускає «єдність орієнтовної та виконавчої компонент». Це проявляється як у професійному визначенні, так і в засобах виконання дій – навичках, вміннях, у поведінці тощо. Ось перефразований, стилістично узгоджений варіант:

По-третє, комунікативна компетентність фахівця публічної служби розглядається як сукупність внутрішніх можливостей, які забезпечують здатність вибудовувати результативну професійну взаємодію в різних ситуаціях спілкування [8, с. 11].

Як підкреслюють Ж. Вірна та А. Мудрик, державний службовець має характеризуватися розвиненою комунікабельністю, що проявляється в умінні швидко налагоджувати контакт з іншими, доброзичливому ставленні,

емоційній стриманості, здатності аналізувати поведінкові реакції свої та оточення. До важливих складових також належать уміння уважно слухати, сприймати й враховувати думки співрозмовників, володіти чітким і зрозумілим мовленням, а також здатність поставити себе на місце іншої людини, визнаючи її унікальність та індивідуальні особливості [11, с. 107].

Т. Лутчин наголошує, що при оцінюванні професійних якостей представника державної служби слід звертати увагу не лише на вже сформовані характеристики, а й на його приховані потенційні можливості, ділові риси та професійні здібності, які можуть бути реалізовані для успішного виконання службових завдань [41].

Отже, результативний працівник державного сектору повинен мати не лише вже сформовані професійно значущі характеристики, а й внутрішні передумови для подальшого зростання необхідних якостей. Йдеться насамперед про здатність генерувати нові ідеї, нестандартно мислити, оперативно перебудовувати свою діяльність відповідно до змін організаційної структури та оновлення функцій державних установ.

Як підкреслюють А. Гладишев, В. Іванов та А. Іванов, творчо орієнтовані та вмотивовані до управлінської роботи фахівці становлять інтелектуальну основу системи публічного управління. Саме вони демонструють найвищі показники у вирішенні суспільно важливих завдань, сприяють упорядкованості процесів та забезпечують ефективне функціонування соціальних структур.

На думку А. Земби, управлінцю необхідний високий рівень здібностей щодо розвитку креативності та самовдосконалення, навичок конструктивного розуміння керованих процесів, у яких він поєднує свою професійну та особистісну культуру [24, с. 3].

На думку Л. Титаренко, фахівець у сфері публічного управління має опановувати норми креативної та професійної діяльності, уміти реалізовувати індивідуальну траєкторію самоздійснення. Це передбачає спрямування власного потенціалу на поєднання раціональних рішень,

духовного зростання та емоційної чутливості, постійне підвищення науково-професійного рівня та розвиток загальної професійної культури. Важливо також цілеспрямовано розширювати власну компетентність, формувати й удосконалювати навички саморегуляції, уміти контролювати поведінку в умовах емоційного напруження, відповідати за наслідки власних дій і спрямовувати інтелектуальний ресурс на виконання управлінських завдань [78].

Отже, для результативної службової траєкторії працівника органів публічної влади серед ключових соціально-психологічних характеристик і творчих здібностей вирізняються уміння керувати організаційними змінами, ефективно взаємодіяти з персоналом, орієнтуватися на досягнення цілей та використовувати управлінські й «бізнесові» можливості. Підкреслюється, що успішному представнику публічної служби притаманні харизматичність, комунікабельність, організаційні здібності, адаптивність, адміністративна та інтелектуальна спроможність, лідерські й поведінкові компетенції. Особливо вагомою у структурі соціально-психологічних якостей є комунікативна компетентність, оскільки вона забезпечує ефективну взаємодію з різними групами населення та сприяє успішному розв'язанню професійних завдань.

#### **1.4. Культура, етика особистості державного службовця і його прагнення до саморозвитку**

На сучасному етапі головним орієнтиром у підготовці компетентного фахівця для сфери публічного управління є формування такої особистості, яка поєднує високий рівень професійної майстерності, загальної культури, суспільної відповідальності, володіє сучасними економічними й правовими уявленнями, а також має розвинені навички організаційно-управлінської діяльності.

За твердженням Н. Сидоренко, у структурі професійної культури працівників органів влади виокремлюють такі компоненти: культура управління в системі публічного адміністрування; адміністративна культура (уміння організовувати та координувати діяльність людей); культура службового спілкування; дотримання норм службового етикету та професійної етики; культура ділової взаємодії; політична культура; правова культура; соціально-громадянська культура; морально-етична культура, заснована на загальнолюдських цінностях і механізмах саморегуляції; культура професійної праці та організації робочого простору; культура трудових взаємин; культура професійної поведінки; психологічна та інформаційна культура тощо.

На переконання А. Капської, професійна культура представника публічної служби охоплює не лише систему спеціальних знань, умінь і практичних навичок, а й комплекс особистісних рис, а також норм ставлення до різних аспектів професійної діяльності.

У дослідженні І. Тарасюк окреслено основні завдання культури професійної діяльності працівників публічної служби, серед яких: підвищення рівня морального становлення фахівців у сфері державного адміністрування; формування чутливості та готовності персоналу до вибору більш етичних варіантів управлінських рішень; подолання невизначеності у виборі між морально прийнятною та недопустимою поведінкою; розвиток умінь аналізувати можливі етичні та ціннісні наслідки діяльності; підтримка службовців у розв'язанні дилем, що стосуються співвідношення професійної етики та особистої вигоди; нормативне закріплення відповідальності за порушення етичних норм, а також запобігання неетичним діям шляхом суспільного осуду та відповідних санкцій.

Серед провідних характеристик професійної культури представників органів влади І. Тарасюк відзначає такі риси, як відповідальність за виконання службових обов'язків, доброчесність, моральна стійкість, доброзичливе ставлення до громадян, дотримання законодавчих норм,

справедливість, неупередженість, активність, відкритість до співпраці та готовність надавати підтримку іншим.

Водночас К. Сидорова підкреслює значущість розвитку психологічної культури фахівців публічної служби, яка розглядається як складник загальної культурної компетентності особистості. Вона передбачає опанування системи психологічних знань, умінь у сфері розуміння власної психіки та психічних особливостей оточення, а також уміння практично застосовувати ці знання у повсякденній комунікації, самоосвіті та професійній діяльності. На думку авторки, психологічна культура є однією з ключових умов результативної роботи працівника органів влади, оскільки проявляється у здатності цілеспрямовано формувати, зберігати, розвивати й своєчасно використовувати психологічні компетентності як важливі особистісні цінності. Наявність розвиненої психологічної культури сприяє підвищенню ефективності як повсякденного функціонування, так і професійної активності сучасного публічного службовця.

Психологічна культура особистості охоплює три провідні складові: усвідомлення власної психологічної сфери та розуміння іншої людини; компетентність у міжособистісній взаємодії; здатність до саморегуляції поведінки. На думку К. Сидорової, ґрунтовне знання власних психічних особливостей дає людині можливість ефективніше розв'язувати життєві труднощі, будувати продуктивний діалог з оточенням і отримувати необхідну підтримку. Самопізнання є необхідною передумовою для здатності аналізувати індивідуально-психологічні характеристики інших, що дозволяє усвідомлено інтерпретувати їхню поведінку та формувати цілісний психологічний портрет, який зазвичай включає такі параметри, як тип темпераменту, риси характеру, здібності, спрямованість особистості, рівень інтелектуального розвитку, емоційна сфера, вольові риси, самооцінка, здатність до самоконтролю, уміння працювати в групі та навички переконання. Фахівець у сфері публічного адміністрування повинен володіти соціально-комунікативними компетентностями та вміти адаптувати власну

поведінку відповідно до індивідуальних особливостей партнера по спілкуванню.

Н. Артеменко визначає низку умов і чинників, які забезпечують професійне зростання працівників публічної служби, розвиток їхньої загальної культури та стимулюють прагнення до самовдосконалення:

а) організація роботи органів влади на основі сучасних наукових підходів і кращих практик, що передбачає творче використання фахових знань, умінь та компетентностей персоналу;

б) забезпечення максимально повного розкриття індивідуальних здібностей та особистісних ресурсів службовців шляхом їх раціонального розподілу за посадами й формування високопродуктивних колективів;

в) ефективне використання професійно-творчого потенціалу працівників системи публічного управління.

Одним із ключових та результативних засобів розвитку професійної компетентності працівників публічної служби, удосконалення їхньої професійної культури, морально-етичних орієнтирів та необхідних умінь є систематичне індивідуальне навчання. У цьому контексті О. Зінченко підкреслює, що на мотивацію службовця до самонавчання істотно впливають такі чинники, як належний рівень матеріального забезпечення, наявність реальних можливостей професійного просування та кар'єрного зростання, а також відповідні умови праці [25, с. 18].

Попри це, питання нормативного забезпечення професійного навчання працівників державного сектору та організації просвітницької роботи загалом залишається недостатньо врегульованим. Передусім ідеться про відсутність чітких та уніфікованих стандартів підвищення кваліфікації для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Нині процес самовдосконалення та самонавчання часто має формальний характер: службовець готує персональну програму професійного розвитку, погоджує її з керівником і самостійно реалізує. Водночас у керівників нерідко бракує часу й ресурсів на контроль виконання таких програм, тим більше, що

інструменти оцінювання результативності інколи відсутні або потребують тривалого якісного аналізу, який складно здійснити комплексно.

Разом з тим, як підкреслюють Т. Василевська, В. Саламатов, Г. Марушевський та інші дослідники, морально-етичні вимоги до представників публічної служби мають свою специфіку, що зумовлена характером управлінської діяльності. На думку цих авторів, моральність державних службовців як суб'єктів певної професійної сфери — це система моральних поглядів, взаємин та моделей поведінки, яка формується під впливом особливостей державного управління [9, с. 10].

Т. Василевська, В. Саламатов, Г. Марушевський та інші дослідники трактують етику представника державної служби як систему моральних орієнтирів, принципів і правил поведінки, що ґрунтуються на усвідомленні ним своєї професійної ролі. Ця система відображається у свідомості службовця та визначає, спрямовує й регулює його взаємодію та діяльність у сфері публічного управління [9, с. 13].

Основні компоненти етики державного службовця, за даними Т. Василевської, В. Саламатова, Г. Марушевського, включають:

- когнітивний: знання про професійну етику, засвоєння її норм, знання нормативно-правових документів, що регулюють службове становище;
- мотиваційний: ставлення фахівців до державної служби, прагнення до самореалізації, досягнень моральних та професійних установок та інтересів;
- регулятивний: позитивне ставлення службовців до осіб, з якими здійснюються професійні взаємодії, обов'язковість і відповідальність перед ними; відповідність поведінки та діяльності фахівців нормам етики;
- емоційно-вольовий: ініціативність, активність, здатність до співпереживання, задоволеність роботою [9, с. 12].

Як підкреслюють Т. Василевська, В. Саламатов, Г. Марушевський та інші, дотримання етичних норм у діяльності представників публічної служби забезпечується двома ключовими шляхами. По-перше, це внутрішня моральна саморегуляція, особисті етичні переконання, моральні риси та

здатність до творчого, морально виваженого самовираження. По-друге, це зовнішні — інституційні — механізми, що передбачають формування такого організаційного середовища, яке максимально знижує ризик порушення професійно-етичних стандартів. Ідеться про вибудову етичної інфраструктури у сфері публічного адміністрування та служби в органах влади [9, с. 13].

Професійна етика фахівців публічної служби ґрунтується на низці фундаментальних засад: орієнтації на служіння громадянам України; дотриманні демократичних принципів і вимог законодавства; гуманістичному підході та соціальній справедливості; пріоритетності прав і свобод людини; високому рівні професійності, компетентності, ініціативності, порядності та відданості службовому обов'язку; персональній відповідальності за виконання посадових функцій та дисциплінованості; повазі до прав і законних інтересів органів місцевого та регіонального самоврядування, а також прав організацій, підприємств і громадських об'єднань.

Професійно-етична система у сфері публічного адміністрування, окрім базових ціннісних орієнтирів і принципів, охоплює також перелік вимог до морально-вольових характеристик, якими має володіти представник публічної служби для якісного виконання своїх посадових функцій, а також визначені норми та стандарти професійної поведінки [20, с. 33]. До таких морально-етичних рис належать: прагнення працювати на благо суспільства, усвідомлене громадянське ставлення, відданість демократичним цінностям, повага до закону, патріотичність, політична нейтральність апарату влади, високий рівень фаховості, уважне й людяне ставлення до оточення, доброзичливість, схильність до співпраці та взаємопідтримки, толерантність, працелюбність, відповідальність, сумлінність, неподкупність, принциповість, вимогливість, справедливість, чесність, самоконтроль, урівноваженість, коректність і ввічливість, стриманість у приватному житті, почуття професійної честі та гідності тощо [20, с. 93–94].

На переконання Т. Василевської, В. Саламатова, Г. Марушевського, моральний образ фахівця публічної служби, його здатність дотримуватися етичних норм та професійна репутація мають розглядатися як ключові показники його професійної відповідності та придатності [20, с. 103].

Однією з ключових професійно-етичних вимог до представника публічної служби є вимога відповідального ставлення до виконання службових функцій. Науковці Т. Василевська, В. Саламатов, Г. Марушевський підкреслюють, що професійна відповідальність як відданість етичним стандартам та орієнтація на дотримання норм службово-етичного кодексу свідчить про налаштованість фахівця публічного сектору на реалізацію місії професії, а також про його внутрішню самодисципліну та самоконтроль. Водночас вони зауважують, що професійна відповідальність не є тотожною моральній відповідальності, хоча може її включати (якщо норми службової етики засвоєні й добровільно прийняті працівником державної сфери) або не включати (коли дотримання етичних стандартів зумовлене страхом покарання чи прагненням особистої вигоди). У випадках, коли професійно-етичні вимоги суперечать моральним переконанням, професійна та моральна відповідальність службовця публічного сектора можуть вступати у конфлікт, і його етично коректне розв'язання має ґрунтуватися на пріоритетності моральних принципів [20, с. 10].

Важливою складовою особистісного розвитку та підвищення фахової спроможності працівників органів влади є їх прагнення до вдосконалення професійної майстерності та самореалізації. Згідно з твердженнями дослідників, до позитивних індивідуальних змін, що виникають у процесі професійної самореалізації службовців публічної адміністрації, належать: переорієнтація ціннісних установок; розширення спектра інтересів і трансформація потреб; актуалізація мотивів досягнення; посилення потреби в самореалізації та саморозвитку; накопичення досвіду та підвищення фахової кваліфікації; розвиток і розширення професійних умінь та навичок; опанування нових способів розв'язання службових завдань; зростання

креативності діяльності; розвиток складних індивідуальних здібностей та загально професійно значущих якостей; посилення психологічної готовності [55, с. 25–35].

Науковець К. Секельгіді трактує особистісне самоуправління фахівця публічної служби як усвідомлену зміну власної поведінки на основі зіставлення реального та бажаного/ідеального станів. Еталонною моделлю поведінки він визначає відповідальне ставлення до себе та до потреб держави, що реалізуються у процесі виконання службових повноважень представника публічної сфери. При цьому, за К. Секельгіді, головна ідея самоуправління працівника органів влади полягає в усвідомленому керуванні власним життям, зокрема професійною діяльністю, максимальному використанні можливостей особистості для «самореформування» та здатності долати зовнішні обставини (передбачення негативних наслідків, зменшення їхнього впливу тощо). Усе це сприяє особистісній реалізації, підтриманню психічного й фізичного здоров'я, а також профілактиці професійного вигорання [102, с. 116].

Аналізуючи значення самоуправління в процесі цілеспрямованого саморозвитку службовців публічного сектору, К. Секельгіді відзначає, що особистісне самоуправління дає змогу сучасному спеціалістові активізувати приховані ресурси організму та внутрішні психічні процеси, досягати високих професійних результатів і реалізовувати себе у сфері публічного адміністрування. Це, у свою чергу, стає імпульсом для підвищення самооцінки та здобуття професійного визнання з боку колег і громадськості. Такий фахівець здатний мислити творчо й нетрадиційно, впроваджувати інноваційні підходи до виконання функціональних завдань, що сприяє ефективності та результативності діяльності державної служби [102, с. 118].

За свідченням І. Письменного, самоуправління публічних службовців має ґрунтуватися на принципі служіння народу України, що є найбільш конструктивним мотивом з огляду на специфіку функціонування інститутів

державної влади, у межах яких можливо гармонійно поєднати особисті й суспільні інтереси [62].

У структурі особистісного самоуправління Загороднюк С. та Акімов О. виділяють такі складові: самопізнання, самооцінка, очищення власного «Я», самопрограмування, організація себе, досягнутий результат і самоконтроль [22, с. 237].

Розглядаючи ці компоненти у контексті публічних фахівців, К. Секельгіді підкреслює, що, усвідомивши себе, спеціаліст починає аналізувати власні сильні та слабкі сторони, визначати ступінь їх розвитку. Адекватна самооцінка виступає ключовим чинником ефективності всього процесу самоуправління. Часто трапляється, що самооцінка професійних та особистісних характеристик може бути або завищеною, або заниженою. У першому випадку це провокує самозакоханість, егоцентризм, переоцінку власних можливостей, що може призвести до невдач у виконанні завдань та розчарування через невідповідність власної оцінки оцінці оточення. У другому випадку формується песимізм, незадоволеність життям та втрата віри у власні здібності [70, с. 117].

Під терміном «самоочищення» Загороднюк С. та Акімов О. розуміють своєрідний духовний процес очищення людини від внутрішніх негативних переживань. На їхню думку, особистість не здатна ефективно керувати собою, якщо не позбавилася внутрішніх вад, помилок і хибних переконань, що може зруйнувати навіть найблагородніші починання [22, с. 280]. Найвідомішими формами цього процесу є катарсис і сповідь.

На наступному рівні, самопрограмування, основним завданням є визначення сенсу власного життя, усвідомлення свого місця у світі та формування власного ставлення до нього. Знайдений життєвий сенс трансформується в ідеал, а потім у відповідальність, що дозволяє сконцентрувати всі ресурси та зусилля на досягненні головних цілей.

На етапі самоорганізації увага особистості зосереджується на реалізації сформованого ідеалу у практичній діяльності. У цьому процесі особистісне

самоуправління взаємодіє з системами самовдосконалення та саморозвитку, серед яких можна виділити самодопомогу, самоповагу, самонавіювання, самопереконавання, самоактуалізацію, самомотивацію, самопідкріплення, самопокарання та інші. За оцінкою К. Секельгіді, найважливішими є самодопомога та самоповага, оскільки вони сприяють підвищенню особистого статусу та внутрішньої стійкості [70, с. 117].

Завершальним етапом особистісного самоуправління є досягнутий результат, який, за спостереженнями Загороднюк С., проявляється як багатоетапний процес: від формування запланованих якостей до самовизначення, а далі — до самоствердження, самозбереження, самореалізації та самопіднесення [22, с. 280]. К. Секельгіді надає особливого значення самоконтролю, самоспостереженню та самокритичності, зазначаючи, що ці механізми виконують роль зворотного зв'язку, дозволяючи порівнювати поставлені цілі та досягнуті результати, а за потреби — коригувати підходи, настанови, поведінку або навіть саму мету самоуправління [22, с. 118].

Цінним є також підхід Т. Новаченка, який пов'язує самоуправління фахівця з концепцією самоменеджменту, що розглядається як поведінковий ресурс підвищення ефективності діяльності через планування робочого часу, організацію робочого простору, розвиток стресостійкості тощо. Процес самоменеджменту передбачає вміння балансувати між державними, суспільними та особистими інтересами без застосування маніпулятивних прийомів [51, с. 42].

Таким чином, ефективний фахівець у публічній сфері характеризується сформованою професійною та психологічною культурою, яка включає не лише необхідні знання, уміння та навички, а й особистісні якості та загальнолюдські моральні цінності. До ключових рис професійної культури таких фахівців належать відповідальність за виконувану роботу, чесність, порядність, доброзичливість, уважне ставлення до інших, повага до закону, справедливість, готовність до співпраці та надання підтримки.

При виконанні службових обов'язків фахівець дотримується етичних норм, які базуються на основних принципах: служіння народу України; дотримання демократичних засад і законності; гуманізму та соціальної справедливості; професіоналізму, відданості справі та високих моральних стандартів.

### **Висновки до розділу 1**

Державна служба розглядається як професійна діяльність осіб, що обіймають посади в органах державної влади та їх структурах, з метою практичного виконання функцій і завдань держави. Такі працівники є державною службовою елітою і наділені відповідними повноваженнями.

Найчастіше професійна діяльність державних службовців відноситься до соціономічного типу «людина-людина», і передбачає значне напруження, пов'язане із великим навантаженням, постійним спілкуванням з різними людьми. Відзначено стресовий вплив професійної діяльності державної служби на фахівців, наголошено на їх високій професійній компетентності та стресостійкості, вмінні турбуватися про власне здоров'я.

Особистість працівника влади вивчається як цілісне розуміння людини з урахуванням її індивідуально-психологічної основи. У підструктурі особистості виділено складні структури темпераменту, спрямованості, здібностей. Приділено увагу розгляду темпераментів державних службовців, відзначено, що через великі навантаження державна служба не рекомендується людям з розладами серцево-судинної та нервової системи, із повільними реакціями нервової системи (флегматичним темпераментом). Проаналізовано риси характеру, необхідні для державних службовців, вказано на важливість уважності, цілеспрямованості, відповідальності, дисциплінованості. Ось варіант із заміною термінів:

На ефективність роботи посадовця органів влади значний вплив справляють такі риси характеру: ставлення до себе (самокритичність, прагнення до самовдосконалення, повага до власної особистості); ставлення до колег і підлеглих (чуйність, здатність до взаєморозуміння); ставлення до виконуваних завдань (сумлінність, відданість справі,

Розглядаючи особливості спрямованості особистості, приділено увагу мотиваційній сфері, виділено мотивацію досягнення успіху та уникнення невдач, проаналізовано професійні спрямованості на себе, на справу і на спілкування з людьми. Вказано на тісний зв'язок успішності державних службовців із мотивацією їх професійної діяльності та задоволеністю роботою.

Важливими соціально-психологічними якостями і творчими здібностями державного службовця, які необхідні йому для успішної кар'єри є: вміння і здібності до управління змінами, управління людьми, орієнтація на результат, бізнес-можливості. До ключових соціально-психологічних характеристик успішного державного службовця також відносяться: аналітичне мислення, творчі здібності, креативне мислення, здатність до адаптивності відповідно до мінливих умов реструктурування підрозділів державної служби; здатність до ефективної комунікації. Доцільними для успішного державного службовця також є харизматичні, організаторські, адміністративні, інтелектуальні, управлінські, поведінкові соціально-психологічні характеристики.

Професійна культура управлінця, крім необхідних знань, умінь та навиків включає певні особистісні якості, загальнолюдські моральні цінності. Характерними рисами професійної культури управлінців є відповідальність за справу, чесність, порядність, доброзичливість, уважне ставлення до людей, повага до закону, справедливість, готовність до співробітництва і надання допомоги.

Етика працівника управління висуває специфічні вимоги до його моральності. При цьому професійна етика управлінців ґрунтується на

основних принципах: служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; професіоналізму, відданості справі. Важливим аспектом діяльності державних службовців є професійний саморозвиток та прагнення до вдосконалення. Успішний фахівець не повинний зупинятися на освоєних знаннях і вміннях, а цілеспрямовано розширювати світогляд, набуваючи нових навичок і вмінь, прагнучи до підвищення майстерності.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ ОСОБИСТОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

#### 2.1. Методика організації та проведення дослідження

Для вивчення складових психологічного портрету державних службовців було організовано експериментальне дослідження (констатуючий, формуючий та контрольний етапи). У ході даного дослідження виконано мету кожного з етапів його проведення і реалізовано наступні завдання:

1. Відповідно до мети констатуючого етапу експерименту, яка полягала у діагностичному визначенні психологічних властивостей образу людей що служать державі, виконано такі завдання:

- на основі аналізу психологічної і спеціальної літератури визначено якісні особливості управлінців та їх впливу на особистість, розглянуто необхідні соціально-психологічні якості, творчі здібності, культуру спілкування й етику особистості державних службовців серед вимог до його особистості;

- визначено базу проведення дослідження та сформовано вибірку респондентів, підібрано діагностичний інструментарій для опитування державних службовців;

- проведено опитування держслужбовців, проаналізовано отримані результати, сформовано висновки про психологічні особливості особистості працівників державної служби;

2. У межах виконання мети формуючого етапу експерименту, що передбачала розробку програми психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців, виконано наступні завдання:

- на основі опрацювання передового досвіду проведення психологічної роботи з розвитку особистості дорослих у діяльності психолога розроблено

програму психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців;

- впроваджено розроблену програму психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців у практику діяльності

Працівників ментального здоров'я з даною категорією клієнтів;

3. Відповідно до мети контрольного етапу експерименту, що вимагала визначення ефективності проведеної роботи з фахівцями влади, реалізовано такі завдання:

- організовано повторне опитування управлінців проаналізовано отримані результати;

- на основі порівняння даних вхідного (констатувального) та контрольного опитування визначено ефективність проведеної роботи за програмою оптимізації особистісного розвитку представників влади.

Дослідження проводилось на базі Кіровоградського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Охоплювало вибірку із 80 державних службовців, з них 45 чоловіків та 35 жінок віком від 28 до 50 років.

У ході експериментального дослідження використано наступні психодіагностичні методики:

1. П'ятифакторна модель «Велика п'ятірка» (Р. МакКрає і П. Коста), (Додаток Г);

2. Методика «Якорі кар'єри» для діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейн, адаптація В. Чікер, В. Винокурова), (Додаток Д);

3. Методика «Комунікативні та організаторські якості» (В. Синявський, В. Федорошин), (Додаток Е);

4. «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл), (Додаток Ж);

5. «Тест на стресостійкість» (Ю. Щербатих), (Додаток З).

Опишемо особливості використання обраних методик та специфіку обробки результатів за ними.

**П'ятифакторна модель особистості «Велика п'ятірка»**, розроблена американськими психологами Р. МакКрає та П. Костою наприкінці ХХ століття, є психологічним опитувальником для оцінки ключових рис людини. Автори методики виходили з того, що для комплексного опису особистості достатньо виділити п'ять незалежних факторів: нейротизм, екстраверсію, відкритість до нового досвіду, доброзичливість (співпрацю) та сумлінність.

Опитувальник складається з 75 парних тверджень із протилежним змістом, що відображають поведінкові прояви людини. Для кожного твердження передбачена п'ятибальна шкала оцінювання (-2; -1; 0; 1; 2), яка дозволяє визначити ступінь вираженості кожного з п'яти факторів:

1. Екстраверсія – інтроверсія
2. Прихильність – відособленість
3. Самоконтроль – імпульсивність
4. Емоційна нестійкість – емоційна стабільність
5. Експресивність – практичність

Під час обробки результатів відповіді респондента переводяться у бали, які заносяться до спеціального бланку. Кожен із п'яти основних факторів складається з п'яти первинних показників:

- Екстраверсія – інтроверсія: активність – пасивність; домінування – підпорядкованість; товарищкість – замкнутість; пошук вражень – уникнення вражень; прояв – уникнення почуття провини.
- Прихильність – відособленість: теплота – байдужість; співпраця – суперництво; довірливість – підозрілість; розуміння – нерозуміння; повага до інших – самоповага.
- Самоконтроль – імпульсивність: акуратність – неакуратність; наполегливість – її відсутність; відповідальність – безвідповідальність; контроль поведінки – імпульсивність; передбачливість – безтурботність.
- Емоційна нестійкість – емоційна стійкість: тривожність – безтурботність; напруженість – розслабленість; депресивність –

емоційна комфортність; самокритика – самодостатність; емоційна лабільність – стабільність.

- Експресивність – практичність: цікавість – консерватизм; допитливість – реалістичність; артистичність – відсутність артистичності; сенситивність – нечутливість; гнучкість – ригідність.

Сума балів первинних показників визначає кількісну виразність основного фактора. Мінімальна оцінка – 15 балів, максимальна – 75. Рівень вираженості умовно поділяють на високий (51–75), середній (41–50) і низький (15–40) показники.

Таким чином, аналіз первинних факторів дозволяє скласти комплексне уявлення про характерні риси та психологічний профіль респондента, а підсумовування балів по вертикалі визначає інтенсивність кожного основного фактора.

**Методика «Якорі кар'єри» (Е. Шейн, адаптація В. Чікера та В. Винокурова)** призначена для виявлення ціннісних орієнтацій у професійній діяльності респондента. Вона дозволяє оцінити такі кар'єрні пріоритети: професійна майстерність, управлінські прагнення, автономія, стабільність, служіння інтересам інших, прагнення до викликів, інтеграція стилю життя та підприємництво. Автори методики підкреслюють, що кар'єрні орієнтації формуються на ранніх етапах розвитку кар'єри, відзначаються стабільністю і часто проявляються в поведінці людини несвідомо.

Респондент отримує бланк із 41 твердженням, які розділені на два блоки: перший запитує «Наскільки важливим для вас є кожне твердження?» із шкалою від 1 (абсолютно не важливо) до 10 (надзвичайно важливо) для пунктів 1–21; другий – «Наскільки ви погоджуєтесь із кожним твердженням?» із тією ж десятибальною шкалою для пунктів 22–41. Після опрацювання відповідей за ключем методики підраховується сума балів для кожної з восьми кар'єрних орієнтацій. Провідною вважається та орієнтація, яка набрала не менше п'яти балів. Якщо ж жодна з орієнтацій не досягає

цього порогу, це свідчить, що кар'єра не є центральною сферою життя респондента.

Короткий опис орієнтацій:

- Професійна майстерність – прагнення стати фахівцем у певній сфері, розвивати здібності та досягати успіху у своїй професійній діяльності.
- Управлінські прагнення – орієнтація на керівництво людьми, проектами та процесами; важливими є влада та можливість прийняття ключових рішень, часто проявляється у найманому менеджменті при делегуванні повноважень.
- Автономія – прагнення працювати самостійно, за власними правилами та темпом; кар'єра розглядається як спосіб реалізації особистої свободи.
- Стабільність роботи – цінність тривалої та безпечної зайнятості, потреба в соціальній гарантії та передбачуваності умов праці; відповідальність за кар'єру покладається на роботодавця.
- Стабільність місця проживання – бажання залишатися на одному місці, уникати переїздів та частих відряджень.
- Служіння – прагнення приносити користь суспільству, ефективно застосовувати свої знання та досвід; характерна соціальна орієнтованість та товариськість.
- Виклик – схильність долати складні проблеми та перешкоди, орієнтація на конкуренцію та виконання завдань високої складності.
- Інтеграція стилів життя – прагнення поєднати кар'єру з особистим життям та сім'єю, зберігаючи баланс між усіма сферами.
- Підприємництво – бажання створювати нові організації, товари або послуги, започатковувати власну справу та реалізовувати ідеї в бізнесі.

**Методика «Комунікативні та організаторські здібності»** (В. Синявський, В. Федорошин) призначена для оцінки рівня розвитку вміння ефективно спілкуватися та організовувати діяльність. Респондентам пропонується заповнити бланк із 40 питань, на які потрібно відповісти «так»

(+) або «ні» (-). Після цього за ключем методики підраховують кількість відповідей, що збігаються з еталонними, окремо для комунікативних та організаторських здібностей, а потім обчислюють оцінкові коефіцієнти за спеціальною формулою. Первинні показники цих навичок можуть бути представлені у вигляді оцінок, які відображають рівень розвитку: близьке до 1 значення свідчить про високий рівень, близьке до 0 – про низький.

Особи з нижчим за середній рівнем розвитку комунікативних та організаторських навичок уникають спілкування, відчують дискомфорт у нових колективах і стикаються з труднощами у встановленні контактів. Для респондентів із середнім рівнем властиві прагнення до взаємодії, здатність відстоювати власну думку та планувати роботу, однак потенціал їх навичок ще обмежений, і вони потребують подальшого розвитку та вдосконалення.

Люди з високим рівнем комунікативних і організаторських умінь легко адаптуються до нових умов, швидко знаходять спільну мову з іншими, проявляють ініціативу у спілкуванні, активно беруть участь у громадських заходах, допомагають іншим і здатні приймати самостійні рішення у складних ситуаціях. Особи з низьким та дуже високим рівнем сформованості цих навичок мають відповідно мінімальний або максимально розвинений потенціал для їх застосування в професійній діяльності.

**Методика «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл)** орієнтована на оцінку здатності розуміти власні емоції та емоційні стани інших людей і керувати ними під час прийняття рішень. Опитувальник містить 30 тверджень і включає п'ять шкал:

- Емоційна обізнаність – усвідомлення і розуміння власних емоцій, постійне поповнення емоційного словника; люди з високою обізнаністю краще усвідомлюють свій внутрішній стан.
- Управління емоціями – здатність контролювати свої реакції, демонструвати емоційну гнучкість і регулювати поведінку.
- Самомотивація – уміння керувати власними діями завдяки контролю емоцій, без урахування пункту 14.

- Емпатія – розуміння емоцій інших, співпереживання та готовність підтримати, здатність інтерпретувати настрій людини за мімікою, жестами, мовними відтінками та позою.
- Розпізнавання емоцій інших – уміння впливати на емоційний стан оточуючих, створювати гармонійні відносини, підтримувати і піднімати настрій інших.

Респондент обирає відповідь на кожне твердження за шкалою від «-3 повністю не згоден» до «+3 повністю згоден». Результати обробляються за ключем методики, підраховується сума балів за кожною шкалою з урахуванням знаку відповіді. Рівні сформованості емоційного інтелекту оцінюють так:

- Високий – 14 і більше балів;
- Середній – 8–13 балів;
- Низький – 7 і менше.

Інтеграційний показник емоційного інтелекту, з урахуванням домінуючого знаку, визначається кількісно:

- Високий – 70 і більше;
- Середній – 40–69;
- Низький – 39 і менше.

**Методика «Тест на стресостійкість» (Ю. Щербатих)** призначена для оцінки рівня стресочутливості респондента. Вищі бали за тестом свідчать про підвищену чутливість до стресу.

Учаснику пропонується заповнити бланк, що містить 6 тверджень із 5 варіантами відповіді для кожного. Респондент оцінює, наскільки характерна для нього запропонована поведінка у наведених ситуаціях за шкалою від 1 до 10, де «1» означає «зовсім не властиво», а «10» – «повністю властиво».

Першим етапом підраховують суму балів за чотирма шкалами:

1. підвищена реакція на ситуації, на які неможливо вплинути;
2. схильність ускладнювати ситуації;
3. тенденція до психосоматичних проявів;

#### 4. деструктивні способи подолання стресу.

Ця сума відображає базовий рівень стресочутливості. Далі з неї віднімають бали за п'ятою шкалою – конструктивні методи подолання стресу, а до отриманого результату додають показник шостого пункту (з «+» або «-»), що залежить від вибору респондента. Якщо людина останнім часом менше піддається стресам, показник віднімається, а якщо стреси посилюються – додається.

На підставі підсумкових балів визначають рівень стресостійкості:

- менше 35 балів – висока стійкість до стресу;
- 35–85 балів – середній, нормальний рівень;
- понад 86 балів – підвищена чутливість до стресових впливів.

Процедура дослідження передбачала опитування співробітників за вибраними методиками, подальший якісний та кількісний аналіз отриманих даних, їх інтерпретацію, розробку програми психологічної підтримки для оптимізації особистісного розвитку працівників та оцінку ефективності цієї програми.

## **2.2. Аналіз психологічних особливостей особистості держслужбовців**

Представимо результати дослідження посадових осіб апарату державних органів за обраними методиками та розглянемо психологічні характеристики їхньої особистості. За допомогою п'ятифакторної моделі «Велика п'ятірка» (Р. МакКрає та П. Коста) було отримано такі показники опитування службовців (рис. 2.1, табл. 2.1).

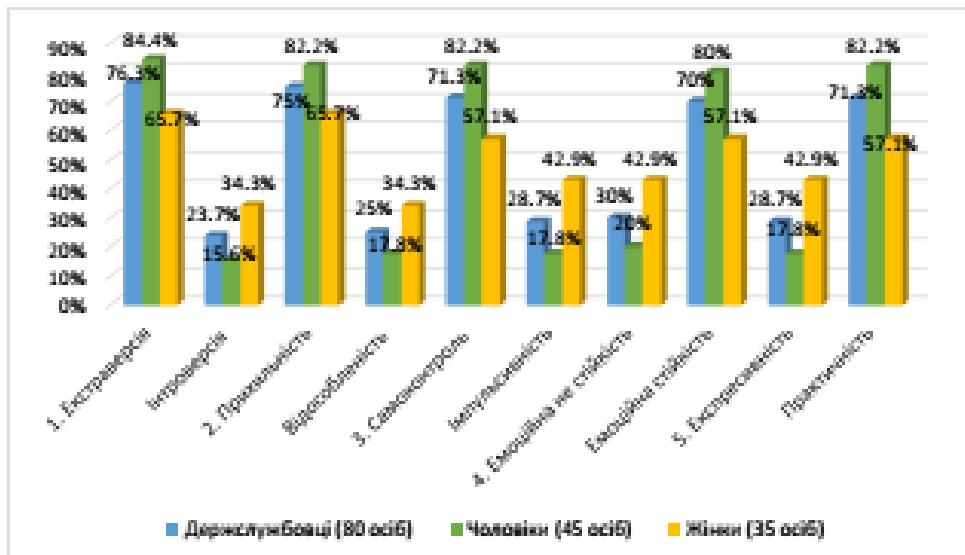


Рис. 2.1. Особистісні особливості державних службовців

Джерело: за результатами дослідження.

Більшість працівників органів публічної служби відзначаються високими показниками екстраверсії – активністю, схильністю до лідерства, товариськістю та прагненням до нових приємних вражень (76,3%). Ще 23,7% респондентів демонструють риси інтроверсії – пасивність, схильність до підпорядкування, замкнутість, уникання нових ситуацій і відчуття провини. Серед чоловіків екстраверсія проявляється частіше (84,4%), що на 18,7% перевищує показники жінок (65,7%). Риси інтроверсії частіше зустрічаються серед жінок – близько третини респонденток (34,3%), тоді як серед чоловіків – лише 15,6%.

Щодо чинника «прихильності» до інших людей, готовності допомогти та підтримати, більшість співробітників публічної сфери демонструють високі значення (75%), характеризуються доброзичливістю, готовністю до співпраці, умінням налагоджувати довіру та проявляти розуміння й повагу до колег, клієнтів і керівництва. Такі фахівці користуються авторитетом у колективі та відчувають повагу до себе з боку оточення. Ще 25% респондентів мають низькі показники, що свідчить про відчуженість, байдужість, схильність до конкуренції та підозрілості, а також про надмірну самоповагу без потреби у визнанні з боку оточення. При цьому високі показники прихильності та співпраці переважають як серед чоловіків

(82,2%), так і серед жінок (65,7%), а низькі значення трапляються частіше серед жінок (34,3%), ніж серед чоловіків (17,8%).

До самоконтролю схильні 71,3% працівників публічної сфери – вони акуратні у виконанні професійних обов'язків, наполегливі, відповідальні, передбачливі та здатні контролювати власну поведінку. У 28,7% респондентів показники самоконтролю низькі – вони неакуратні, недостатньо наполегливі та відповідальні, схильні до імпульсивності та безтурботності, не здатні керувати емоціями та поведінкою. Серед чоловіків самоконтроль проявляється значно яскравіше (82,2%, що на 25,1% більше, ніж у жінок), тоді як у жінок більш виражена імпульсивність і безтурботність (42,9%, що на 25,1% перевищує показники чоловіків).

Емоційна стійкість притаманна для 70% опитаних співробітників публічної сфери – вони демонструють розслабленість, емоційний комфорт, самодостатність та прояви психологічної зрілості. У третини респондентів (30%) зафіксовано низьку стійкість, що проявляється через тривожність, напруженість, самокритику, емоційну нестійкість (лабільність настрою) та інколи схильність до депресивних думок. Серед чоловіків частіше зустрічається емоційна стійкість (80%) порівняно з її відсутністю (20%). Серед жінок 57,1% демонструють оптимальні показники стійкості та емоційного комфорту, тоді як 42,9% характеризуються підвищеною напруженістю, емоційною лабільністю, тривожністю та депресивними тенденціями. Отже, жінки частіше мають підвищену емоційну нестійкість і потребують психологічної підтримки для зниження напруженості та стабілізації психоемоційного стану.

Щодо виконання професійних завдань, більшість працівників публічної служби (71,3%) відзначаються практичністю, реалістичністю та схильністю до консерватизму при досягненні поставлених цілей. Разом із тим, вони можуть проявляти певну ригідність мислення та обмежену креативність. У 28,7% респондентів зафіксовано високу експресивність – цікавість, допитливість, артистичність, чутливість та гнучкість мислення. Ці якості

сприяють творчому саморозвитку та реалізації особистих прагнень у мінливих умовах, проте у ситуаціях із чітким регламентом, суворим підпорядкуванням та необхідністю беззаперечного виконання наказів такі риси не є бажаними. Виявлено, що експресивність частіше проявляється серед жінок (42,9%), тоді як практичність і консерватизм переважають серед чоловіків (82,2% проти 57,1% у жінок).

Таким чином, узагальнюючи отримані результати, більшість працівників публічної сфери характеризуються:

1. високими показниками соціальної активності – активністю, схильністю до лідерства, товариськістю та прагненням до пошуку нових приємних вражень (76,3%);
2. значною прихильністю до оточуючих, готовністю допомагати та підтримувати, здатністю проявляти тепло, співпрацю, довіру, розуміння та повагу до інших (75%). Ці респонденти користуються авторитетом серед колег і відчують повагу до себе з боку оточення;
3. високим рівнем самоконтролю, який спостерігається у 71,3% відповідальних та передбачливих працівників, які демонструють акуратність і наполегливість у виконанні службових завдань;
4. емоційною стійкістю, властивою 70% респондентів, що проявляється у відчутті розслабленості, емоційного комфорту, самодостатності та психологічної зрілості;
5. практичністю та реалістичністю у виконанні службових завдань і досягненні цілей, а також схильністю до консервативного підходу (71,3%).

Серед чоловіків переважають високі показники соціальної активності (84,4%), прихильності до оточуючих та самоконтролю (82,2%), емоційної стійкості (80%) і практичності (82,2%). Для жінок характерні високі рівні соціальної активності (65,7%) та виразні прояви замкнутості (34,3%), значна прихильність до оточення (65,7%) і наявність ознак відособленості (34,3%). Близько половини жінок демонструють схильність до самоконтролю (57,1%),

проте 42,9% схильні до імпульсивності, безтурботності та відсутності самоконтролю. За показниками емоційної стійкості 57,1% жінок виявили оптимальний рівень, тоді як 42,9% характеризуються підвищеною напруженістю та емоційною лабільністю. Практичність у роботі проявляється у 57,1% жінок, а 42,9% демонструють високий рівень експресивності – цікавість, допитливість, артистичність, чутливість та гнучкість мислення.

Отже, чоловіки демонструють більш чіткі та стабільні переваги у проявах соціальної активності, прихильності до оточуючих, самоконтролю, емоційної стійкості та практичності. У жінок від третини до половини опитаних мають менш оптимальні прояви замкнутості, відособленості, імпульсивності, емоційної нестійкості та експресивності.

Під час експериментального дослідження було опитано 45 чоловіків та 35 жінок віком від 28 до 50 років. Було виявлено певні відмінності у результатах респондентів залежно від їхнього досвіду професійної діяльності на посаді працівників публічної сфери (табл. 2.1.).

Серед опитаних переважають особи з високим рівнем **соціальної активності** – 85% респондентів зі стажем до 10 років та 67,5% зі стажем 11–20 років. Ці працівники активні, комунікабельні, емоційно сприйнятливі, схильні до лідерства та домінуючих позицій у колективі. Водночас 15% респондентів із стажем до 10 років і 32,5% із стажем 11–20 років демонструють ознаки **замкнутості** – пасивність, підпорядкованість, обмежену відкритість у спілкуванні.

Високий рівень прихильності до оточення спостерігається у 75% працівників незалежно від стажу. Ці респонденти проявляють доброзичливість, готовність до співпраці з клієнтами та колегами, розуміння, повагу до інших, користуються авторитетом у колективі. Проте 25% осіб із обох груп стажу демонструють ознаки відособленості, часто проявляють байдужість, підозрілість, не прагнуть розуміти інших, відчують надмірну самовпевненість та зарозумілість.

Таблиця 2.1.  
Особистісні особливості державних службовців з різним стажем трудової діяльності

| Основні фактори та показники (значення) / службовці з різним стажем трудової діяльності                    | Стаж до 10 років<br>(40 осіб 28-40 років) |       | Стаж від 11 до 20 років<br>(40 осіб 41-50 років) |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------|-------|
|                                                                                                            | осіб                                      | %     | осіб                                             | %     |
| <b>1. Екстраверсія – інтроверсія:</b>                                                                      |                                           |       |                                                  |       |
| високі значення: активність, домінування, товариськість, пошук вражень, прояв почуття провини.             | 34                                        | 85%   | 27                                               | 67,5% |
| низькі значення: пасивність; підпорядкованість; замкнутість; уникнення вражень; уникнення почуття провини. | 6                                         | 15%   | 13                                               | 32,5% |
| <b>2. Прихильність – відособленість:</b>                                                                   |                                           |       |                                                  |       |
| високі значення: теплота, співпраця, довіра, розуміння, повага інших.                                      | 30                                        | 75%   | 30                                               | 75%   |
| низькі значення: байдужість, суперництво, підозрілість, нерозуміння, тільки самоповага.                    | 10                                        | 25%   | 10                                               | 25%   |
| <b>3. Самоконтроль – імпульсивність:</b>                                                                   |                                           |       |                                                  |       |
| високі значення: акуратність, наполегливість, відповідальність, самоконтроль, поведінки, передбачливість.  | 27                                        | 67,5% | 30                                               | 75%   |
| низькі значення: неакуратність, відсутність                                                                | 13                                        | 32,5% | 10                                               | 25%   |

Більшість працівників публічної сфери (67,5% і 75% осіб із різним стажем) демонструють здатність до самоконтролю, проявляють акуратність, наполегливість, відповідальність та передбачливість. Водночас у 32,5% осіб зі стажем до 10 років та у 25% осіб зі стажем 11–20 років спостерігається імпульсивність, що свідчить про неакуратність, безвідповідальність, недостатній самоконтроль та безтурботність.

Емоційна стабільність характерна для 60% працівників із стажем до 10 років і 80% – із стажем 11–20 років. Вони відчувають внутрішній емоційний комфорт, психоемоційну рівновагу та самодостатність. У решти респондентів (40% зі стажем до 10 років та 20% із стажем 11–20 років) виявлено емоційну нестійкість, дратівливість, напруженість, схильність до самокритики, тривожності та депресивних станів.

Також простежується перевага працівників із більшим стажем (11–20 років) щодо практичності (85%), порівняно з 57,5% серед менш досвідчених працівників (до 10 років). У поведінці та характері цих респондентів переважають консерватизм і реалістичність, хоча спостерігається певна ригідність мислення. Водночас високі показники експресивності – артистичності, допитливості, сенситивності та гнучкості мислення – виявляються у 42,5% молодих працівників та у 15% більш досвідчених.

Отже, для молодих працівників із стажем до 10 років характерні: високі рівні соціальної активності (85%), прихильності до оточення (75%), здатності до самоконтролю (67,5%), емоційної стабільності (60%) та практичності (57,5%). Разом із тим у значної частини цієї групи спостерігаються ознаки відособленості (25%), імпульсивності та недостатнього самоконтролю (32,5%), емоційної нестійкості (40%) і високої експресивності (42,5%).

Для більш досвідчених працівників із стажем 11–20 років характерні високі показники соціальної активності (67,5%), прихильності до інших людей (75%), здатності до самоконтролю (75%), емоційної стабільності (80%), практичності та консерватизму (85%). Водночас у цій групі проявляються ознаки замкнутості (32,5%) та відособленості і імпульсивності (25%).

Таким чином, у більш досвідчених працівників переважають оптимальні прояви прихильності до оточення, самоконтролю, емоційної стабільності та практичності. У молодших працівників більше виражені ознаки високої соціальної активності, імпульсивності, емоційної нестійкості та експресивності. Зважаючи на це, працівникам із стажем до 10 років доцільно проводити психологічні заходи, спрямовані на оптимізацію психоемоційного стану, розвиток навичок самоконтролю та стійкості до стресових ситуацій, підвищення відповідальності та готовності до співпраці з іншими.

Застосування методики «Якорі кар'єри» для діагностики ціннісних орієнтацій у професійному розвитку (Е. Шейн, адаптація В. Чікер, В. Винокурова) дозволило встановити наступні результати (рис. 2.2, табл. 2.2).

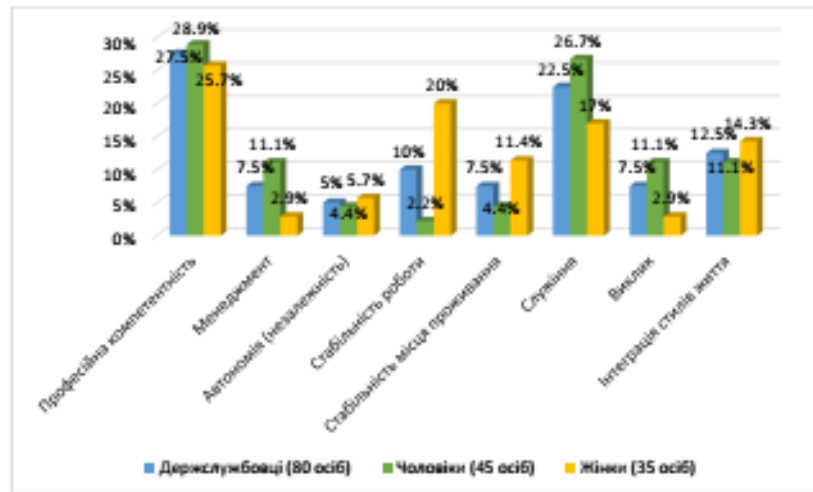


Рис. 2.2. Кар'єрні орієнтації державних службовців

Джерело: за результатами дослідження.

Більшість працівників публічної сфери демонструють кар'єрні орієнтації, спрямовані на **«професійну компетентність»** (27,5%). Це свідчить про їхнє прагнення стати майстрами своєї справи. Для таких осіб важливо, щоб робота надавала можливості для розвитку професійних та творчих здібностей, вдосконалення досвіду і компетенцій. Вони особливо задоволені, коли досягають успіху в обраній сфері та отримують визнання серед колег і керівництва. Серед респондентів обох статей спостерігається майже рівномірний розподіл: 28,9% чоловіків і 25,7% жінок орієнтовані на підвищення професійної майстерності.

Ще у 22,5% опитаних виявлено кар'єрні орієнтації **«служіння»**, для яких важливе принесення користі людям і суспільству. Для таких осіб значущими є конкретні результати їхньої праці, навіть якщо вони не виражаються у матеріальних благах, а мають духовний чи соціальний вимір. Часто ці респонденти дотримуються традиційних моральних цінностей, є товариськими та доброзичливими. Ця орієнтація характерна для 26,7% чоловіків і 17,1% жінок. У чоловіків більш помітні прояви патріотизму та соціальної активності, що сприяє їх успіху в громадській діяльності.

Для 12,5% працівників із кар'єрними орієнтаціями **«інтеграція стилів життя»** важливо поєднувати різні сфери життя та досягати гармонії між особистим життям і професійною діяльністю. Вони прагнуть збалансованості

між кар'єрою, сім'єю та особистими інтересами й не готові жертвувати однією сферою на користь іншої. Серед чоловіків і жінок спостерігається подібний рівень цієї орієнтації: 11,1% чоловіків та 14,3% жінок мають подібні пріоритети у поєднанні особистого та професійного життя.

У 10% працівників публічної сфери важливою кар'єрною орієнтацією є **«стабільність роботи»**. Такі особи відчують потребу у безпеці, захисті та можливості передбачати своє майбутнє, тому віддають перевагу стабільній зайнятості. Вони цінують соціальні гарантії, що надає організація-роботодавець, і прагнуть утримувати робоче місце будь-якими доступними засобами. Ця орієнтація більшою мірою характерна для жінок (2,2% чоловіків і 20% жінок). Вважається, що жінки є соціально більш вразливою групою через вагітність, декретні відпустки, часті лікарняні та турботу про дітей, що знижує їхній робочий потенціал. Тому вони особливо цінують гарантії соціальної підтримки та прагнуть до стабільності на роботі.

Ще у 7,5% опитаних спостерігається орієнтація на **«стабільність місця проживання»** (4,4% чоловіків і 11,4% жінок). Такі працівники рідко погоджуються на відрядження і не бажають змінювати місце проживання. Вони віддають перевагу залишатися на одному місці, навіть якщо існують кращі кар'єрні можливості чи зарплата в інших регіонах чи країнах. Це часто пов'язано з наявністю сімейних зобов'язань, доглядом за літніми родичами, власністю (квартири, будинки, земельні ділянки). Для них важливі емоційні прив'язаності, почуття відповідальності і турботи, що формує прагнення до стабільності й облаштування комфортного житла.

Кар'єрні орієнтації на **«управління» та «владу»** виявлені у 7,5% респондентів, переважно серед чоловіків (по 11,1%) і незначно серед жінок (по 2,9%). Для осіб із цією орієнтацією важливі можливості лідерства, координації зусиль інших для досягнення цілей організації, а також високий дохід. Вони прагнуть високого рівня відповідальності, а центральним у їхній професійній діяльності є управління людьми, проектами та бізнес-процесами.

Високо цінують вплив на прийняття ключових рішень і охоче беруть на себе делеговані повноваження керівництва.

Працівники з кар'єрною орієнтацією **«виклик»** сприймають успіх через подолання складних перешкод, розв'язання важких задач або перемогу в змаганнях. Вони орієнтовані на складну роботу, конкуренцію та досягнення високих результатів. Для них кар'єра – постійний виклик їхньому професіоналізму, який вони готові приймати.

Решта опитаних (5%) мають орієнтацію на **«автономію (незалежність)»**, приблизно однакову серед чоловіків і жінок (4,4% та 5,7% відповідно). Такі працівники краще працюють, коли можуть самостійно визначати темп і способи виконання завдань. Вони віддають перевагу свободі та важко підкоряються правилам і обмеженням. Для них кар'єра – спосіб реалізації власної волі, вони прагнуть будувати професійний шлях на власних умовах і не дозволяють роботі втручатися в особисте життя.

Загалом можна констатувати, що переважна частина працівників публічної сфери має оптимальні кар'єрні орієнтації, зокрема на «професійну компетентність» та «служіння», сумарно – близько 50% опитаних. Ще 12,5% демонструють орієнтацію на «інтеграцію стилів життя», яка також є фактором професійного успіху та задоволеності роботою. Ці кар'єрні орієнтації сприяють ефективному та якісному виконанню службових обов'язків, досягненню поставлених завдань, розвитку професійної майстерності та самовдосконаленню.

Інші визначені орієнтації більше пов'язані з особистісними прагненнями та амбіціями працівників: реалізація лідерських здібностей і влади («менеджмент»), забезпечення соціальних гарантій («стабільність роботи»), отримання емоційного стимулу від конкурентних ситуацій («виклик») тощо.

Що стосується гендерних відмінностей, для чоловіків переважними є орієнтації на «професійну компетентність» (28,9%) та «служіння» (26,7%), по 11,1% з них демонструють орієнтації на «менеджмент», «виклик» та

«інтеграцію стилів життя». Серед жінок найчастіше зустрічаються орієнтації на «професійну компетентність» (25,7%), «стабільність роботи» (20%), «служіння» (17,1%) та «інтеграцію стилів життя» (14,3%). Таким чином, чоловіки більше прагнуть реалізувати свої амбіції у сфері управління та досягнення успіху у змаганнях, тоді як жінки більше орієнтовані на соціальні гарантії та стабільність зайнятості. Незалежно від цього, більшість опитаних демонструють оптимальні кар'єрні орієнтації, що сприяють професійному розвитку та ефективній роботі.

Далі проаналізуємо особливості прояву кар'єрних орієнтацій у працівників публічної сфери з різним стажем трудової діяльності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Кар'єрні орієнтації державних службовців з різним стажем трудової діяльності**

| Кар'єрні орієнтації       | Стаж до 10 років<br>(40 осіб 28-40 років) |     | Стаж від 11 до 20 років<br>(40 осіб 41-50 років) |     |
|---------------------------|-------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------|-----|
|                           | осіб                                      | %   | осіб                                             | %   |
| Професійна компетентність | 10                                        | 25% | 12                                               | 30% |

Серед працівників із **стажем до 10 років** переважають кар'єрні орієнтації на «професійну компетентність» (25%) та «служіння» (20%). Орієнтацію на «інтеграцію стилів життя» мають 12,5% респондентів. По 10% осіб демонструють пріоритети у «менеджменті» та «виклику», ще для 10% важливе забезпечення «стабільності роботи».

Серед **більш досвідчених працівників** із стажем 11-20 років також переважають орієнтації на «професійну компетентність» (30%) та «служіння» (25%), що сумарно на 10% більше, ніж у групі молодших працівників. Орієнтація на «інтеграцію стилів життя» зберігається на рівні 12,5%, а частка осіб із пріоритетами у «менеджменті» та «виклику» дещо менша. Орієнтації «стабільності роботи», «стабільності місця проживання» та «автономії» спостерігаються в обох групах у рівних пропорціях (10%, 7,5% та 5% відповідно).

Таким чином, за отриманими даними не спостерігаються суттєві відмінності у кар'єрних орієнтаціях між молодими та досвідченими

працівниками. Більшість респондентів демонструють оптимальні орієнтації на професійне вдосконалення та служіння суспільству, із незначним зростанням цих показників серед працівників із більшим стажем. У молодих працівників трохи частіше зустрічаються орієнтації, спрямовані на реалізацію амбіцій у сфері управління та подолання професійних викликів.

За методикою «Комунікативні та організаторські якості» (В. Синявський, В. Федорошин), проведеною серед працівників публічної сфери, отримано такі результати (рис. 2.3., табл. 2.3.).

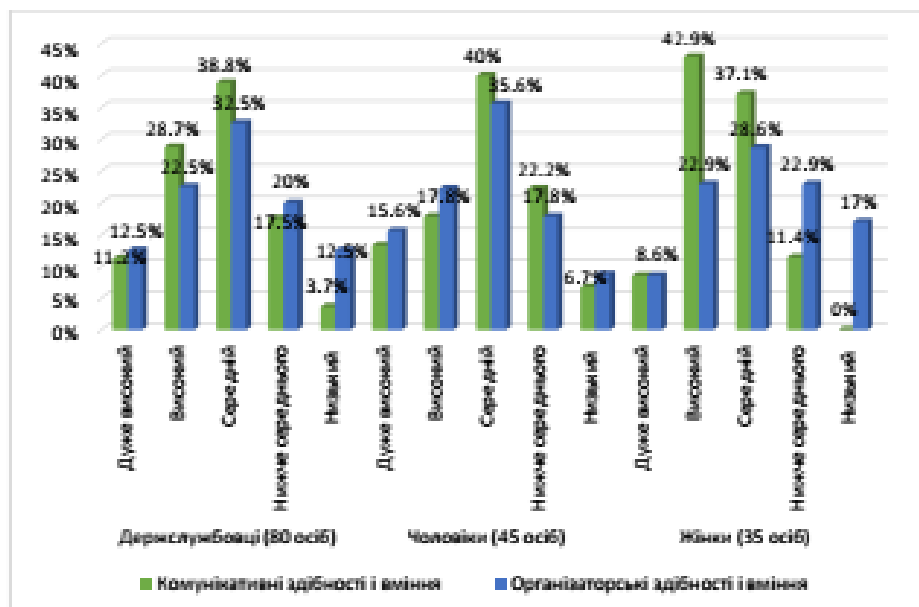


Рис. 2.3. Рівні сформованості комунікативних та організаторських здібностей і вмінь державних службовців

Джерело: за результатами дослідження.

Більшість опитаних працівників публічної сфери демонструють високий (28,7%) та середній (38,8%) рівень розвитку **навичок спілкування та взаємодії**, необхідних для професійної діяльності, пов'язаної з активною роботою з людьми. Ці працівники ефективно спілкуються з клієнтами та колегами, вміють встановлювати контакти, домовлятися, аргументовано висловлювати свою думку та привертати увагу слухачів через зацікавлену і ініціативну промову. У процесі спілкування вони проявляють доброзичливість, тактовність, дотримуються норм культури мовлення,

активно використовують жести та інтонацію, додаючи до мови виразні образні вислови там, де це доречно і відповідає професійним вимогам.

Серед жінок частіше спостерігається високий рівень комунікативних навичок (42,9% проти 17,8% у чоловіків), а середній рівень характерний для 37,1% жінок і 40% чоловіків.

Дуже високий рівень розвитку комунікативних здібностей виявлено у 11,2% опитаних (13,3% чоловіків та 8,6% жінок). Ці працівники мають сильну потребу у спілкуванні, активно його шукають, швидко орієнтуються у складних або нових ситуаціях, невимушено взаємодіють у колективі, проявляють ініціативу, відстоюють власну думку та вміють добиватися її прийняття іншими.

Рівень нижче середнього виявлено у 17,5% держслужбовців, більшою мірою серед чоловіків (22,2%), ніж серед жінок (11,4%). У даних респондентів виявляється недостатній розвиток комунікативного потенціалу, і хоча вони можуть вступати у взаємодію з іншими, та поведуться не ініціативно, іноді уникають прийняття складних рішень, не здатні організувати продуктивне спілкування з окремими клієнтами чи колегами. Низький рівень виявлено у 3,7% опитаних, і тільки серед чоловіків (6,7%), які не мають значної потреби у встановленні контактів з іншими людьми, а тому не володіють достатніми комунікативними вміннями, й очевидно, працюють у таких відділах, де це не обов'язково потрібно.

Розглядаючи прояви організаторських здібностей та вмінь у держслужбовців, ми встановили, що більшість осіб так само мають високий і середній рівні (32,5% і 22,5%). При цьому високий рівень виявляється у подібної кількості чоловіків і жінок (22,2% і 22,9%), а середній – більшою мірою властивий для чоловіків (35,6%), ніж для жінок (28,6%). Ці особи здатні до вмілої організації праці (своєї та оточуючих, підлеглих), можуть займати лідерські позиції в колективі, або ж просто захоплювати інших цікавими ідеями, ініціювати співпрацю з колегами для досягнення

поставлених завдань. Приймають участь в громадській роботі, та запрошують до соціальної активності інших.

Дуже високий рівень організаторських здібностей виявляється у 12,5% осіб (15,6% чоловіків та 8,6% жінок). Вони здатні організувати виробничий процес всього колективу, залучити до виконання поставлених професійних цілей колег і підлеглих, створити сприятливу атмосферу в організації та забезпечити реалізацію здібностей кожного, що надає змогу досягти вищого успіху та вирішити поставлені завдання.

Також виявлено й низький рівень сформованості організаторських здібностей у 12,5% службовців (при цьому низький рівень більш властивий для жінок (17,1%), ніж для чоловіків (8,8%). Ці респонденти не здатні до активної організаторської діяльності, віддають перевагу підкоренню волі та ідеям більш авторитетного співробітника чи керівника.

Отже, узагальнюючи отримані дані, до психологічних особливостей особистості державних службовців відносяться високо розвинені комунікативні та організаторські здібності і вміння, виявлені у 35-40% осіб на найвищому рівні (високий і дуже високий сумарно). Ще близько третини опитуваних мають середні показники, а низький – виявлено в обмеженій кількості службовців (3,7% щодо комунікативних здібностей і 12,5% щодо організаторських). При цьому високий рівень комунікативних здібностей і вмінь більш характерний для жінок (на 25,1%), ніж для чоловіків. Організаторські здібності незначно вище властиві для чоловіків на високих рівнях, і менше проявляються на низьких порівняно із результатами жінок. Отже, виявлено відмінності у розвитку комунікативних здібностей держслужбовців, але не організаторських. Очевидно, що високі вміння і здібності щодо організації виробничого процесу з прийняття рішень, обслуговування населення, дотримання певних послідовностей і процедур, затверджених законом, є однією з вимог до діяльності державних службовців, які поступово навчаються й самі дотримуватися цих принципів і стають більш організованими і дисциплінованими.

Представимо результати опитування державних службовців з різним стажем трудової діяльності за вищевказаною методикою діагностики комунікативних та організаторських якостей (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

**Рівні сформованості комунікативних та організаторських здібностей і вмінь державних службовців з різним стажем трудової діяльності**

| Рівні сформованості здібностей і вмінь    | Стаж до 10 років<br>(40 осіб 28-40 років) |       | Стаж від 11 до 20 років<br>(40 осіб 41-50 років) |       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------|-------|
|                                           | осіб                                      | %     | осіб                                             | %     |
| <b>Комунікативні здібності і вміння</b>   |                                           |       |                                                  |       |
| Дуже високий                              | 4                                         | 10%   | 5                                                | 12,5% |
| Високий рівень                            | 10                                        | 25%   | 13                                               | 32,5% |
| Середній рівень                           | 15                                        | 37,5% | 16                                               | 40%   |
| Нижче середнього                          | 8                                         | 20%   | 6                                                | 15%   |
| Низький рівень                            | 3                                         | 7,5%  |                                                  |       |
| <b>Організаторські здібності і вміння</b> |                                           |       |                                                  |       |
| Дуже високий                              | 4                                         | 10%   | 6                                                | 15%   |
| Високий рівень                            | 6                                         | 15%   | 12                                               | 30%   |
| Середній рівень                           | 11                                        | 27,5% | 15                                               | 37,5% |
| Нижче середнього                          | 11                                        | 27,5% | 5                                                | 12,5% |
| Низький рівень                            | 8                                         | 20%   | 2                                                | 5%    |

Джерело: за результатами дослідження.

За отриманими даними зрозуміло, що переважна більшість опитуваних службовців із стажем до 10 років мають високий і середній рівні (25% і 37,5%) сформованості комунікативних здібностей і вмінь, так само, як і серед досвідчених держслужбовців із стажем 11-20 років (32,5% і 40% відповідно). При цьому відзначимо, що дуже високий рівень проявляється у 10% та 12,5% службовців із стажем до 10 років та 11-20 років. Таким чином, оптимальні високі показники (високий і дуже високий) більш характерні для фахівців із стажем 11-20 років (на 10% сумарно). Середній рівень також більш властивий для досвідчених держслужбовців із стажем 11-20 років (на 2,5%). Рівень нижче середнього притаманний для 20% молодших фахівців і для 15% службовців із стажем 11-20 років. А низький – виявлено у 7,5% опитуваних першої групи. Отже, за досліджуваними комунікативними якостями і здібностями серед державних службовців із стажем 11-20 років незначно більше осіб із оптимальними високими і середніми показниками (сумарно на 10%), а серед молодших фахівців незначно більш властиві низькі показники і прояви рівня нижче середнього. Зважаючи на те, що високо розвинені комунікативні здібності є однією з вимог до успішної професійної діяльності

державних службовців, очевидно, що більшість з них має володіти гарним рівнем їх сформованості.

Щодо організаторських якостей – помічаємо більш виразні відмінності. Дуже високий рівень їх сформованості виявлено у 10% і 15% фахівців із стажем до 10 років та 11-20 років, а високий рівень організаторських здібностей і вмінь – у 15% і 30% респондентів цих груп відповідно. Отже, високі прояви організаторських вмінь більш властиві для досвідчених фахівців із стажем 11-20 років (на 20% сумарно). Середній рівень виявлено у 27,5% і 37,5% державних службовців різних груп, тут також спостерігається перевага кількості фахівців із стажем 11-20 років. На рівні нижче середнього організаторські здібності розвинені у 27,5% службовців із стажем до 10 років і в 12,5% фахівців із стажем 11-20 років, а на низькому рівні – у 20% і 5% респондентів названих груп відповідно. Таким чином, низькі показники і нижче середнього більш властиві для молодших фахівців (на 30% сумарно). Можна припустити, що організаторські здібності і вміння державних службовців розвиваються з досвідом та практичними навичками виконання даної діяльності, при цьому на нашу думку, для підвищення організаторських якостей у людини мають бути сформовані задатки, вона має володіти певними прагненнями до такої роботи.

Зважаючи на вказане, більшість опитуваних державних службовців характеризуються оптимальними високими і середніми показниками сформованості комунікативних якостей і вмінь (сумарно 78,8%), а щодо проявів організаторських якостей такі показники мають тільки 67,5% сумарно. При цьому недостатньо розвинені комунікативні якості більш характерні для чоловіків-держслужбовців, а низькі організаторські якості виявляються більшою мірою серед жінок та в групі молодих фахівців із стажем до 10 років. Загалом це вказує на потребу підвищення їх організаторських здібностей і вмінь, розвиток комунікативних навичок, що є запорукою успішної професійної діяльності на державній службі.

За результатами застосування методики «Оцінка рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл) визначено ступінь розвитку емоційного інтелекту серед працівників публічної сфери (табл. 2.4.).

Відповідно до отриманих даних, третина опитаних працівників (35%) демонструють високий рівень **емоційної усвідомленості** — вони добре розуміють свої почуття, вміють їх ідентифікувати та розрізняти їхні прояви. У 37,5% респондентів спостерігається середній рівень усвідомлення власних емоцій, а 27,5% опитаних мають низький рівень, що ускладнює розпізнавання власних почуттів. Серед чоловіків переважають середній і низький рівні емоційної усвідомленості (44,4% і 33,3%), тоді як у жінок більшість мають високий рівень емоційного усвідомлення (51,4%).

Щодо здатності **керувати своїми емоціями**, третина працівників публічної сфери (33,7%) демонструють високий рівень, водночас 28,8% респондентів не володіють умінням контролювати емоційні реакції. Серед чоловіків більшість мають високий або середній рівень регуляції емоцій (37,8% і 40%), тоді як жінки у більшості показують нижчі результати (на 14,9% менше, ніж у чоловіків), а третина жінок (37,1%) характеризуються низьким рівнем управління власними емоціями.

Рівень **самомотивації**, тобто здатності свідомо керувати своєю поведінкою через контроль емоцій, у 35% респондентів високий, у 37,5% — середній, а 27,5% не володіють цим умінням. Переважно високий рівень самомотивації спостерігається серед чоловіків (40%), середній рівень приблизно однаковий у чоловіків і жінок (37,8% і 37,1%), а низький рівень більш характерний для жінок (34,3%, що на 12,1% більше, ніж серед чоловіків).

Високий рівень **емпатії** спостерігається у 32,5% працівників публічної сфери: вони здатні розуміти емоції інших людей за різними сигналами — мімікою, інтонацією, позами, проявляють співчуття та можуть підтримати й допомогти оточуючим. У 40% респондентів рівень емпатії середній, а у 27,5% — низький, тобто ці особи рідко розпізнають емоційні прояви інших,

мало співчувають і не виявляють підтримки. Високий рівень емпатії переважає серед жінок (42,9%), а низький — серед чоловіків (24,4%), що на 18,6% більше, ніж серед жінок.

За показником розпізнавання емоцій оточуючих та впливу на їхній стан більшість працівників демонструють середній рівень (37,5%), третина показує високий рівень (35%), а 27,5% не вміють підтримати, підняти настрій чи впливати на емоції інших. Високий рівень уміння впливати на емоційний стан спостерігається практично однаково серед чоловіків (33,3%) і жінок (37,1%).

Щодо загального інтегрованого рівня емоційного інтелекту, 35% працівників мають високий рівень: вони розуміють свої та чужі емоції, керують власними почуттями, регулюють поведінку через емоції та можуть впливати на настрій оточуючих. Середній рівень спостерігається у 37,5%, а низький — у 27,5% респондентів, які погано усвідомлюють свої емоції, не вміють їх контролювати, проявляють слабку емпатію та рідко надають допомогу іншим. Отже, близько третини працівників публічної сфери потребують цілеспрямованої психологічної роботи для розвитку емоційного інтелекту.

Далі проаналізовано особливості проявів емоційного інтелекту у працівників із різним досвідом роботи (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

**Характерні прояви емоційного інтелекту державних службовців з різним  
стажем трудової діяльності**

| Прояви емоц. інтелекту /<br>рівні                                                            | Стаж до 10 років (40 осіб 28-40<br>років) |       | Стаж від 11 до 20 років (40 осіб 41-<br>50 років) |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------|-------|
|                                                                                              | осіб                                      | %     | осіб                                              | %     |
| <b>1. Емоційна обізнаність (усвідомлення і розуміння своїх емоцій, внутрішнього стану).</b>  |                                           |       |                                                   |       |
| Високий рівень                                                                               | 12                                        | 30%   | 16                                                | 40%   |
| Середній рівень                                                                              | 12                                        | 30%   | 18                                                | 45%   |
| Низький рівень                                                                               | 16                                        | 40%   | 6                                                 | 15%   |
| <b>2. Управління своїми емоціями (довільне керування емоціями)</b>                           |                                           |       |                                                   |       |
| Високий рівень                                                                               | 10                                        | 25%   | 17                                                | 42,5% |
| Середній рівень                                                                              | 15                                        | 37,5% | 15                                                | 37,5% |
| Низький рівень                                                                               | 15                                        | 37,5% | 8                                                 | 20%   |
| <b>3. Самомотивація (довільне управління своєю поведінкою за рахунок керування емоціями)</b> |                                           |       |                                                   |       |
| Високий рівень                                                                               | 11                                        | 27,5% | 17                                                | 42,5% |
| Середній рівень                                                                              | 15                                        | 37,5% | 15                                                | 37,5% |
| Низький рівень                                                                               | 14                                        | 35%   | 8                                                 | 20%   |
| <b>4. Емпатія (розуміння емоцій інших людей, вміння співпереживати їм)</b>                   |                                           |       |                                                   |       |
| Високий рівень                                                                               | 10                                        | 25%   | 16                                                | 40%   |
| Середній рівень                                                                              | 17                                        | 42,5% | 15                                                | 37,5% |
| Низький рівень                                                                               | 13                                        | 32,5% | 9                                                 | 22,5% |
| <b>5. Розпізнавання емоцій людей (вміння впливати на емоційний стан людей)</b>               |                                           |       |                                                   |       |
| Високий рівень                                                                               | 10                                        | 25%   | 18                                                | 45%   |
| Середній рівень                                                                              | 14                                        | 35%   | 16                                                | 40%   |
| Низький рівень                                                                               | 16                                        | 40%   | 6                                                 | 15%   |
| <b>Інтеграційний рівень емоційного інтелекту</b>                                             |                                           |       |                                                   |       |
| Високий рівень                                                                               | 11                                        | 27,5% | 17                                                | 42,5% |
| Середній рівень                                                                              | 15                                        | 37,5% | 15                                                | 37,5% |
| Низький рівень                                                                               | 14                                        | 35%   | 8                                                 | 20%   |

Джерело: за результатами дослідження.

Серед молодших фахівців приблизно 30% демонструють високий і середній рівні емоційної обізнаності, тобто здатності розуміти і усвідомлювати власні емоції та внутрішній стан. Для більш досвідчених працівників із стажем 11–20 років переважають високий (40%) і середній рівні (45%). При цьому серед старших співробітників на 25% менше тих, у кого низький рівень усвідомлення власних емоцій, порівняно з молодшими фахівцями.

Керувати власними емоціями вміють 25% молодших працівників та 42,5% досвідчених, а низький рівень здатності до регуляції емоцій частіше спостерігається у молодших (37,5%), ніж у старших (11–20 років на посаді). Отже, працівники з більшим досвідом краще контролюють свої емоційні реакції.

Щодо самомотивації (усвідомлене управління своєю поведінкою через контроль емоцій) спостерігається перевага високого рівня у досвідчених співробітників (42,5%), що на 15% більше, ніж серед молодших фахівців. Низький рівень більш характерний для молодших (35%), порівняно з більш досвідченими (20%).

Високий рівень **співпереживання та розуміння почуттів інших людей** виявлено у 25% молодших та 40% старших працівників, тоді як

низький рівень частіше зустрічається серед молодших (32,5%), що на 10% більше, ніж серед старших. Досвідченіші працівники більш активно проявляють співчуття, вміють розпізнавати емоції інших за зовнішніми сигналами (міміка, жести, пози), готові надати підтримку тим, хто її потребує. Молодші фахівці, ймовірно, мають менший досвід у складних життєвих ситуаціях, тому їхнє розуміння емоцій оточуючих обмежене, і вони рідше виявляють здатність допомагати в критичні моменти.

За інтеграційним рівнем емоційного інтелекту високі показники спостерігаються у 27,5% молодших та 42,5% старших працівників. Середній рівень у обох групах спостерігається у 37,5%, а низький переважає серед молодших (35%), що на 15% більше, ніж серед досвідчених. Враховуючи ці дані, для молодших працівників доцільно організувати психологічні заходи, спрямовані на підвищення емоційного інтелекту, розвиток умінь керувати власними емоціями та поведінкою, а також впливати на емоційний стан інших людей.

За допомогою «Тесту на стресостійкість» (Ю. Щербатих) було з'ясовано, що у більшості державних службовців спостерігається середній показник стресостійкості, а в третини, навпаки, виявлено високу стресочутливість (рис. 2.5., табл. 2.5.).

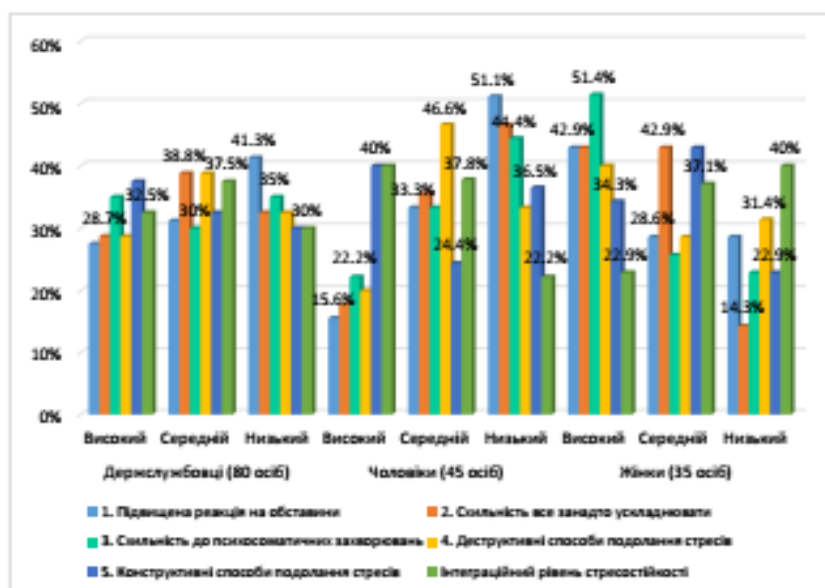


Рис. 2.5. Показники стресостійкості державних службовців

Джерело: за результатами дослідження.

Більшість державних службовців володіють адекватною реакцією на обставини, які не в змозі змінити (41,3%), проте для 27,5% з них характерна підвищена реакція, зацикленість на проблемах та ситуаціях, які від них не залежать. При цьому чоловікам переважно властива адекватна реакція (51,1%), а жінкам – підвищена емоційна реакція (42,9%). Типовою є позиція чоловіків з погляду на різні обставини «а що це змінить у наших справах», якщо зрозуміло, що на обставини ззовні вплинути не можна, і всі фахівці доклали належних зусиль. Жінки ж схильні переживають про те, що могло б бути, і як воно б вирішилось, якщо б хтось допоміг, підтримав їх тощо.

Схильність занадто все ускладнювати виявляється на високому рівні у 28,7% фахівців, а близько третини мають низький рівень за даною шкалою (32,5%). Так само чоловіки мають переважний низький рівень схильності все ускладнювати (46,6%), а жінки, навпаки – відрізняються високим і середнім рівнями (по 42,9%).

До психосоматичних захворювань на основі пережитих стресових ситуацій схильні 35% державних службовців. Їх психоемоційне напруження може проявлятися проблемами із здоров'ям у вигляді хвороб нервової системи (вегето-судинна дистонія, підвищений тиск, неврози, тривожні і депресивні стани), шлункового тракту (гастрити, виразки, коліти), шкірних покривів (дерматити, герпес) тощо. При цьому до психосоматичних захворювань схильні 22,2% чоловіків і 51,4% жінок. А низькі показники за даною шкалою властиві для 44,4% чоловіків і 22,9% жінок.

Деструктивні способи подолання стресів (алкоголь, телевізор, об'їдання смачною їжею, застосування агресії) виявлено у 28,7% державних службовців (20% чоловіків і 40% жінок). Низькі показники виявлено у третини опитуваних (32,5%), що подібно проявляється серед чоловіків (33,3%) і жінок (31,4%). На противагу вказаному – конструктивні способи подолання стресів так само виявлені у третини респондентів (37,5%), і серед них дещо більше чоловіків (на 5,7%), а низькі показники встановлено у 30%

службовців (35,6% чоловіків і 22,9% жінок). Отже, для жінок більш властиві деструктивні способи подолання стресів, а чоловіки більше орієнтовані на конструктив та вирішення проблемних ситуацій.

Інтеграційний рівень стресостійкості на високому рівні виявлено у 32,5% державних службовців, які здатні розпізнавати стресові ситуації, адекватно реагують на обставини, які не можуть змінити, здатні до конструктивних способів подолання стресу. Ще у 37,5% виявлено середні показники, однак 30% фахівців мають прояви стресочутливості і мінімальної опірності стресу, вони схильні все ускладнювати, часто мають психосоматичні захворювання, підвищено емоційно реагують на обставини, на які неможливо вплинути, використовують деструктивні способи подолання стресу. Серед чоловіків більшість мають стресостійкість та впевненість в собі у подоланні стресів (40%), а жінки мають значну стресочутливість, не вміють адекватно реагувати на стресові ситуації, відчувають значне психоемоційне напруження.

Проаналізуємо прояви стресостійкості серед державних службовців із різним стажем трудової діяльності (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Показники стресостійкості державних службовців із різним стажем  
трудої діяльності

| Показники рівні стресостійкості                               | Стаж до 10 років (40 осіб 28-40 років) |       | Стаж від 11 до 20 років (40 осіб 41-50 років) |       |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------|-----------------------------------------------|-------|
|                                                               | осіб                                   | %     | осіб                                          | %     |
| 1. Підвищена реакція на обставини, на які не можливо вплинути |                                        |       |                                               |       |
| Високий рівень                                                | 14                                     | 35%   | 8                                             | 20%   |
| Середній рівень                                               | 16                                     | 40%   | 9                                             | 22,5% |
| Низький рівень                                                | 10                                     | 25%   | 23                                            | 57,5% |
| 2. Схильність все знайти ускладнювати                         |                                        |       |                                               |       |
| Високий рівень                                                | 15                                     | 37,5% | 8                                             | 20%   |
| Середній рівень                                               | 19                                     | 47,5% | 12                                            | 30%   |
| Низький рівень                                                | 6                                      | 15%   | 20                                            | 50%   |
| 3. Схильність до психосоматичних захворювань                  |                                        |       |                                               |       |
| Високий рівень                                                | 18                                     | 45%   | 10                                            | 25%   |
| Середній рівень                                               | 10                                     | 25%   | 14                                            | 35%   |
| Низький рівень                                                | 12                                     | 30%   | 16                                            | 40%   |
| 4. Деструктивні способи подолання стресів                     |                                        |       |                                               |       |
| Високий рівень                                                | 13                                     | 32,5% | 10                                            | 25%   |
| Середній рівень                                               | 17                                     | 42,5% | 14                                            | 35%   |
| Низький рівень                                                | 10                                     | 25%   | 16                                            | 40%   |
| 5. Конструктивні способи подолання стресів                    |                                        |       |                                               |       |
| Високий рівень                                                | 12                                     | 30%   | 18                                            | 45%   |
| Середній рівень                                               | 10                                     | 25%   | 16                                            | 40%   |
| Низький рівень                                                | 18                                     | 45%   | 6                                             | 15%   |
| Інтеграційний рівень стресостійкості                          |                                        |       |                                               |       |
| Високий рівень (стійкість)                                    | 10                                     | 25%   | 16                                            | 40%   |
| Середній рівень                                               | 15                                     | 37,5% | 14                                            | 35%   |
| Низький рівень (стресочутливість)                             | 15                                     | 37,5% | 10                                            | 25%   |

Джерело: за результатами дослідження.

Підвищена реакція на обставини, на які неможливо вплинути і змінити, характерна для 35% молодих фахівців і 20% досвідчених. При цьому низькі показники за даною шкалою характерні для 25% респондентів із стажем до

10 років, і 57,5% фахівців із стажем 11-20 років.

Схильність занадто все ускладнювати характерна для 37,5% молодих службовців із стажем до 10 років та у 20% досвідчених фахівців. А звичка сприймати все як є більш властива для держслужбовці із стажем 11-20 років (50%), що на 35% більше, ніж серед молодих працівників.

Схильність до психосоматичних захворювань, які виникають внаслідок стресів та не здатності з ними впоратися, більш властива для службовців із стажем до 10 років (45%), і менше проявляється у досвідчених фахівців (25%), які очевидно, вже знайшли свої оптимальні способи справлятися із стресом. Так само переважно більше властиві для молодих фахівців деструктивні способи подолання стресу (32,5%), а для досвідчених працівників навпаки більш властиві низькі показники за цією шкалою (40%, що на 15% більше, ніж серед респондентів із стажем до 10 років).

Конструктивні способи подолання стресів більш характерні для досвідчених службовців із стажем 11-20 років (45%), ніж для молодих фахівців (30%), серед яких більшість віддають перевагу низькому використанню конструктивних способів поведінки у стресі – зміні діяльності та сну, спілкуванню з друзями, фізичній активності та зміні своєї поведінки.

За інтеграційним рівнем стресостійкості більшість фахівців із стажем до 10 років мають середній і низький рівні (по 37,5%), а держслужбовці із стажем 11-20 років, навпаки – мають високий і середній рівні (40% і 35%). Відповідно до цього зрозуміло, що фахівці із стажем до 10 років частіше гостро все сприймають схильні до необдуманих вчинків та рішень, частіше мають психосоматичні захворювання, використовують деструктивні способи вирішення стресів. А для держслужбовців із стажем 11-20 років, навпаки, більш характерні прагнення розібратися в ситуації, адекватне сприйняття обставин, які неможливо змінити, застосування конструктивних способів подолання стресів. Зважаючи на отримані результати опитування, із службовцями, які мають стаж до 10 років, варто провести психологічну роботу з оптимізації їх психоемоційного стану та навчити їх успішно долати

стреси, використовувати прийоми регуляції поведінки, самостійного накопичення ресурсів та конструктивних засобів для вирішення проблем та відновлення сил і енергії після них.

Згідно з узагальненими даними, близько третини опитаних працівників державної служби потребують психологічної підтримки. Вона має бути спрямована на розвиток їхніх особистих якостей: самоконтролю та відповідальності, емоційної стійкості, формування оптимальних кар'єрних пріоритетів, покращення організаторських навичок, розвитку емоційного інтелекту та здатності протистояти стресу.

## **Висновки до розділу 2**

Для вивчення складових психологічного портрету державного службовця організовано експериментальне дослідження. За його результатами встановлено:

1. Більшість державних службовців відрізняються високими значеннями екстраверсії – активністю, схильністю до домінування, товариськістю, готовністю до пошуку приємних вражень (76,3%); високими показниками «прихильності» до людей, готовності їм допомогти і надати підтримку, вони користуються авторитетом у колективі і відчують повагу до себе з боку інших (75%). До високого самоконтролю схильні 71,3% відповідальних і передбачливих держслужбовців. Для 70% респондентів властива емоційна стійкість, відчуття емоційного комфорту, зрілість. Так само для більшості держслужбовців властива практичність у виконанні професійних обов'язків та досягненні поставлених цілей (71,3%), ці респонденти проявляють реалістичність, схильність до консерватизму.

2. Переважними кар'єрними орієнтаціями у працівників державної служби є «професійна майстерність» (27,5%), що визначає їх як людей, які прагнуть досягти високого рівня в своїй справі, та «служіння» (22,5%), які

націлені на користь для інших та суспільства. Ще у 12,5% респондентів виявлено орієнтацію на «гармонійне поєднання життєвих ролей», коли важливо балансувати між особистим життям і професійною діяльністю. Інші визначені кар'єрні пріоритети здебільшого пов'язані з реалізацією амбіцій, задоволенням особистих інтересів, прагненням до керівництва та впливу («менеджмент»), отриманням соціальних гарантій («стабільна робота»), а також із бажанням відчувати адреналін у конкурентних і змагальних ситуаціях («виклик»).

3. Більшість службовців мають високий (28,7%) і середній (38,8%) рівні сформованості комунікативних здібностей та вмінь, які необхідні їм для професійної діяльності, пов'язаної з активним спілкуванням з людьми. Так само більшість державних службовців мають високий і середній рівні організаторських здібностей (32,5% і 22,5%), однак також майже третина респондентів не здатні до активної організаторської діяльності, віддають перевагу підкоренню волі та ідеям більш авторитетного співробітника чи керівника, а тому потребують вдосконалення розвитку організаторських якостей.

4. Третина працівників державної служби мають високий рівень емоційної усвідомленості (35%); вони розуміють свої почуття, знають їх назви та можуть розрізняти їхні прояви. До управління власними емоціями здатні 33,7% опитаних, тоді як 28,8% не володіють навичками їхнього регулювання та довільного контролю. Самомотивація, тобто вміння свідомо керувати своєю поведінкою через управління емоціями, на високому рівні властива для 35% респондентів, проте 27,5% не вміють ефективно контролювати свою поведінку.

Високий рівень емпатії – здатності розуміти емоції інших людей через міміку, інтонацію, жести і пози – спостерігається у 32,5% опитаних; вони проявляють співчуття та готовність підтримати й допомогти оточуючим. Вміння впливати на емоційний стан інших людей на високому рівні має 35% респондентів.

За інтегрованим показником емоційного інтелекту 35% працівників демонструють високий рівень: вони вміють керувати власними емоціями та впливати на емоційні стани інших. Натомість 27,5% мають низькі навички усвідомлення та розуміння власних емоцій і внутрішнього стану, не здатні ефективно регулювати емоції та контролювати свою поведінку.

5. Більшість управлінців володіють адекватною реакцією на обставини, які не в змозі змінити (41,3%). У той же час схильність занадто все ускладнювати виявляється на високому рівні у 28,7% фахівців, до психосоматичних захворювань на основі пережитих стресових ситуацій схильні 35% респондентів. Деструктивні способи подолання стресів (алкоголь, телевізор, об'їдання смачною їжею, застосування агресії) встановлено у 28,7% державних службовців, а конструктивні способи подолання стресів виявляються у третини респондентів (37,5%). Інтеграційний рівень стресостійкості на високому рівні виявлено у 32,5% державних службовців, які здатні розпізнавати стресові ситуації, адекватно реагують на обставини, які не можуть змінити, здатні до конструктивних способів подолання стресу. Ще у 30% фахівців встановлено прояви стресочутливості, вони схильні все ускладнювати, підвищено емоційно реагують на обставини, на які неможливо вплинути, використовують деструктивні способи подолання стресу.

Згідно з отриманими даними, приблизно третина працівників державної служби потребує психологічної підтримки та професійної допомоги, спрямованої на розвиток таких особистісних якостей, як самоконтроль і відповідальність, підвищення емоційної стійкості, формування ефективних кар'єрних орієнтацій, вдосконалення організаторських здібностей, розвиток емоційного інтелекту та стресостійкості.

### РОЗДІЛ 3

## ПСИХОЛОГІЧНА РОБОТА З ОПТИМІЗАЦІЇ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### 3.1. Розробка програми психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державного службовця

Виходячи з виявленої потреби в психологічній підтримці працівників державної служби для особистісного розвитку, було створено програму психологічної роботи, спрямовану на підвищення самоконтролю та відповідальності учасників, формування емоційної стійкості та розвитку емоційного інтелекту, вдосконалення організаторських і комунікативних здібностей, а також активізацію оптимальних кар'єрних орієнтацій відповідно до визначених особистісних характеристик працівників.

У ході створення програми було використано напрацювання Е. Алієвої [2], О. Габрилевич [12], Л. Долинської [19], І. Матійків [44], Н. Перегончук [61], М. Савчина [69], В. Федорчука [81], Г. Цветкової [84], О. Чепур [85], і доповнено власними розробками.

Програма психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців

**Мета:** створення умов для саморозвитку, особистісного зростання учасників; розвиток особистісних та професійно важливих якостей; мотивування до самозміни, вдосконалення.

**Завдання:**

1. Активізація процесу самопізнання, надання можливості для рефлексії власної значимості, цінності, сприяння усвідомленню власних можливостей, резервів, цілей;
2. Поліпшення психоемоційного стану та укріплення віри у власні сили; розвиток емоційної стійкості та емоційного інтелекту;
3. Укріплення самооцінки та актуалізації особистісних ресурсів для досягнення успіхів і звершень у професійній діяльності;

4. Розвиток умінь самоконтролю та свідомого управління власним життям і поведінкою, підвищення рішучості та відповідальності при виконанні важливих завдань;

5. Формування навичок конструктивної поведінки в стресових ситуаціях та підвищення стресостійкості працівників;

6. Розвиток психологічної культури взаємодії з іншими, формування толерантного ставлення до різних поглядів та учасників групи;

7. Сприяння особистісному розвитку, реалізації творчого потенціалу та досягненню успіху у професійному і особистому житті.

Вимоги до приміщення: простора кімната, стільці для всіх учаснів, розташовані по колу в центрі кімнати.

Періодичність зустрічей: один-два рази на тиждень.

**Тривалість занять:** 6 занять по 1,5-2 год. кожне.

**Методи, які використовуються під час проведення програми:** інформаційне повідомлення, моделювання ситуацій, обговорення, робота в міні-групах, «мозковий штурм», дискусія, діагностичні тести, рольові ігри, інсценування, емоційні етюди, інтроспекція, рефлексія та ін.

Повні конспекти занять представлені у додатку К, тут наведено основний зміст.

### **Заняття № 1. «Активізація розвитку комунікативних та організаторських якостей»**

Мета: ознайомлення учасників з планом роботи та правилами групи; сприяти саморозкриттю особистості, розвивати навички самопрезентації; розвивати комунікативні та організаторські здібності, формувати уміння долати бар'єри у спілкуванні; налагодження позитивного психологічного клімату в групі.

| Хід заняття                                                                                                                                                                                                                    | Час     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Привітання, налаштування на роботу (5 хв.)                                                                                                                                                                                  | 5 хв.   |
| Вправа «Мес ім'я» (зняття емоційної напруги, налаштування на роботу, створення атмосфери довіри, налагодження емоційного контакту)                                                                                             | 5 хв.   |
| 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття:                                                                                                                                                                              |         |
| Вправа «Правила групи» (прийняття правил роботи і спілкування в групі)                                                                                                                                                         | 10 хв.  |
| Вправа-гра «Хто я?» (Е. Алієва) (надання можливості для самоаналізу, самопізнання)                                                                                                                                             | 10 хв.  |
| Практична робота в колі «Вираження емоцій у мовній інтонації» (І. Матійків) (розвиток умінь передавати, сприймати, інтерпретувати невербальну інформацію в процесі спілкування; розширення експресивного репертуару учасників) | 15 хв.  |
| Вправа «Без маски» (Г. Цисткова) (розвиток відкритості у спілкуванні; комунікативних умінь і навичок, розвиток творчої уяви)                                                                                                   | 10 хв.  |
| Вправа «Лист до себе» (Л. Долинська) (моделювання учасниками власного «Я-образу» після тренінгу, мотивування до саморозвитку, самолюбіння)                                                                                     | 10 хв.  |
| Вправа «Рефреймінг» (зміна негативних установок та поглядів на інших людей, не спілкування з ними на позитивні)                                                                                                                | 10 хв.  |
| Вправу «Викликаємо в себе почуття впевненості» (формування впевненості в собі, активізація до саморозвитку)                                                                                                                    | 10 хв.  |
| 3. Підведення підсумків заняття, висловлення вражень учасників від заняття                                                                                                                                                     | 15 хв.  |
| Вправа «Аплодисменти всім» (закінчення заняття на позитивній ноті)                                                                                                                                                             | 5 хв.   |
| Всього:                                                                                                                                                                                                                        | 105 хв. |

## Заняття № 2. «Формування емоційної стійкості та емоційного інтелекту»

Мета: ознайомлення учасників з поняттям емоційного інтелекту, формування емоційної стійкості, розуміння емоцій (своїх та інших людей), підвищення здатності управляти своїми емоціями та впливати на емоції інших людей; сформувати уявлення про портрет емоційно здорової людини.

| Хід заняття                                                                                                                                                                                                                                                                   | Час     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Привітання, налаштування на роботу                                                                                                                                                                                                                                         | 5 хв.   |
| Вправа «Мені подобається коли...» (розвиток навичок самоспостереження (інтроспекції): отримання позитивних емоцій від згадки про приємні моменти в житті, можливість ще раз їх пережити)                                                                                      | 10 хв.  |
| 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття                                                                                                                                                                                                                              |         |
| Інформаційне повідомлення про емоційний інтелект (підвищення емоційного інтелекту, розвиток навичок емоційної компетентності учасників)                                                                                                                                       | 10 хв.  |
| Вправа «Емоційний словник» (І. Матійків) (аналіз здатності учасників описувати свої почуття та емоції; формування висновків щодо переважання у словниковому запасі слів, що описують негативні і позитивні емоції)                                                            | 10 хв.  |
| Інтерактивна міні-лекція «Емоційний самоаналіз» (І. Матійків) (усвідомлення важливості емоційного самоаналізу для розвитку емоційної компетентності, ознайомлення з технікою емоційного самоаналізу)                                                                          | 10 хв.  |
| Мозковий штурм «Що робити з негативними емоціями? Конструктивно управляти емоціями – це означає...» (І. Матійків) (звернення до досвіду групи стосовно питання управління негативними емоціями, активізація творчого ставлення до життя)                                      | 15 хв.  |
| Інтерактивна міні-лекція «Управління власними емоціями» (І. Матійків) (надання інформації про способи конструктивного управління емоціями)                                                                                                                                    | 10 хв.  |
| Вправа «Портрет емоційно здорової людини» (І. Матійків) (ознайомлення із характеристиками емоційного інтелекту та емоційного здоров'я, визначення стану свого емоційного здоров'я)                                                                                            | 10 хв.  |
| Вправа «Розвиваємо емпатію» (І. Матійків) (розвиток здатності бачити прихований зміст повідомлень, навчання побудові процесу спілкування так, щоб зміст слів відповідав змісту невербальних реакцій, розвиток відкритості у спілкуванні, формування довіри до співрозмовника) | 15 хв.  |
| Вправа-релаксація «Усмішка Будди» (І. Матійків) (сприяння розслабленню напруження, стабілізації емоційного стану, навчання саморегуляції емоцій)                                                                                                                              | 10 хв.  |
| 3. Підведення підсумків заняття, висловлення вражень учасників від заняття.                                                                                                                                                                                                   | 10 хв.  |
| Вправа «Передай компліменти» (зняття напруження, створення гарного настрою наприкінці заняття)                                                                                                                                                                                | 5 хв.   |
| Всього:                                                                                                                                                                                                                                                                       | 120 хв. |

### Заняття № 3. «Формування самоконтролю та відповідальності»

Мета: надати можливість проаналізувати свої емоції, формувати навички самоконтролю над емоціями; формувати почуття відповідальності, активізувати учасників до самоаналізу власних негативних рис та побудови кроків з їх подолання; формування оптимального психоемоційного самопочуття.

| Хід заняття                                                                                                                                                                                                                          | Час     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Привітання, налаштування на роботу.                                                                                                                                                                                               | 5 хв.   |
| Вправа-самопрезентація «Я не такий, як усі» (створення атмосфери довіри, налагодження емоційного контакту, усвідомлення особливостей власної особистості та оточуючих; розширення уявлень про цінність індивідуальності особистості) | 10 хв.  |
| 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття                                                                                                                                                                                     |         |
| Вправа «Аналіз негативних емоцій» (І. Матійків) (формування здатності приймати себе в будь-якому емоційному стані, що сприяє формуванню навичок самоконтролю; активізує процеси саморефлексії, самопівдання, самоаналізу)            | 15 хв.  |
| Вправа-притча «Чародій і горіхи» (О. Чепур) (представлення неупередженого бачення відповідальності)                                                                                                                                  | 5 хв.   |
| Вправа «Формула відповідальності» (О. Чепур) (ознайомлення учасників з поняттям відповідальності, формування уявлень про неї)                                                                                                        | 15 хв.  |
| Вправа «Беру відповідальність на себе» (В. Федорчук) (надання допомоги учасникам тренінгу усвідомити свою відповідальність за події, які відбуваються з кожним з них)                                                                | 10 хв.  |
| Вправа «Переможи свого «дракона» (Л. Ани, модифікована В. Федорчук) (виявлення своїх негативних якостей і рис («драконів»), формування навичок свідомого самоконтролю (обрання засобів і шляхів знищення «драконів»).                | 15 хв.  |
| Вправа-релаксація «У ліфті» (набуття відчуття спокою та спокійності у процесі «спуску у ліфті», використовуючи власну уяву)                                                                                                          | 5 хв.   |
| 3. Підсумки підсумків заняття, виконання вражень учасників від заняття.                                                                                                                                                              | 15 хв.  |
| Вправа «Передай посмішку» (життя напруження, завершення заняття у гарному настрої)                                                                                                                                                   | 5 хв.   |
| Всього:                                                                                                                                                                                                                              | 100 хв. |

### Заняття № 4. «Формування стресостійкості»

Мета: діагностування рівня психологічного емоційного благополуччя учасників; навчання прийомам переформування негативних думок на позитивні, мотивування учасників до позитивного мислення; формування особистісних якостей і можливостей учасників тренінгу для саморозвитку, самовдосконалення; формування активної життєвої позиції і розвитку стресостійкості; ознайомлення із техніками зниження стресу, зменшення інтенсивності негативних емоцій.

| Хід заняття                                                                                                                                                                                                      | Час     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Привітання, налаштування на роботу.                                                                                                                                                                           | 5 хв.   |
| Вправа «Не хочу хвалитися, але ... я вмію (хочу, можу)» (подолання психологічних бар'єрів, створення атмосфери довіри, емоційний контакт, усвідомлення особливостей власної особистості та оточуючих)            | 10 хв.  |
| 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття                                                                                                                                                                 |         |
| Тест «Твій рівень психологічного емоційного благополуччя (психологічної рівноваги)» (І. Матійків) (надання учасникам можливості продіагностувати рівень свого емоційного благополуччя)                           | 10 хв.  |
| Робота в парах «Резервуар» (І. Матійків) (спрямована на навчання учасників захищати себе від негативного впливу людей, які діляться своїми проблемами або намагаються перекласти їх на Вас)                      | 15 хв.  |
| Групова робота «Позитивне мислення» (І. Матійків) (переформулювання негативних думок на позитивні, мотивування учасників до позитивного мислення)                                                                | 15 хв.  |
| Вправа «Психологічний автопортрет» (Н. Перегончук) (формування навичок рефлексії і розвиток вміння самодіагностики)                                                                                              | 15 хв.  |
| Вправа «Поплавок в океані» (І. Матійків) (нейтралізація відчуття напруження або відчуття страху, що вийдете з-під контролю, не опануєте ситуацією. Формування стресостійкості, підвищення віри у власних силах). | 10 хв.  |
| Техніка зменшення інтенсивності негативних емоцій «Мінус – плюс» (І. Матійків) (ознайомлення учасників із технікою самопомогі у стресі, формування стресостійкості)                                              | 10 хв.  |
| 3. Підведення підсумків заняття, висловлення вражень учасників від заняття.                                                                                                                                      | 10 хв.  |
| Вправа «Потиск рук» (зняття напруження, завершення заняття у гарному настрої)                                                                                                                                    | 5 хв.   |
| Всього:                                                                                                                                                                                                          | 105 хв. |

## Заняття № 5. «Формування оптимальних кар'єрних орієнтацій»

**Мета:** пошук ресурсів для активності; формування ціннісних орієнтацій, пов'язаних із роботою і кар'єрою; розвиток уміння ставити конкретні завдання, виконання яких необхідне для досягнення віддаленої особистісно значущої мети; розвиток упевненості в собі.

| Хід заняття                                                                                                                                                                                       | Час     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Привітання, налаштування на роботу.                                                                                                                                                            | 5 хв.   |
| Вправа «Як би було, якби...» (І. Матійків) (нейтралізація напруження і втоми, пошук ресурсів для активності, створення атмосфери довіри, налагодження емоційного контакту учасників)              | 10 хв.  |
| 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття                                                                                                                                                  |         |
| Вправа «Список життєвих завдань» (часткове виявлення ціннісних орієнтацій учасників, усвідомлення ними моральних основ своєї суб'єктивної активності та мотивів поведінки)                        | 15 хв.  |
| Вправа «Стрілки життя і кар'єри» (надання учасникам можливості задуматися над власним життєвим циклом, на що він схожий і чому саме такий).                                                       | 10 хв.  |
| Вправа «Ідеальна виробнича ситуація» (Н. Перегончук) (формування ціннісних орієнтацій, пов'язаних із роботою і кар'єрою, будівництво ідеального образу своєї професійної самореалізації)          | 15 хв.  |
| Вправа «Інвентаризація» (навчитися бачити позитивні якості в собі, розвиток упевненості в собі)                                                                                                   | 15 хв.  |
| Вправа «Типи самовдосконалення» (Г. Цасткова) (для визначення реалістичної концепції самовдосконалення)                                                                                           | 15 хв.  |
| Вправа «Особистий контракт-зобов'язання із собою» (В. Федорчук) (мотивація до самовдосконалення, саморозвитку, формулювання реальних зобов'язань, цілей і побудова плану особистісного зростання) | 10 хв.  |
| 3. Підведення підсумків заняття, висловлення вражень учасників від заняття.                                                                                                                       | 10 хв.  |
| Вправа-гра «Наші побажання» (зняття напруження, завершення заняття у гарному настрої)                                                                                                             | 10 хв.  |
| Всього:                                                                                                                                                                                           | 105 хв. |

## Заняття № 6. «Мотивування до успіху і звершень»

**Мета:** надати можливість сконцентруватися на цілі, сприяти розвитку мотивації досягнення успіху; сприяти постановці цілей на найближче та далеке майбутнє, закріплення впевненості у власних силах, сприяти постановці цілей на найближче та далеке майбутнє, закріплення впевненості у власних силах, стимулювання успішної діяльності у процесі досягнення мети.

| Хід заняття                                                                                                                                                                                                                                                       | Час     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Привітання, налаштування на роботу.                                                                                                                                                                                                                            | 5 хв.   |
| Вправа «Презентація друга» (В. Федорчук) (створення атмосфери довіри, налагодження емоційного контакту, налаштування учасників на співпрацю)                                                                                                                      | 10 хв.  |
| 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття                                                                                                                                                                                                                  |         |
| Вправа «Переконання про світ» (І. Матійків) (дослідження впливу переконань, внутрішніх настанов, цінностей на емоційні реакції та життя загалом, зміна негативних установок на позитивні, мотивування до досягнень успіху у професійній сфері та життєдіяльності) | 15 хв.  |
| Вправа «Відсутні ключі» (О. Габрилевич) (визначення шляхів досягнення успіху, вирішення проблемної ситуації за допомогою найбільш адекватних варіантів)                                                                                                           | 15 хв.  |
| Вправа «Тема успіху» (О. Габрилевич) (мотивування до успіху, засвоєння позицій людей із високорозвинутою мотивацією досягнення)                                                                                                                                   | 10 хв.  |
| Практична робота «Побудова програми саморозвитку» (М. Савчин, Л. Василенко) (навчання учасників складати програму саморозвитку, визначати терміни і кроки з її досягнення)                                                                                        | 10 хв.  |
| Вправа «Перелік особистих ресурсів» (Н. Перегончук) (активізація пошуку особистих ресурсів для творчих і професійних звершень)                                                                                                                                    | 10 хв.  |
| Вправа «Заохочення» (Н. Перегончук) (оцінка позитивних переваг професійної діяльності, мотивування до звершень у професійній сфері)                                                                                                                               | 10 хв.  |
| Вправа-релаксація «Ромашкове поле» (В. Федорчук) (для зняття напруги, відновлення сили, натхнення)                                                                                                                                                                | 5 хв.   |
| Вправа «Лист до себе» (Л. Долінська) (моделювання учасниками власного «Я - образу» після тренінгу, мотивування до самопізнання, саморозвитку)                                                                                                                     | 10 хв.  |
| Вправа «Хвостик» (А. Прутенков) (отримання зворотного зв'язку від групи учасників, аналіз важливих аспектів роботи в групі)                                                                                                                                       | 10 хв.  |
| Вправа «Метафора» (налаштування учасників на інтеграцію отриманого в процесі тренінгу особистісно значимого досвіду)                                                                                                                                              | 10 хв.  |
| 3. Підведення підсумків заняття, висловлення вражень учасників від заняття.                                                                                                                                                                                       | 10 хв.  |
| Вправа «Подарунок» (завершення заняття у гарному настрої)                                                                                                                                                                                                         | 5 хв.   |
| Завершальне слово психолога (за В. Федорчуком) (підведення підсумків групової роботи, мотивування учасників до саморозвитку)                                                                                                                                      | 5 хв.   |
| Всього:                                                                                                                                                                                                                                                           | 140 хв. |

Розроблену програму психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців було проведено із респондентами експериментальної групи, до якої було включено осіб із стажем трудової діяльності на посаді держслужбовців до 10 років. Саме в цій групі респондентів спостерігалися переважні низькі значення активності, свідомого контролю за емоціями і поведінкою, недостатні показники розвитку організаційних та комунікативних здібностей, низький емоційний інтелект та слабка стресостійкість.

Під час проведення психологічної роботи за програмою занять держслужбовці активно приймали участь у всіх пропонуванних видах діяльності – дискусіях, мозкових штурмах, роботах в парі, у групі. На початку тренінгової роботи респонденти висловлювали певні побажання щодо конструювання наступних занять, їх змісту, які було враховано і

запропоновано найбільш доцільні вправи і техніки подолання стресу, навчання прийняттю відповідальності, самоконтролю над емоціями. Цінними для учасників виявилися діагностичні тестування психологічного емоційного благополуччя, пропозиції вправ для самоаналізу і визначення типів самовдосконалення, практичні види роботи, що надали змогу побудувати алгоритм досягнення програми самовдосконалення за напрямками та підписати «контракт-зобов'язання із собою». Також після виявлення потреби надання індивідуальної психологічної підтримки окремим працівникам, з ними було проведено консультативні зустрічі і надано рекомендації для підвищення їх емоційної стійкості та опірності стресу.

### **3.2. Оцінка ефективності проведеної роботи з державними службовцями**

Для визначення ефективності проведеної психологічної роботи за розробленою програмою з оптимізації особистісного зростання державних службовців організовано повторне опитування всіх учасників дослідження. Представимо отримані результати контрольного етапу експерименту за всіма проведеними методиками. Використовуючи п'ятифакторну модель «Велика п'ятірка» (Р. МакКрає і П. Коста), встановлено виразну позитивну динаміку змін у результатах опитування респондентів експериментальної групи (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

## Особистісні особливості державних службовців ЕГ і КГ

| Основні фактори та показники (значення)                               | ЕГ (40 осіб, стаж до 10 р., вік 28-40 р.) |       |       |       | КГ (40 осіб, стаж до 20 р., вік 41-50 р.) |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                                                       | До                                        |       | Після |       | До                                        |       | Після |       |
|                                                                       | осіб                                      | %     | осіб  | %     | осіб                                      | %     | осіб  | %     |
| <b>1. Екстраверсія – інтроверсія:</b>                                 |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| високі значення: активність, товарищівість                            | 34                                        | 85%   | 38    | 95%   | 27                                        | 67,5% | 27    | 67,5% |
| низькі значення: пасивність, замкнутість                              | 6                                         | 15%   | 2     | 5%    | 13                                        | 32,5% | 13    | 32,5% |
| <b>2. Прихильність – відособленість:</b>                              |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| високі значення: теплота, співпраця, довіра, розуміння, повага інших. | 30                                        | 75%   | 35    | 87,5% | 30                                        | 75%   | 30    | 75%   |
| низькі значення: байдужість, суперництво, підозрілість.               | 10                                        | 25%   | 5     | 12,5% | 10                                        | 25%   | 10    | 25%   |
| Основні фактори та показники (значення)                               | ЕГ (40 осіб, стаж до 10 р., вік 28-40 р.) |       |       |       | КГ (40 осіб, стаж до 20 р., вік 41-50 р.) |       |       |       |
|                                                                       | До                                        |       | Після |       | До                                        |       | Після |       |
|                                                                       | осіб                                      | %     | осіб  | %     | осіб                                      | %     | осіб  | %     |
| <b>3. Самоконтроль – імпульсивність:</b>                              |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| високі значення: наполегливість, відповідальність, самоконтроль       | 27                                        | 67,5% | 35    | 87,5% | 30                                        | 75%   | 30    | 75%   |
| низькі значення: неакуратність, безвідповідальність, імпульсивність   | 13                                        | 32,5% | 5     | 12,5% | 10                                        | 25%   | 10    | 25%   |
| <b>4. Емоційна нестійкість – емоційна стійкість:</b>                  |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| високі значення: тривожність, напруженість                            | 16                                        | 40%   | 5     | 12,5% | 8                                         | 20%   | 9     | 22,5% |
| низькі значення: емоційний комфорт, зрілість, стабільність.           | 24                                        | 60%   | 35    | 87,5% | 32                                        | 80%   | 31    | 77,5% |
| <b>5. Експресивність – практичність:</b>                              |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| високі значення: допитливість, артистичність, пластичність.           | 17                                        | 42,5% | 26    | 65%   | 6                                         | 15%   | 10    | 25%   |
| низькі значення: консерватизм, реалістичність, ригідність.            | 23                                        | 57,5% | 14    | 35%   | 34                                        | 85%   | 30    | 75%   |

Джерело: за результатами дослідження.

В контрольній групі респондентів (КГ) – зміни не значні, на 2,5% стало більше осіб із проявами тривожності, напруженості (не оптимальні прояви емоційної стійкості), на 10% зростали показники допитливості, сенситивності (оптимальні прояви експресивності). За рештою показників у держслужбовців із стажем до 20 років були переважно позитивні прояви екстраверсії (67,5%), прихильності до людей та завоювання авторитету

(75%), самоконтролю (75%), емоційної стійкості (77,5%), практичності і консерватизму (75%).

В експериментальній групі держслужбовців (ЕГ), з якими було проведено психологічну роботу за програмою оптимізації їх особистісного зростання, встановлено позитивну динаміку змін – на 10% стало більше осіб із високими проявами екстраверсії – активністю, товариськістю, схильністю до активної взаємодії з оточуючими людьми. На 12,5% стало більше респондентів з високими показниками прихильності – проявами теплоти, співпраці, розуміння до інших. На 20% зросла кількість осіб із високим рівнем самоконтролю, здатних до наполегливості, відповідальності, передбачливості поведінки. На 27,5% зросла кількість службовців, які мають високу оптимальну емоційну стійкість, вони демонструють емоційний комфорт і стабільність, емоційну зрілість і самодостатність. На 22,5% стало більше респондентів із проявами експресивності, а саме – цікавості, допитливості, схильності до творчості, пластичності, гнучкого реагування на різні події оточуючого життя. Отримані дані засвідчують позитивний вплив проведеної психологічної роботи на розвиток особистісних якостей державних службовців.

Застосовуючи методику «Якорі кар'єри» для діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейн, адаптація В. Чікер, В. Винокурова), отримано наступні результати опитування державних службовців (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

## Кар'єрні орієнтації державних службовців ЕГ і КГ

| Кар'єрні орієнтації           | ЕГ (40 осіб, стаж до 10 р., вік 28-40 р.) |       |       |       | КГ (40 осіб, стаж до 20 р., вік 41-50 р.) |       |       |       |
|-------------------------------|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------------|-------|-------|-------|
|                               | До                                        |       | Після |       | До                                        |       | Після |       |
|                               | осіб                                      | %     | осіб  | %     | осіб                                      | %     | осіб  | %     |
| Професійна компетентність     | 10                                        | 25%   | 15    | 37,5% | 12                                        | 30%   | 12    | 30%   |
| Менеджмент                    | 4                                         | 10%   | 4     | 10%   | 2                                         | 5%    | 2     | 5%    |
| Автономія (незалежність)      | 2                                         | 5%    | -     | -     | 2                                         | 5%    | 2     | 5%    |
| Стабільність роботи           | 4                                         | 10%   | 3     | 7,5%  | 4                                         | 10%   | 4     | 10%   |
| Стабільність місця проживання | 3                                         | 7,5%  | -     | -     | 3                                         | 7,5%  | 3     | 7,5%  |
| Служіння                      | 8                                         | 20%   | 10    | 25%   | 10                                        | 25%   | 10    | 25%   |
| Виклик                        | 4                                         | 10%   | -     | -     | 2                                         | 5%    | 2     | 5%    |
| Інтеграція стилів життя       | 5                                         | 12,5% | 8     | 20%   | 5                                         | 12,5% | 5     | 12,5% |
| Підприємництво                | -                                         | -     | -     | -     | -                                         | -     | -     | -     |

Джерело: за результатами дослідження.

За результатами опитування контрольної групи змін не виявлено – так само більшість респондентів мають кар'єрні орієнтації професійної компетентності (30%), служіння (25%), інтеграції стилів життя (12,5%) тощо.

Серед опитованих експериментальної групи на 12,5% стало більше осіб із кар'єрною орієнтацією «професійна компетентність», на 5% зросла кількість респондентів із орієнтацією на «служіння», на 7,5% – з «інтеграцією стилів життя». Вказані кар'єрні орієнтації є оптимальними для державних службовців, надають змогу успішно самореалізовуватися у професійної діяльності. Зважаючи на зростання кількості працівників із оптимальними кар'єрними орієнтаціями на 25% (сумарно), підтверджуємо позитивний вплив проведеної психологічної роботи за програмою особистісного зростання державних службовців.

Використовуючи методику «Комунікативні та організаторські якості» (В. Синявський, В. Федорошин), встановлено такі результати (табл. 3.3.).

**Рівні сформованості комунікативних та організаторських здібностей і  
вмінь державних службовців ЕГ і КГ**

| Рівні сформованості<br>здібностей і вмінь     | ЕГ (40 осіб, стаж до 10 р., вік<br>28-40 р.) |       |       |       | КГ (40 осіб, стаж до 20 р., вік<br>41-50 р.) |       |       |       |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                               | До                                           |       | Після |       | До                                           |       | Після |       |
|                                               | осіб                                         | %     | осіб  | %     | осіб                                         | %     | осіб  | %     |
| <b>Комунікативні<br/>здібності і вміння</b>   |                                              |       |       |       |                                              |       |       |       |
| Дуже високий                                  | 4                                            | 10%   | 6     | 15%   | 5                                            | 12,5% | 5     | 12,5% |
| Високий рівень                                | 10                                           | 25%   | 15    | 37,5% | 13                                           | 32,5% | 13    | 32,5% |
| Середній рівень                               | 15                                           | 37,5% | 14    | 35%   | 16                                           | 40%   | 17    | 42,5% |
| Нижче середнього                              | 8                                            | 20%   | 5     | 12,5% | 6                                            | 15%   | 5     | 12,5  |
| Низький рівень                                | 3                                            | 7,5%  |       |       |                                              |       | -     | -     |
| <b>Організаторські<br/>здібності і вміння</b> |                                              |       |       |       |                                              |       |       |       |
| Дуже високий                                  | 4                                            | 10%   | 4     | 10%   | 6                                            | 15%   | 6     | 15%   |
| Високий рівень                                | 6                                            | 15%   | 15    | 37,5% | 12                                           | 30%   | 12    | 30%   |
| Середній рівень                               | 11                                           | 27,5% | 13    | 32,5% | 15                                           | 37,5% | 15    | 37,5% |
| Нижче середнього                              | 11                                           | 27,5% | 8     | 20%   | 5                                            | 12,5% | 7     | 17,5% |
| Низький рівень                                | 8                                            | 20%   |       |       | 2                                            | 5%    |       |       |

Джерело: за результатами дослідження.

Серед респондентів КГ на 2,5% стало більше осіб із середнім рівнем сформованості комунікативних здібностей, і на 5% зменшились кількість службовців із низьким рівнем організаторських здібностей і вмінь. Загалом у держслужбовців КГ на цьому етапі експерименту переважають високі і середні прояви комунікативних здібностей (32,5% і 42,5%) та організаторських вмінь (30% і 37,5%).

У експериментальній групі спостерігаються позитивні зміни: кількість учасників із дуже високим рівнем комунікативних навичок зросла на 5%, а з високим – на 12,5%. Водночас суттєво зменшилася частка осіб із рівнями нижче середнього та низьким (загалом на 15%). Високий рівень комунікативних умінь і навичок зафіксовано у 37,5% учасників експериментальної групи.

Щодо організаторських здібностей, у групі на 22,5% збільшилася кількість респондентів із високим рівнем, на 5% – із середнім, а кількість учасників із низьким і нижче середнього рівнів зменшилась сумарно на 27,5%.

Таким чином, на контрольному етапі експерименту високий рівень комунікативних та організаторських навичок виявлено приблизно у третини

учасників (37,5%), середній рівень – ще у третини (32,5–35%). Порівняно з констатувальним етапом відзначається зростання кількості осіб із високим рівнем комунікативних і організаторських здібностей на 12,5–22,5%, що свідчить про позитивний ефект програми психологічної роботи щодо розвитку особистісного потенціалу працівників.

За методикою «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл) встановлено позитивні зміни в розвитку емоційної обізнаності, управління своїми емоціями та розпізнавання емоцій інших людей (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

## Характерні прояви емоційного інтелекту державних службовців ЕГ і КГ

| Прояви емоц. інтелекту / рівні       | ЕГ (40 осіб, стаж до 10 р., вік 28-40 р.) |       |       |     | КГ (40 осіб, стаж до 20 р., вік 41-50 р.) |       |       |       |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|-------|-------|-----|-------------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                      | До                                        |       | Після |     | До                                        |       | Після |       |
|                                      | осіб                                      | %     | осіб  | %   | осіб                                      | %     | осіб  | %     |
| <b>1. Емоційна обізнаність</b>       |                                           |       |       |     |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                       | 12                                        | 30%   | 20    | 50% | 16                                        | 40%   | 16    | 40%   |
| Середній рівень                      | 12                                        | 30%   | 18    | 45% | 18                                        | 45%   | 20    | 50%   |
| Низький рівень                       | 16                                        | 40%   | 2     | 5%  | 6                                         | 15%   | 4     | 10%   |
| <b>2. Управління своїми емоціями</b> |                                           |       |       |     |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                       | 10                                        | 25%   | 18    | 45% | 17                                        | 42,5% | 17    | 42,5% |
| Середній рівень                      | 15                                        | 37,5% | 18    | 45% | 15                                        | 37,5% | 15    | 37,5% |
| Низький рівень                       | 15                                        | 37,5% | 4     | 10% | 8                                         | 20%   | 8     | 20%   |

Продовження табл. 3.4.

| Прояви емоц. інтелекту / рівні                                                | ЕГ (40 осіб, стаж до 10 р., вік 28-40 р.) |       |       |       | КГ (40 осіб, стаж до 20 р., вік 41-50 р.) |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                                                               | До                                        |       | Після |       | До                                        |       | Після |       |
|                                                                               | осіб                                      | %     | осіб  | %     | осіб                                      | %     | осіб  | %     |
| <b>3. Самомотивація (управління поведінкою за рахунок керування емоціями)</b> |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                                | 11                                        | 27,5% | 17    | 42,5% | 17                                        | 42,5% | 17    | 42,5% |
| Середній рівень                                                               | 15                                        | 37,5% | 16    | 40%   | 15                                        | 37,5% | 15    | 37,5% |
| Низький рівень                                                                | 14                                        | 35%   | 7     | 17,5% | 8                                         | 20%   | 8     | 20%   |
| <b>4. Емпатія</b>                                                             |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                                | 10                                        | 25%   | 20    | 50%   | 16                                        | 40%   | 16    | 40%   |
| Середній рівень                                                               | 17                                        | 42,5% | 18    | 45%   | 15                                        | 37,5% | 17    | 42,5% |
| Низький рівень                                                                | 13                                        | 32,5% | 2     | 5%    | 9                                         | 22,5% | 7     | 17,5% |
| <b>5. Розпізнавання емоцій людей</b>                                          |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                                | 10                                        | 25%   | 20    | 50%   | 18                                        | 45%   | 18    | 45%   |
| Середній рівень                                                               | 14                                        | 35%   | 18    | 45%   | 16                                        | 40%   | 18    | 45%   |
| Низький рівень                                                                | 16                                        | 40%   | 2     | 5%    | 6                                         | 15%   | 4     | 10%   |
| <b>Інтеграційний рівень емоційного інтелекту</b>                              |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                                | 11                                        | 27,5% | 20    | 50%   | 17                                        | 42,5% | 17    | 42,5% |
| Середній рівень                                                               | 15                                        | 37,5% | 16    | 40%   | 15                                        | 37,5% | 16    | 40%   |
| Низький рівень                                                                | 14                                        | 35%   | 4     | 10%   | 8                                         | 20%   | 7     | 17,5% |

Джерело: за результатами дослідження.

Серед респондентів ЕГ виявлено зростання емоційного інтелекту за всіма досліджуваними показниками – на 20% стало більше осіб із високими рівнем емоційної обізнаності (усвідомлення і розуміння своїх емоцій, внутрішнього стану); із високим рівнем вміння управляти своїми емоціями. На 15% зросла кількість осіб із високим рівнем самомотивації (довільне управління своєю поведінкою за рахунок керування емоціями). На 25% стало

більше осіб із високим рівнем емпатії, співпереживанням до інших осіб, здатністю співчувати їм, поставити себе на їх місце і скорегувати власну поведінку відповідно до цього. Також на 25% стало більше державних службовців із високим рівнем здатності до розпізнавання емоцій людей (уміння впливати на емоційний стан людей). Загалом на 17,5-35% стало менше осіб із низькими показниками емоційного інтелекту.

За інтегральним рівнем сформованості емоційного інтелекту – в ЕГ на 22,5% стало більше осіб із високим рівнем, і на 25% зменшилась їх частка із низьким рівнем. Це підтверджує ефективність психологічної роботи за програмою оптимізації особистісного зростання державних службовців.

За проведенням повторно «Тестом на стресостійкість» (Ю. Щербатих) було отримано наступні результати опитування державних службовців (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

## Показники стресостійкості державних службовців ЕГ і КГ

| Показники рівні стресостійкості                               | ЕГ (40 осіб, стаж до 10 р., вік 28-40 р.) |       |       |       | КГ (40 осіб, стаж до 20 р., вік 41-50 р.) |       |       |       |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                                               | До                                        |       | Після |       | До                                        |       | Після |       |
|                                                               | осіб                                      | %     | осіб  | %     | осіб                                      | %     | осіб  | %     |
| 1. Підвищена реакція на обставини, на які не можливо вплинути |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                | 14                                        | 35%   | 4     | 10%   | 8                                         | 20%   | 9     | 22,5% |
| Середній рівень                                               | 16                                        | 40%   | 14    | 35%   | 9                                         | 22,5% | 9     | 22,5% |
| Низький рівень                                                | 10                                        | 25%   | 22    | 55%   | 23                                        | 57,5% | 22    | 55%   |
| 2. Схильність все занадто ускладнювати                        |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                | 15                                        | 37,5% | 6     | 15%   | 8                                         | 20%   | 9     | 22,5% |
| Середній рівень                                               | 19                                        | 47,5% | 14    | 35%   | 12                                        | 30%   | 11    | 27,5% |
| Низький рівень                                                | 6                                         | 15%   | 20    | 50%   | 20                                        | 50%   | 20    | 50%   |
| 3. Схильність до психосоматичних захворювань                  |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                | 18                                        | 45%   | 11    | 27,5% | 10                                        | 25%   | 10    | 25%   |
| Середній рівень                                               | 10                                        | 25%   | 11    | 27,5% | 14                                        | 35%   | 14    | 35%   |
| Низький рівень                                                | 12                                        | 30%   | 18    | 45%   | 16                                        | 40%   | 16    | 40%   |
| 4. Деструктивні способи подолання стресів                     |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                | 13                                        | 32,5% | 4     | 10%   | 10                                        | 25%   | 10    | 25%   |
| Середній рівень                                               | 17                                        | 42,5% | 14    | 35%   | 14                                        | 35%   | 14    | 35%   |
| Низький рівень                                                | 10                                        | 25%   | 22    | 55%   | 16                                        | 40%   | 16    | 40%   |
| 5. Конструктивні способи подолання стресів                    |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень                                                | 12                                        | 30%   | 27    | 67,5% | 18                                        | 45%   | 18    | 45%   |
| Середній рівень                                               | 10                                        | 25%   | 9     | 22,5% | 16                                        | 40%   | 18    | 45%   |
| Низький рівень                                                | 18                                        | 45%   | 4     | 10%   | 6                                         | 15%   | 4     | 10%   |
| Інтеграційний рівень стресостійкості                          |                                           |       |       |       |                                           |       |       |       |
| Високий рівень (стійкість)                                    | 10                                        | 25%   | 20    | 50%   | 16                                        | 40%   | 16    | 40%   |
| Середній рівень                                               | 15                                        | 37,5% | 14    | 35%   | 14                                        | 35%   | 14    | 35%   |
| Низький рівень (стресочутливість)                             | 15                                        | 37,5% | 6     | 15%   | 10                                        | 25%   | 10    | 25%   |

Джерело: за результатами дослідження.

В КГ на 2,5% стало більше осіб із підвищеною реакцією на обставини, на які не можливо вплинути, схильних все занадто ускладнювати. Показники схильності службовців до психосоматичних захворювань виявилися на тому ж рівні, так само як і вибір деструктивних способів подолання стресів (у 25%

осіб – на високому, у 40% на низькому). На 5% стало більше осіб, які частіше обирають конструктивні способи вирішення проблеми і подолання стресів (на середньому рівні). На загальний інтеграційний рівень стресостійкості ці результати не вплинули – так само більшість осіб КГ мають високий рівень (стійкість до стресів – у 40%), а низький поріг стресочутливості виявлено у 25% державних службовців.

Серед опитуваних ЕГ помітні позитивні зміни – на 25% стало менше осіб із підвищеною реакцією на обставини, які змінити не можна, на 22,5% із занадто високою схильністю все ускладнювати. На 17,5% стало менше респондентів із схильністю до психосоматичних захворювань. На 22,5% зменшилась частка осіб, які обирають деструктивні способи вирішення проблем і подолання стресів. На 37,5% стало більше держслужбовців, які обирають конструктивні способи подолання стресів. За інтеграційним рівнем стресостійкості на 25% стало більше осіб із оптимальним високим рівнем, на 22,5% зменшилась частка службовців із низьким рівнем, що вказує на стресочутливість, не здатність успішно вирішити стресову ситуацію.

Загалом на основі порівняння результатів констатуючого і контрольного етапів експерименту встановлено значне покращення особистісних рис та якостей респондентів ЕГ, що підтверджує високу ефективність проведеної психологічної роботи за програмою занять з оптимізації особистісного зростання державних службовців.

### **Висновки до розділу 3**

Для надання психологічної підтримки державним службовцям з особистісного зростання було розроблено програму психологічної роботи, метою якої є: створення умов для саморозвитку, особистісного зростання учасників; розвиток особистісних та професійно важливих якостей; мотивування до самозміни, вдосконалення.

Структурно програма психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців включала шість занять наступної тематики:

«Активізація розвитку комунікативних та організаторських якостей»; «Формування емоційної стійкості та емоційного інтелекту»; «Формування самоконтролю та відповідальності»; «Формування стресостійкості»; «Формування оптимальних кар'єрних орієнтацій»; «Мотивування до успіху і звершень». І була проведена із респондентами експериментальної групи, до якої було включено осіб із стажем трудової діяльності на посаді держслужбовців до 10 років. Саме в цій групі респондентів спостерігалися переважні низькі значення активності, свідомого контролю за емоціями і поведінкою, недостатні показники розвитку організаційних та комунікативних здібностей, низький емоційний інтелект та слабка стресостійкість.

Для визначення ефективності проведеної психологічної роботи за розробленою програмою організовано повторне опитування державних службовців. Контрольну групу респондентів склали службовці із стажем 11-20 років, з якими додаткової психологічної роботи не проводилось. На даному етапі експерименту службовці КГ отримали подібні результати опитування, так само мали оптимальні прояви особистісних рис, комунікативних та організаторських здібностей і вмінь, емоційного інтелекту та стресостійкості.

В експериментальній групі за результатами контрольного етапу експерименту встановлено виразну позитивну динаміку змін, зокрема: на 20% зросла кількість осіб із високим рівнем самоконтролю, на 27,5% зросла кількість службовців, які мають високу оптимальну емоційну стійкість, на 22,5% стало більше респондентів із проявами експресивності, а саме – цікавості, допитливості, схильності до творчості, гнучкого реагування на різні події оточуючого життя.

Також в ЕГ на 12,5% стало більше осіб із кар'єрною орієнтацією «професійна компетентність», на 7,5% – з «інтеграцією стилів життя», на 5% зросла кількість респондентів із орієнтацією на «служіння». Вказані кар'єрні

орієнтації є оптимальними для державних службовців, надають змогу успішно самореалізовуватися у професійної діяльності.

Також відзначено зростання кількості державних службовців з високим рівнем комунікативних та організаторських здібностей, що підтверджує позитивний вплив програми психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців. На контрольному етапі експерименту оптимальні показники розвитку комунікативних та організаторських здібностей і вмінь (високий та середній) виявлено у 70-72,5% сумарно.

В ЕГ на 22,5% стало більше осіб із високим рівнем емоційного інтелекту, а саме – на 20% стало більше осіб із високими рівнем емоційної обізнаності, на 15% зросла кількість осіб із високим рівнем самомотивації, на 25% стало більше осіб із високим рівнем емпатії і здатності до розпізнавання емоцій людей.

Крім того, в ЕГ на 25% стало більше осіб із оптимальним високим рівнем стресостійкості. Зокрема, на 25% стало менше осіб із підвищеною реакцією на обставини, які змінити не можна, на 22,5% із занадто високою схильністю все ускладнювати. На 37,5% більше держслужбовців стали обирати конструктивні способи подолання стресів. Отримані дані засвідчують позитивний вплив проведеної програми психологічної роботи з оптимізації особистісного розвитку державних службовців.

## ВИСНОВКИ

На основі теоретичного і практичного вивчення психологічного портрету особистості державного службовця сформовано наступні висновки (відповідно до поставлених завдань дослідження):

1. Теоретично проаналізовано психологічні особливості професійної діяльності державного службовця та їх вплив на особистість. Державними службовцями є особи, які займають посади в державних органах та їх апараті, і мають відповідні повноваження щодо практичного виконання завдань і функцій держави. Професійна діяльність державних службовців відноситься до соціономічного типу «людина-людина», і передбачає значне напруження, пов'язане із великим навантаженням, постійним спілкуванням з різними людьми. Професійна діяльність державних службовців має значний стресовий вплив на фахівців, які мають володіти високою професійною компетентністю та стресостійкістю, бути здатними потурбуватися про власне здоров'я.

Професійна етика державних службовців ґрунтується на основних принципах: служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; професіоналізму, відданості справі. Важливим аспектом діяльності державних службовців є професійний саморозвиток та прагнення до вдосконалення. Успішний фахівець не повинний зупинятися на освоєних знаннях і вміннях, а цілеспрямовано розширювати світогляд, набуваючи нових навичок і вмінь, прагнучи до підвищення майстерності.

2. Висвітлено особистісні характеристики державних службовців, визначено особливості формування культури особистості у державних службовців. Особистість державного службовця вивчається як цілісне розуміння людини з урахуванням її індивідуально-психологічної основи (темпераменту, характеру, спрямованості). Відзначено, що державна служба не рекомендована людям з розладами серцево-судинної системи, із повільними реакціями нервової системи (флегматичним темпераментом).

Важливими рисами характеру держслужбовців є: самокритичність, самовдосконалення і самоповага у ставленні до себе; чуйність і взаєморозуміння, емпатія, бажання допомогти у ставленні до колег і клієнтів; справедливість і сумлінність у ставленні до справи; вольові якості (наполегливість, рішучість, уважність, цілеспрямованість, відповідальність, дисциплінованість) тощо.

При розгляді мотиваційної сфери державних службовців виділено важливість спрямованості на досягнення успіху (на протигагу мотиваційної спрямованості на уникнення невдач), проаналізовано професійні спрямованості на себе, на справу і на спілкування з людьми. Вказано на тісний зв'язок успішності державних службовців із мотивацією їх професійної діяльності та задоволеністю роботою.

Професійна культура працівника державної служби, окрім необхідних знань, умінь та навичок, охоплює також певні особистісні риси та загальнолюдські моральні цінності. До них належать відповідальність за виконану роботу, чесність, порядність, доброзичливість, уважне ставлення до оточуючих, повага до закону, прагнення до справедливості, готовність до співпраці та надання допомоги іншим.

3. Емпірично досліджено психологічні особливості особистості держслужбовців. За результатами констатувального етапу експерименту більшість державних службовців відрізняються високими значеннями екстраверсії – активністю, схильністю до домінування, товариськістю (76,3%); високими показниками «прихильності» до людей, готовності їм допомогти і надати підтримку (75%). До високого самоконтролю схильні 71,3% відповідальних і передбачливих держслужбовців. Для 70% респондентів властива емоційна стійкість, відчуття емоційного комфорту, зрілість.

Переважними кар'єрними орієнтаціями у державних службовців є «професійна компетентність» (у 27,5%), що характеризує їх як людей, які хочуть бути майстрами своєї справи; і «служіння» (у 22,5%), які прагнуть

приносити користь людям, суспільству. Ще у 12,5% службовців виявлено орієнтації на «інтеграцію стилів життя», для них важливе поєднання всіх сфер своєї життя, досягнення гармонії між особистим життям і кар'єрою.

Більшість службовців мають високий і середній рівні сформованості комунікативних (28,7% і 38,8%) та організаторських здібностей і вмінь (32,5% і 22,5%), що необхідні їм для професійної діяльності, пов'язаної з активним спілкуванням з людьми.

Високий рівень емоційного інтелекту мають 35% державних службовців, які вміють керувати своїми емоціями, впливати на емоційні стани людей. Зокрема, вони мають високу емоційну обізнаність (35%), здатні до управління своїми емоціями (33,7%), мають вміння управління своєю поведінкою за рахунок керування емоціями (35% осіб). Високий рівень емпатії виявлено у 32,5% державних службовців.

Стресостійкість на високому рівні виявлена у 32,5% державних службовців, які здатні розпізнавати стресові ситуації, адекватно реагують на різні обставини, здатні до конструктивних способів подолання стресу. Ще у 30% фахівців встановлено прояви стресочутливості, вони схильні все ускладнювати, використовують деструктивні способи подолання стресу.

Відповідно до результатів опитування близько третини державних службовців потребують психологічної підтримки і допомоги, орієнтованої на розвиток особистісних якостей самоконтролю та відповідальності, емоційної стійкості, оптимальних кар'єрних орієнтацій, зростання організаторських якостей, формування емоційного інтелекту та стресостійкості.

4. Розроблено програму психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців, визначено ефективність проведеної роботи з державними службовцями.

Метою програми психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців є: створення умов для саморозвитку, особистісного зростання учасників; розвиток особистісних та професійно важливих якостей; мотивування до самозміни, вдосконалення. Структурно

програма включає шість занять наступної тематики: «Активізація розвитку комунікативних та організаторських якостей»; «Формування емоційної стійкості та емоційного інтелекту»; «Формування самоконтролю та відповідальності»; «Формування стресостійкості»; «Формування оптимальних кар'єрних орієнтацій»; «Мотивування до успіху і звершень». Дану програму було впроваджено у ході формуючого етапу експериментального дослідження із службовцями експериментальної групи (працівники із стажем трудової діяльності на посаді держслужбовців до 10 років). Саме в цій групі респондентів спостерігалися переважні низькі значення активності, свідомого контролю за емоціями і поведінкою, недостатні показники розвитку організаційних та комунікативних здібностей, низький емоційний інтелект та слабка стресостійкість.

За результатами повторного опитування зміни у контрольній групі респондентів незначні, вони так само мають оптимальні прояви особистісних рис, комунікативних та організаторських здібностей і вмінь, емоційного інтелекту та стресостійкості.

В експериментальній групі виявлено помітну позитивну динаміку розвитку особистісних характеристик: кількість учасників із високим рівнем самоконтролю збільшилась на 20%, частка респондентів із високим рівнем емоційної стійкості зросла на 27,5%, а 22,5% більше учасників демонструють підвищену експресивність, що проявляється у допитливості, зацікавленості, творчому підході та здатності гнучко реагувати на різні життєві ситуації.

Також в ЕГ на 12,5% стало більше осіб із кар'єрною орієнтацією «професійна компетентність», на 7,5% – з «інтеграцією стилів життя», на 5% зросла кількість респондентів із орієнтацією на «служіння». Вказані кар'єрні орієнтації є оптимальними для державних службовців, надають змогу успішно самореалізовуватися у професійної діяльності.

Також відзначено зростання кількості державних службовців з високим рівнем комунікативних та організаторських здібностей, що підтверджує позитивний вплив програми психологічної роботи з оптимізації

особистісного зростання державних службовців. На контрольному етапі експерименту оптимальні показники розвитку комунікативних та організаторських здібностей і вмінь (високий та середній) виявлено у 70-72,5% сумарно.

В ЕГ на 22,5% стало більше осіб із високим рівнем емоційного інтелекту, а саме – на 20% стало більше осіб із високими рівнем емоційної обізнаності, на 15% зросла кількість осіб із високим рівнем самомотивації, на 25% стало більше осіб із високим рівнем емпатії і здатності до розпізнавання емоцій людей.

Крім того, в ЕГ на 25% стало більше осіб із оптимальним високим рівнем стресостійкості. Зокрема, на 25% стало менше осіб із підвищеною реакцією на обставини, які змінити не можна, на 22,5% із занадто високою схильністю все ускладнювати. На 37,5% більше держслужбовців стали обирати конструктивні способи подолання стресів.

Відповідно до підтвердженої ефективності проведеної психологічної роботи з оптимізації особистісного розвитку держслужбовців рекомендуємо розроблену програму занять до використання у професійній діяльності практичного психолога з даним контингентом клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Аналіз проблем психологічної готовності особистості до професійної діяльності на державній службі в умовах європейської інтеграції. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2014. Вип. 2. С. 212–222.
2. Алієва Е. Активізація особистісного зростання у старшокласників засобами соціально-психологічного тренінгу. URL: <http://enpuir.pri.edu.ua/bitstream/123456789/12209/3/Alieva.pdf>.
3. Арефнія С. В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади : автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія». К., 2018. 20 с.
4. Арефнія С. В. Специфіка професійної діяльності державних службовців як один з факторів їх професійного вигорання. *Актуальні проблеми психології* : збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2013. Том. VI «Психологія обдарованості». Вип. 9. С. 71–80.
5. Артеменко Н. Планування кар'єри державного службовця. *Вісник державної служби України*. 2008. №3. С. 76–79.
6. Артеменко Н. Професіоналізація державних службовців як пріоритет здійснення державної кадрової політики. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_02\(5\)/10anfddkr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10anfddkr.pdf).
7. Бевзюк І. Комунікативна компетентність як складова успішності державного службовця. *Державна служба в Україні : шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року)*. К. : Національна академія прокуратури України, 2019. С. 22–25.
8. Бевзюк І., Козьяков І. Сутність комунікативної компетентності прокурора. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. 2015. № 2. С. 10–18.

9. Василюк Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник. К. : НАДУ, 2015. 204 с.
10. Васильєв В. В. Професійний потенціал державних службовців як чинник розвитку системи соціального захисту населення. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Психологія»*. Одеса, 2012. Т. 17. Вип. 8. С. 21–29.
11. Вірна Ж., Мудрик А. Особистісна вимогливість як чинник ефективної професійної реалізації державного службовця. *Психологія і суспільство : Український теоретико-методологічний соціогуманітарний часопис*. 2013. № 3 (53). С. 99–109.
12. Габрієлевич О. Розвиток мотивації досягнення у слухачів МАН засобами тренінгових методик. Луцьк, 2013. 33 с.
13. Головатий М. До проблеми професіоналізації державних службовців в сучасній Україні. *Збірник наукових праць УАДУ при Президенті України*. К., 2000. Вип. 2. Ч. 3. С. 10–21.
14. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України : формування та розвиток : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
15. Гончарук Н. Т., Прокопенко Л. Л. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців. *Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: Матеріали щорічної наук.-практ. конф. (31 жовтня 2007 р. У 2 т.)*. О. : ОРІДУ, 2007. Т. 1. С. 78–80.
16. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Футель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 96 с.
17. Губанов О. О. Проблеми правового регулювання інформаційно-просвітницької діяльності серед публічних службовців України, спрямованої на підвищення рівня обізнаності з положеннями законодавства ЄС. *Приватне та публічне право*. 2017. № 3. С. 93–95.

18. Гусак О. Г. Професійна мобільність державних службовців в контексті європейської інтеграції України. *Регіональна політика на сучасному етапі державотворення: проблеми децентралізації, ризики та перспективи впровадження : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 31 жовт. 2006 р.)*. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ. 2006. С. 279–281.
19. Долінська Л. В., Темрук О. В. Тренінг особистісно-професійної зрілості. К. : Марич, 2010. 128 с.
20. Доценко В. В. Навчально-тренінгова програма «Життєконструювання особистості в кризові періоди життя». *Практична психологія та соціальна робота*. 2012. № 1. С. 19–26.
21. Доценко В. В. Система психологічних тренінгів як засіб формування стресостійкості у працівників поліції. URL: <http://univd.edu.ua/science-issue/issue/3080>.
22. Загороднюк С., Акімов О. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* 2013. Вип. 36. С. 277–286.
23. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с.
24. Земба (Мудрик) А. Б. Особистісна вимогливість як чинник професійної компетентності (на матеріалі держслужбовців центрів зайнятості) : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 загальна психологія, історія психології. Луцьк, 2010. 21 с.
25. Зінченко О. До питання професіоналізму державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2006. №1. С. 17–20.
26. Зоценко Т. В. Роль особистості в державному управлінні. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: збірник тез науково-практичної конференції*,

(25 березня 2015 р.). URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-1/doc/1/03.pdf>.

27. Капська А. Й. Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю : навч.-метод. посіб. К. : УДЦССМ, 2001. 220 с.
28. Карамушка Л. М., Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 1. С. 112–125.
29. Карпова Л. Г. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 теорія і методика професійної освіти. Харків, 2004. 27 с.
30. Ківалов С. В., Біла Л. Р. Організація державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. Одеса : Юридична література, 2002. 328 с.
31. Кім К. В. Обґрунтування професіоналізму як моральної якості державного службовця. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2017. № 21. С. 72–75.
32. Кім К. В. Сутність кар'єри на державній службі в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2016. № 22. С. 86–88.
33. Клименко І. Професійні компетенції державних службовців: архетипний підхід. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 2. С. 86–93.
34. Книш П. Компетенції державних службовців : міжнародний досвід. *Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах : Десяті ювілейні регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 18-19 жовт. 2016 р.)*. Тернопіль : Крок, 2016. С. 169–173.
35. Ковальчук Ю. Професійно важливі якості державних службовців : теоретичний аналіз та засади формування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 3 (26). С. 237–248.

36. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. *Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 7 (13). С. 3–13.
37. Корнута Л. Професійна компетентність державного службовця: проблема удосконалення та розвитку. *Vizegrad Journal on Human Rights*. 2019. № 4. С. 79–84.
38. Куриця Д. І., Куриця А. І. Соціально-організаційні та психологічні особливості державного управління як одного із видів соціального управління. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 23. С. 323–332.
39. Липовська Н. Методичні і тактичні підходи до формування іміджу керівника у сфері державної служби. *Ефективність держ. упр. : зб. наук. пр.* Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 6/7. С. 191–201.
40. Литвинова Л. В. Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 133–139.
41. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: <http://nadoest.com/profesionalizm-derjavnih-slujbovciv-yak-umova-efektivnoyi-diya>.
42. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. 2-е вид., доп. і перероб. К. : Аттика, 2003. 576 с.
43. Мамічева О. В. Професійне становлення та динаміка розвитку предметно-педагогічних здібностей викладачів ВНЗ. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Психологія»*. 2009. № 14(18). С. 99–109.
44. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності : навч.-метод. посібник. К. : Педагогічна думка, 2012. 112 с.
45. Михайленко В. О. Організаційно-професійні та соціально-демографічні чинники вияву у персоналу держадміністрацій навичок

командної роботи. *Вісник післядипломної освіти*. К. : ЦППО, 2008. Вип. 8. С. 230–239.

46. Мілєва В. Р. Емпірична модель професійної компетентності державного службовця. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова : зб. наук. праць. Серія № 12 «Психологічні науки»*. К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. Вип. № 34 (58). С. 256–264.

47. Мудрик А. Б. Професійно компетентна особистість державного службовця центрів зайнятості. *Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. Т. VI «Психологія обдарованості». Вип. 6. С. 108–115.

48. Мудрик А. Б. Психологічні особливості розвитку професійної кар'єри державних службовців. *Психологічні перспективи*. 2019. № 33. С. 192–204. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2019-33-192-204>.

49. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2005. 162 с.

50. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : сутність, стан та особливості формування : автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. К., 2005. 20 с.

51. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 96 с.

52. Носик О. А. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2 (48). С. 177–183.

53. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник . К. : КНЕУ, 2006. 472 с.

54. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку державних службовців .Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. Х. : Магістр, 2009. №1(35). С. 195–204.

55. Орлів М. С. Механізм державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні. – *Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 механізми державного управління. Національна академія державного управління при Президентові України*, Київ, 2019. С.25-35.
56. Овдієнко І. М. Тренінг професійного зростання практичного психолога. *Вісник Національного університету оборони України*. 2015. № 3 (46). С. 220–224.
57. Онущук С. В., Книш П. В. Профілі професійної компетентності: наукове забезпечення та кращі практики. *Координати управління : зб. наук. пр.* Івано-Франківськ : «Місто НВ», 2012. Вип. 3. С. 86–89.
58. Орбан-Лембрик Л. Е. Морально-психологічні джерела управління. *Наукові праці МАУП*. К., 2002. Вип. 4. С. 16–19.
59. Павлюх В. В. Тренінг активізації особистісних детермінант становлення професійної ідентичності психолога: сутність, структура та етапи проведення. *Актуальні проблеми психології*. Київ, 2014. Том 11. Психологія особистості. Психологічна допомога особистості. Вип.11. С. 224–231.
60. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.
61. Перегончук Н. В. Програма тренінгу розвитку особистості педагога в умовах «Професійного вигорання». *Проблеми сучасної психології*. 2011. Вип. 11. С. 614–624.
62. Письменний І. Індивідуальна самоорганізація посадових осіб органів публічної влади : синергетичний підхід. URL: [http://www.dridn.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Pismenniy.pdf](http://www.dridn.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Pismenniy.pdf).
63. Плещан Х. В. Успішність в управлінській діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 15. С. 121–124.

64. Пов'якель Н. І. Професіогенез саморегуляції мислення практичного психолога : монографія. К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2003. 295 с.
65. Поліщук І. В. Сутність поняття «професійний потенціал» у контексті наукової галузі державного управління. *Теорія та історія публічного управління*. 2016. № 6-7 (32-33). С. 5–13. doi:10.15421/151623.
66. Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби : кол. моногр. / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. 304 с.
67. Романчук І., Карнаух І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10rivsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rivsds.pdf).
68. Рутіна Ю. В. Чинники професійної самоактуалізації державних службовців. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Том I. Вип. 46. С. 17–22.
69. Савчин М., Василенко Л. Програма особистісно-професійного зростання майбутнього педагога : Методичні рекомендації до її складання. Дрогобич, 2012. URL: [http://dsru.edu.ua/sgf/fd/N\\_school.htm](http://dsru.edu.ua/sgf/fd/N_school.htm).
70. Секельгіді К. ІІ. Особистісне самоуправління державного службовця : сутність та особливості. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 8. С. 116–118.
71. Сидоренко Н. Оцінка професійної культури державного службовця: компетентнісний підхід. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2009-02/Sidorenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2009-02/Sidorenko.pdf).
72. Сидорова К. Г. Особливості формування психологічної культури державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 4. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=412>.
73. Синявський В. В. Професіограми і професіокарти основних професій : навч. посібник. К. : МАУП. 1999. 200 с.
74. Сімеоніді І. А. Формування іміджу державної служби. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології : зб. наук. праць*

*Херсонського національного технічного університету. Херсон, 2010. №2. С. 136–145.*

75. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2003. № 1. С. 67–72.

76. Сторожев Р. І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 3(58). URL: <http://www.kbuaa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-3/doc/4/01.pdf>.

77. Тарасюк І. Становлення органів професійної культури посадових осіб публічної влади. *Демократичне врядування : науковий вісник*. 2016. Вип. 16-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2016\\_16-17\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_11).

78. Тигаренко Л. Соціально-психологічна спрямованість підготовки державних службовців. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2717>.

79. Улунова Г. Є. Перцептивно-аналітичний аспект культури професійного спілкування державних службовців. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. 2017. Серія 12 «Психологічні науки». Вип. 6 (51). С. 203–212.

80. Улунова Г. Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2013. Вип. 19. С. 726–736.

81. Федорчук В. М. Тренінг – інструмент особистісного зростання особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2010. Вип. 9. С. 690–700.

82. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 250 с.

83. Хрущ О. Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. *Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року)*. К. : НАПУ, 2019. С. 165–168.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1.

**Співвіднесення вимог до посад держслужби категорій «А», «Б», «В»  
із Національною рамкою кваліфікацій та Законом України «Про вищу  
освіту»**

| №п/п | Найменування вимог                          | Перелік вимог до публічних службовців                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Посади категорій державної служби                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                               |                                                        |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|      |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | «А»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | «Б»                                                           | «В»,                                                   |
| 1.   | Загальні вимоги до посад державної служби   | 1. Освіта - вища;<br>1.1. ступінь вищої освіти – магістр.....<br>1.2. ступінь молодшого бакалавра або бакалавра.....<br>2. стаж роботи<br>2.1. загальний стаж роботи.....<br>2.2. досвід роботи на посадах державної служби категорій «А», «Б» (керівника).....<br>3. Володіння мовами:<br>3.1. відома володіння державною мовою.....<br>3.1. володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.....                                                                                                                                                  | +<br><br><br><br>7 р.<br><br>3 р.<br><br><br><br><br>+                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | +<br><br><br><br>2 р.<br><br><br>1 р.<br>«В»<br><br><br><br>+ | +<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>+ |
| 2.   | Спеціальні вимоги до посад державної служби | 1. Знання законодавства.....<br>2. Професійні знання відповідно до посади.....<br>3. Навички лідерських навичок.....<br>4. Вміння приймати ефективні рішення.....<br>– якісне виконання поставлених завдань.....<br>5. Комунікації та взаємодія.....<br>– командна робота та взаємодія.....<br>6. Управління змінами.....<br>– впровадження змін.....<br>– прийняття змін.....<br>7. Управління організацією та персоналом.....<br>– технічні зміни.....<br>8. Особистісні компетенції.....<br>9. Управління публічними фінансами.....<br>10. Робота з інформацією..... | +<br><br><br><br><br><br><br>+<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |                                                               |                                                        |

Власна розробка за джерелами: [3; 4].

Додаток Б

Таблиця 1.4.

## Категорії посад публічної служби

| № п/п | Категорія публічних службовців            | Посади державної служби                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | «А»<br>(вищий корпус державної служби)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;</li> <li>- керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;</li> <li>- голів обласних державних адміністрацій, голів державних адміністрацій у містах Києві та Севастополі;</li> <li>- керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.    | «Б»<br>(Середній корпус державної служби) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- керівників структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України та їх заступників;</li> <li>- керівників структурних підрозділів міністерств, місцевих державних адміністрацій, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступників, керівників територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступників;</li> <li>- голів районних державних адміністрацій, заступників голів місцевих державних адміністрацій, керівників апаратів місцевих державних адміністрацій;</li> <li>- керівників та заступників керівників структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, апаратів місцевих державних адміністрацій, їх структурних підрозділів;</li> <li>- заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України</li> </ul> |
| 3.    | «В»<br>(Нижча ланка державної служби)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- інші посади державної служби, не віднесені до категорій "А" і "Б" у місцевих державних адміністраціях: (кількість посад категорії «В» в державному органі повинна становити не менше третини його штатної чисельності).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Власна розробка автора за джерелом: [5; 6; 115].

## Додаток В

Таблиця 1.5.

**Класифікація соціально-психологічних характеристик, необхідних  
успішному державному службовцю**

| Вид              | характеристики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Харизматичні:    | смівливість, мужність, доброчесність, стресостійкість, витримка, впевненість у собі, ентузіазм, захоплення, переконання, здорові амбіції, орієнтація на досягнення результату, асертивність – уміння тактично обстоювати свою точку зору, упертість і твердість, інтелект та відвага, адекватність, здатність експериментувати і не боятися ризикувати; уміння бути імпровізатором, увага до свого здоров'я і до збереження здоров'я людей.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Комунікативні:   | здатність переконувати і мотивувати співробітників, уміння налагоджувати співпрацю між відомствами, між керівниками різних рівнів, чітко і зрозуміло формулювати свою точку зору, уміння ставити чіткі та зрозумілі завдання перед підлеглими, здатність переконливо говорити й уважно слухати інших, мати почуття гумору, увага і повага до людей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Організаторські: | уміння працювати в команді, здатність брати на себе відповідальність, спрямовувати людей на досягнення тривалих і перспективних цілей та здійснення реформ, уміння правильно розподілити на посади підлеглих відповідно до їхніх здібностей та захопчувати їх до праці, створювати умови для того, щоб кожний працівник відчував свою значущість і вартість, уміння бачити і розкривати потенціал кожного працівника і відповідно використовувати на користь загальних результатів, уміння вести за собою, уміння управляти ситуацією, демонструвати спокій і впевненість, створювати добрий мікроклімат, уміння мобілізації людей на постановку цілей, виконання планів і досягнення результатів. |
| Адаптивні:       | гнучкість та «синдром хамелеона», вміння еластично пристосовуватися до змінного оточення, бути відкритим до змін, мати такт і дипломатичний талант, бути делікатним, не ображати людей, не критикувати на людях, більше хвалити співробітників навіть за маленький успіх, здатність до власмодії.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Адміністративні: | креативність, здатність до сприйняття нових ідей і продукування своїх ідей, уміння передбачати, розпоряджатися, узгоджувати, приймати рішення, уміння координувати, делегувати, контролювати, бути завжди поінформованим, уміння розв'язувати конфлікти, уміння їх передбачати і не допускати, проявляти спроможність дотримуватися послідовного стратегічного курсу щодо управління людськими ресурсами, управління інноваціями.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Інтелектуальні:  | здатність генерувати ідеї, будувати стратегічні плани, стратегічно й аналітично мислити, уміння уважно спостерігати і робити з цього свої висновки, здатність учитися новому, бути кваліфікованим у своїй сфері діяльності, уміння вчитися, удосконалюватися, працювати над собою, здатність до самоаналізу, панорамність мислення, здатність до інновацій, мобільність, ефективне використання інформаційної техніки.                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Додаток Г

## П'ятифакторна модель «Велика п'ятірка» (Р. МакКрає і П. Коста)

П'ятифакторний особистісний опитувальник або тест «Велика п'ятірка» (Big five), розроблений американськими психологами Р. МакКрає і П. Коста в 1983-1985 рр. Пізніше методiku допрацьовували і в остаточному вигляді вона була представлена NEO-особистісним опитувальником або NEO-PI-R (від англ. Нейротизм, екстраверсія, відкритість – особистісний опитувальник). Автори опитувальника Р. МакКрає і П. Коста переконані, що виділених п'яти незалежних змінних, точніше особистісних факторів темпераменту і характеру (нейротизм, екстраверсія, відкритість досвіду, співпраця, сумлінність) достатньо для об'єктивного опису психологічного портрета – моделі особистості.

Таким чином, модель велика п'ятірка (Big five) – диспозиційна (від англ. Disposition – схильність) модель особистості людини. П'ятифакторний тест-опитувальник складається з 75 парних, протилежних за своїм значенням, стимульних висловлювань, що характеризують поведінку людини. Стимульний матеріал має п'ятибальну оцінну шкалу (-2; -1; 0; 1; 2) для діагностики ступеня вираженості кожного з п'яти факторів:

- 1) екстраверсія – інтроверсія;
- 2) прихильність – відособленість;
- 3) самоконтроль – імпульсивність;
- 4) емоційна нестійкість – емоційна стійкість;
- 5) експресивність – практичність.

На даний час тест-опитувальник «Велика п'ятірка» став популярним і отримав велике практичне значення.

Ключ до опитувальника

Ключ до тесту

1. Вибрані оціночні значення висловлювань переводяться в бали за оцінною шкалою:

|      |    |    |   |   |   |
|------|----|----|---|---|---|
|      | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Бали | 5  | 4  | 3 | 2 | 1 |

2. Бальні оцінки проставляються в бланку відповідей в праві осередки відповідних висловлювань. Кожен з основних п'яти чинників складається з п'яти первинних факторів. Наприклад, основний фактор «екстраверсія – інтроверсія» складається з первинних факторів 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5. У кількісному вираженні первинні чинники визначаються шляхом підсумування трьох бальних оцінок. Наприклад, первинний фактор 1.1 «активність – пасивність» оцінюється сумою балів, отриманих на висловлювання 1, 6, 11.

Бланк відповідей

| I     | II    | III   | IV    | V     |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
| 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
| 11    | 12    | 13    | 14    | 15    |
| 1.1 = | 2.1 = | 3.1 = | 4.1 = | 5.1 = |
| 16    | 17    | 18    | 19    | 20    |
| 21    | 22    | 23    | 24    | 25    |
| 26    | 27    | 28    | 29    | 30    |
| 1.2 = | 2.2 = | 3.2 = | 4.2 = | 5.2 = |
| 31    | 32    | 33    | 34    | 35    |
| 36    | 37    | 38    | 39    | 40    |
| 41    | 42    | 43    | 44    | 45    |
| 1.3 = | 2.3 = | 3.3 = | 4.3 = | 5.3 = |

4.5. Емоційна лабільність - емоційна стабільність;

5. Експресивність – практичність;

5.1. Цікавість – консерватизм;

5.2. Домітливність – реалістичність;

5.3. Артистичність - відсутність артистичності;

5.4. Сенситивність – нечутливість;

5.5. Пластичність – ригідність.

Сума балів первинних факторів по вертикалі визначає кількісну вираженість основного фактору. Мінімальна кількість набраних балів для будь-якого основного фактору дорівнює 15, максимальна кількість – 75. Умовно бальні оцінки можна розділити на високі (51-75 балів), середні (41-50 балів) і низькі (15-40 балів).

#### Бланк опитувальника

Інструкція: Прочитайте парні висловлювання і визначте, яке з двох альтернативних висловлювань Вам найбільше підходить. Якщо підходить вислів, записаний зліва від оцінної шкали, то використовуйте для оцінки цього висловлювання значення «-2» або «-1». Якщо Вам підходить праве висловлювання, то воно оцінюється значеннями «2» або «1». Значення «-2» або «2» вибираються в тому випадку, якщо оцінюване висловлювання виражене сильно. Якщо це висловлювання виражено слабо (слабше), то вибирається значення «-1» або «1». У тому випадку, коли жодна з альтернатив вам не підходить, а підходить щось середнє між ними, то вибирається значення «0».

|                                                           |    |    |   |   |   |                                                    |
|-----------------------------------------------------------|----|----|---|---|---|----------------------------------------------------|
| 1. Мені подобається займатися фізкультурою                | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я не люблю фізичні навантаження                    |
| 2. Люди вважають мене чуйним і доброзичливим людиною      |    |    |   |   |   | Деякі люди вважають мене холодним і черствим       |
| 3. Я в усьому ціную чистоту і порядок                     |    |    |   |   |   | Іноді я дозволяю собі бути неохайним               |
| 4. Мене часто турбує думка, що щось-небудь може трапитися |    |    |   |   |   | «Дрібниці життя» мене не турбують                  |
| 5. Все нове викликає у мене інтерес                       |    |    |   |   |   | Часто нове викликає у мене роздратування           |
| 6. Якщо я нічим не зайнятий, то це мене турбує            |    |    |   |   |   | Я людина спокійна і не люблю мстуватися            |
| 7. Я намагаюся проваляти дружельність до всіх людей       |    |    |   |   |   | Я не завжди і не з усіма доброзичлива людина       |
| 8. Моя кімната завжди акуратно прибрано                   |    |    |   |   |   | Я не дуже намагаюся стежити за чистотою і порядком |
| 9. Іноді я ападаю в розпач через дрібниці                 |    |    |   |   |   | Я не звертаю уваги на дрібні проблеми              |
| 10. Мені подобаються несподіванки                         |    |    |   |   |   | Я люблю передбачуваність подій                     |
| 11. Я не можу довго залишатися в нерухомості              |    |    |   |   |   | Мені не подобається швидкий стиль життя            |
| 12. Я тактовний по відношенню до інших людей              |    |    |   |   |   | Іноді жартома я зачіпаю самолюбство інших          |
| 13. Я методичний і пунктуальний у всьому                  |    |    |   |   |   | Я не дуже обов'язкова людина                       |
| 14. Мої почуття легко уразливі і ранні                    |    |    |   |   |   | Я рідко тривожусь і рідко чогось-небудь боюся      |
| 15. Мені не цікаво, коли відповідь ясна задалегідь        |    |    |   |   |   | Я не цікавлюся речами, які мені не зрозумілі       |
| 16. Я люблю, щоб інші швидко виконували мої розпорядження |    |    |   |   |   | Я не поспішаючи виконую чужі розпорядження         |
| 17. Я поступливий і схильний до                           |    |    |   |   |   | Я люблю посперечатися з                            |

## Додаток Д

**Методика «Якорі кар'єри» для діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейн, адаптація В. Чікер, В. Винокурова)**

«Якорі кар'єри» – це ціннісні орієнтації, соціальні установки, інтереси і т.п. соціально обумовлені спонукання до діяльності, характерні для певної людини. Кар'єрні орієнтації виникають в початкові роки розвитку кар'єри, вони стійкі і можуть залишатися стабільними тривалий час. При цьому дуже часто людина реалізує свої кар'єрні орієнтації неусвідомлено. Тест дозволяє виявити наступні кар'єрні орієнтації: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилю життя, підприємництво.

**Бланк методики**

**Інструкція.** Будь ласка, дайте відповідь на наступні питання тесту:

**«Наскільки важливим для Вас є кожне з наступних тверджень?»**

**Варіанти відповідей:** 1 – абсолютно не важливо, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – виключно важливо.

1. Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової або технічної сфери.
2. Здійснювати спостереження і контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях.
3. Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації.
4. Мати постійне місце роботи з гарантованою оплатою і соціальною захищеністю.
5. Важити своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим.
6. Працювати над проблемами, які представляються майже нерозв'язними.
7. Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри власною рівноважували один одного.
8. Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм твором або ідеєю.
9. Продовжувати роботу по своїй спеціальності, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з моєю спеціальністю.
10. Бути першим керівником в організації.
11. Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями.
12. Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий період часу.
13. Важити свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим.
14. Змагатися з іншими і перемагати.
15. Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати свого способу життя.
16. Створити нове комерційне підприємство.
17. Присвятити все життя обраній професії.
18. Зайняти високу керівну посаду.
19. Мати роботу, яка представляє максимум свободи і автономії у виборі характеру занять, часу виконання і т.д.
20. Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати в зв'язку з підвищенням.
21. Мати можливість використовувати свої вміння і таланти для служіння важливої меті.

**«Наскільки Ви згодні з кожним з наступних тверджень?»**

**Варіанти відповідей:** 1 – абсолютно не згоден, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – повністю згоден

1. Єдина справжня мета моєї кар'єри – знаходити і вирішувати важкі проблеми, незалежно від того, в якій області вони виникли.

## Додаток Е

Методика «Комунікативні та організаторські якості» (В. Сиявський,  
В. Федоренко)

У професіях, які за своїм змістом пов'язані з активною взаємодією людини з іншими людьми, стрижневими виступають комунікативні та організаторські здібності, без яких не може бути забезпечений успіх в роботі. Головний зміст діяльності працівників таких професій – керівництво колективами, навчання, виховання, культурно-просвітницьке та побутове обслуговування людей і т.д. За результатами відповідей респондента виявляється можливість виявити якісні особливості його комунікативних і організаторських здібностей.

## Текст опитувальника

Інструкція: на кожне питання слід відповісти «так» або «ні». Якщо Вам важко у виборі відповіді, необхідно все-таки схилитися до відповідної альтернативи (+) або (-).

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образу, заподіяне Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше і простіше проводити час з книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Ваших намірів, чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?
10. Чи любите Ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко Ви включаєтеся в нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли відповідно з Вашою думкою?
15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам побути на самоті?
20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте Ви почуття утруднення, незручності, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих Вам людей?

28. Чи правда, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи важко Вам, що Вам не дуже важко внести покращення в малознайому Вам компанію?
30. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в організації?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому Вам компанію?
34. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто Ви спілкуєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви соромитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?
39. Чи правда, що Вас лякає перспектива опинитися в новому колективі?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Дякуємо

#### Обробка результатів і інтерпретація

Комунікативні здібності – відповіді "так" на наступні питання: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; і "ні" на питання: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські здібності - відповіді "так" на наступні питання: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; і "ні" на питання: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Підраховується кількість співпадаючих з ключем відповідей по кожній шкалі методики, потім обчислюються оціночні коефіцієнти окремо для комунікативних і організаторських здібностей за формулою:

$$K = 0,05 \cdot C, \text{ де}$$

$K$  – величина оціночного коефіцієнта;

$C$  – кількість співпадаючих з ключем відповідей.

Оцінні коефіцієнти можуть варіюватися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, говорять про високий рівень комунікативних і організаторських здібностей, близькі до 0 – про низький рівень. Первинні показники комунікативних і організаторських здібностей можуть бути представлені у вигляді оцінок, які свідчать про різні рівні досліджуваних здібностей.

#### Комунікативні зміни:

| Показник  | Оцінка | Рівень                |
|-----------|--------|-----------------------|
| 0.10-0.45 | 1      | I – низький           |
| 0.46-0.55 | 2      | II – нижче середнього |
| 0.56-0.65 | 3      | III – середній        |
| 0.66-0.75 | 4      | IV – високий          |
| 0.76-1    | 5      | V – дуже високий      |

#### Організаторські зміни:

| Показник  | Оцінка | Рівень                |
|-----------|--------|-----------------------|
| 0.20-0.55 | 1      | I – низький           |
| 0.56-0.65 | 2      | II – нижче середнього |
| 0.66-0.70 | 3      | III – середній        |
| 0.71-0.80 | 4      | IV – високий          |
| 0.81-1    | 5      | V – дуже високий      |

#### Аналіз отриманих результатів.

## Додаток Ж

## Методика «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл)

Методика спрямована на визначення здатності розуміти ставлення особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень. Вона складається з 30 тверджень і включає 5 шкал:

- емоційна обізнаність;
- управління своїми емоціями (емоційна відхідливість, емоційна не ригідність);
- самомотивація (довільне управління своїми емоціями, виключаючи пункт 14);
- емпатія;
- розпізнавання емоцій інших людей (зміняє впливати на емоційний стан інших людей).

## Бланк методики

Інструкція: "Методика складається з ряду тверджень, які відображають різні сторони Вашого життя. Уважно прочитайте кожне з них і зробіть позначку в реєстраційному бланку, в клітинці, з відповідним номером твердження. Виберіть варіант відповіді, який Вам найбільш підходить:

- 3 - повністю не згоден;
- 2 - в основному не згоден;
- 1 - частково не згоден;
- +1 - частково згоден;
- +2 - в основному згоден;
- +3 - повністю згоден.

Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь".

## Текст опитувальника

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як поводитися в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск із сторони.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх відчуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до вимог життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як я себе відчуваю.
8. Після того, як щось розстроїло мене, я можу легко побороти свої відчуття.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не замикаюся на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти заспокоїливо на інших людей.
13. Я можу примусити себе знову і знову вставати на шляху до перешкоди.
14. Я намагаюсь підходити творчо до життєвих проблем.
15. Я адекватно реаую на настрій, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я повертаюся до своїх негативних відчуттів і розбираюся, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх істинних відчуттів важливо для підтримки "гарної форми".

## Додаток 3

## «Тест на стресостійкість» (Ю. Щербатих)

## Інструкція:

1. Постарайтесь визначити, наскільки сильно Ви переживаєте з приводу наступних подій. Оцініть по 10-бальній системі кожен подію, поставивши будь-яке число від «1» (зовсім не зачіпає) до «10» (дуже сильно турбує і напружує).
  - 1.1. Високі ціни (на транспорт, продукти, одяг).
  - 1.2. Раптово змінювалася погода, дощ, сніг.
  - 1.3. Машина, яка забризкала вас брудом.
  - 1.4. Строгий, несправедливий начальник (вкладач, батько).
  - 1.5. Уряд, депутати, адміністрація.
2. Відзначте по 10-бальній системі, які з перерахованих нижче якостей Вам притаманні (10 балів – якщо ця властивість у вас дуже виражена, 1 – якщо вона відсутня).
  - 2.1. Зайве серйозне ставлення до життя, навчання, роботи.
  - 2.2. Сором'язливість, боязкість.
  - 2.3. Страх перед майбутнім, думки про можливі несприятливості і проблеми.
  - 2.4. Поганий, неспокійний сон.
  - 2.5. Песимізм, тенденція відзначати в житті в основному негативні риси.
3. Як позначаються Ваші стреси на Вашому здоров'ї (оцініть по 10-бальній шкалі ознаки).
  - 3.1. Прискорене серцебиття, болі в серці.
  - 3.2. Утруднене дихання.
  - 3.3. Проблеми з шлунково-кишковим трактом.
  - 3.4. Напруга або тремтіння м'язів.
  - 3.5. Головні болі, підвищена стомлюваність.
4. Наскільки для вас характерне застосування нижчезначених прийомів зняття стресу (відзначте по 10-бальній системі, де «1» - зовсім не характерно, а «10» - застосовую майже завжди).
  - 4.1. Алкоголь.
  - 4.2. Сигарети.
  - 4.3. Телевізор.
  - 4.4. Смачна їжа.
  - 4.5. Агресія (виплеснути зло на іншу людину).
5. Наскільки для вас характерно застосування нижчезначених прийомів зняття стресу (отметьте по 10-балльной системе, где «1» - совсем не характерно, а «10» — применяю почти всегда).
  - 5.1. Сон, отдых, смена деятельности.
  - 5.2. Общение с друзьями или любимым человеком.
  - 5.3. Физическая активность (бег, плавание, футбол, ролики, лыжи и т. д.).
  - 5.4. Анализ своих действий, поиск других вариантов.
  - 5.5. Изменение своего поведения в данной ситуации.
6. Как изменился уровень вашего постоянного стресса за последнее три года? (Отметьте V.)
5. Наскільки для Вас характерне застосування нижчезначених прийомів зняття стресу (відзначте по 10-бальній системі, де «1» - зовсім не характерно, а «10» - застосовую майже завжди).
  - 5.1. Сон, відпочинок, зміна діяльності.
  - 5.2. Спілкування з друзями або коханою людиною.
  - 5.3. Фізична активність (біг, плавання, футбол, ролики, лижі і т. д.).
  - 5.4. Аналіз своїх дій, пошук інших варіантів.
  - 5.5. Зміна своєї поведінки в даній ситуації.
6. Як змінився рівень вашого постійного стресу за останній три роки? (Відзначте V.)

## Додаток К

### Програма психологічної роботи з оптимізації особистісного зростання державних службовців

**Мета:** створення умов для саморозвитку, особистісного зростання учасників; розвиток особистісних та професійно важливих якостей; мотивування до самозміни, вдосконалення.

**Завдання:**

94. Активізація процесу самопізнання, надання можливості для рефлексії власної значимості, цінності, сприяння усвідомленню власних можливостей, резервів, цілей;
95. Поліпшення психоемоційного стану та укріплення віри у власні сили; розвиток емоційної стійкості та емоційного інтелекту;
96. Укріплення самооцінки та актуалізації особистісних ресурсів для досягнення успіхів і звершень у професійній діяльності;
97. Формування навичок самоконтролю та свідомого управління власним життям, поведінкою, підвищення рішучості і відповідальності при розв'язанні важливих справ і завдань;
98. Розвиток навичок конструктивної поведінки у стресових ситуаціях, підвищення стресостійкості державних службовців;
99. Розвиток психологічної культури взаємин з іншими людьми, формування толерантного ставлення до різних точок зору та учасників зокрема;
100. Сприяння процесу особистісного розвитку, реалізації творчого потенціалу і досягнення успіху в житті.

**Вимоги до приміщення:** простора кімната, стільці (відповідно до кількості учасників), які розташовані у центрі кімнати у формі кола.

**Періодичність зустрічей:** один-два рази на тиждень.

**Тривалість занять:** 6 занять по 1,5-2 год. кожне.

**Методи, які використовуються під час проведення програми:** інформаційне повідомлення, моделювання ситуацій, обговорення, робота в міні-групах, «мозковий штурм», дискусія, діагностичні тести, рольові ігри, інсценування, емоційні етюди, інтроспекція, рефлексія та ін.

#### Заняття № 1

##### «Активізація розвитку комунікативних та організаторських якостей»

**Мета:** ознайомлення учасників з планом роботи та правилами групи; сприяти саморозкриттю особистості, розвивати навички самопрезентації; розвивати комунікативні та організаторські здібності, формувати вміння долати бар'єри у спілкуванні; налагодження позитивного психологічного клімату в групі.

**Обладнання:** плакат дерева та плакат валізи (на кожному наступному занятті), різнокольорові маркери, стікери, олівці та фломастери, клейка стрічка, папір А4, дошка.

**Хід заняття**

##### 1. Привітання, налаштування на роботу.

**Вправа «Моя ім'я»**

**Мета:** зняття емоційної напруги, налаштування на роботу, створення атмосфери довіри, налагодження емоційного контакту.

Учасники по колу називають своє ім'я та рису, яка відповідає їх характеру, та яка б розпочиналася з тієї ж букви що і ім'я. Учасники пишуть ім'я та асоціацію на стікерах та, промовивши його, вішають на плакат з деревом.

##### 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття

**Вправа «Правила групи»**

Учасникам групи повідомляється, що з метою організованої діяльності необхідно розробити правила спілкування й записати їх на плакаті, який завжди буде на заняттях.

Рекомендовано такі правила:

1. Конфіденційність.
2. Щирість і відвертість.
3. Повага до іншого.
4. Обговорення лише того, що відбувається в групі в даний момент.
5. Активна участь (при небажанні висловлюватись – «правило руки»).
6. Говорити від власного імені та про власні почуття.

Вправа-гра «Хто я?» (Е. Алієва)

Кожен учасник на вказане запитання «Хто я» відповідає десятима словами або словосполученнями, які записуються на стікерах, які потім прикріплюються до грудей. Всі учасники гри мають можливість вільно рухатися і ознайомлюватися з визначеннями інших учасників. Цей етап роботи важливий для самовизначення учасників гри. Після завершення процедури самопрезентації – можна переходити до наступної вправи.

Практична робота в колі «Виразення емоцій у мовній інтонації» (І. Матійків)

Мета: розвиток умінь передавати, сприймати, інтерпретувати невербальну інформацію в процесі спілкування; розширення експресивного репертуару учасників.

Спочатку учасникам пропонується поекспериментувати: по колу вимовити ту саму фразу чи слово з різною інтонацією та швидкістю, наприклад: «Алло», «Скільки можна тебе чекати?», «Сьогодні сонячний день», «Молодець». Пропонуються такі варіанти висловлення фраз: із задоволенням, радістю, гордістю, роздратуванням, злістю, захопленням, натхненням, сумом, страхом, байдужо, напористо, впевнено, оптимістично, песимістично, грайливо, сумніваючись, з почуттям вини, ніби ви втомлені, закохані, швидко – повільно, монотонно – енергійно, з паузами і без них.

Коли учасники спробували висловити свої емоції інтонацією, їм пропонується наступне завдання. Кожен учасник отримує картку, на якій написана одна з фраз: «Радий вас бачити! Спасибі за роботу. Приходьте завтра. Я в захопленні. Спасибі, мені дуже приємна ваша увага. Було приємно з вами поспілкуватися. Дякую за комплімент. Дуже вам вдячний. Ціную вашу наполегливість. Мені це дуже подобається».

Завдання в тому, щоб сказати одну і ту саму фразу, надаючи їй спочатку прямий, потім протилежний зміст за допомогою інтонації.

Обговорення: Які емоції легше/важче передавати інтонацією голосу? Які емоції легше/важче розпізнати за інтонацією голосу? В яких випадках довіряємо невербальним засобам спілкування, а лише потім – змісту слів?

Вправа «Без маски» (Г. Цасткова)

Мета: Розвиток відкритості у спілкуванні; комунікативних умінь і навичок, розвиток творчої уяви.

Усі учасники по черзі беруть картки, що лежать у центрі кола, і без підготовки продовжують висловлення, початок якого записано на картці. Група прислухається до інтонації, голосу, оцінюючи міру щирості. Якщо визнається, що сказане було щирим, то вправу продовжує інший учасник. Якщо ж визнається нещирість сказаного, шаблонність, учасник робить ще одну спробу. Зміст незакінчених речень:

- «Під час спілкування з іншими людьми, мені подобається, коли...»,
- «Мені особливо не подобається, коли...»,
- «У незнайомому товаристві я відчуваю...»,
- «Мене лякає те, що...»,
- «Близькі люди інколи...»,
- «Дуже приємно, коли...»,
- «Я очікую від спілкування з людьми...»,
- «Якщо у спілкуванні надриває конфлікт...»,
- «Якщо співрозмовник каже, що я неправий...»,
- «Якщо під час розмови мене перестають слухати, то...»,
- «Те, що інша людина відчуває під час нашого спілкування...».

Обговорення: Чи легко було виконувати цю вправу? Хто був найбільш щирим у висловленнях? Чи вдавалося відразу продовжити речення?

**Вправа «Лист до себе» (Л. Долинська)**

Мета: моделювання учасниками власного «Я - образу» після тренінгу.

Матеріали: папір А4.

Інструкція: «На окремому аркуші паперу напишіть листа самому собі, якими ви бачите себе наприкінці тренінгу. Опишіть свої очікування від занять, власні цілі, наскільки, в чому, як ви змінитеся. Також запишіть, як ви зараз думаете, в результаті якої події ви могли б стати більш особистісно зрілим. Це буде ваш лист у майбутнє, який ви відкриєте на останньому занятті. Зверху на згорнутому аркуші намалюйте позначку, за якою ви впізнаєте свій лист. Тоді ж зможете проаналізувати власні очікування. До останнього заняття ваші листи будуть зберігатися у ведучого».

**Вправа «Рефреймінг»**

Мета: зміна негативних установок та поглядів на інших людей, не спілкування з ними на позитивні.

В основу покладено метод, який надає змогу змінити точку зору людини на іншу, навіть протилежну (зміна рамки сприйняття). Метод полягає в тому, щоб відзначивши негатива, знайти вигоду, користь, позитив, використовуючи сполучник «проте». Наприклад, зроблена помилка – проте тепер точно відомо, чого не варто робити на майбутнє. Дійсно, зараз дуже напружена робота – проте вона дозволить виконати план. Неприємна в спілкуванні людина – проте розумна, й у неї багато чому можна навчитися.

Психолог роздає кожному учаснику по картці з написаною ситуацією (початком речення). Завдання до учасників – знайти в ситуації іншу сторону, більш позитивну, й озвучити її.

Приклади ситуацій: «я знову запізнилась на зустріч...», «він загубив гаманець...», «ваш розслаблений стиль роботи не відповідає стилю роботи компанії...», «я все виконую занадто повільно...», «він весь час роздратований і кудись спішить ...» тощо.

У ході групового обговорення психолог пропонує учасникам відповісти на такі питання: «Які позитивні наслідки з ситуації для вас? У чому конструктивний урок? У чому цінність для усіх людей чи усього світу? Відслідкуйте емоції, які ви відчували виконуючи цю вправу».

**Вправу «Викликаємо в себе почуття впевненості»**

Мета: формування впевненості в собі, активізація до саморозвитку.

Психолог пропонує учасникам виконати наступне завдання: «Прийміть позу впевненої людини. Згадайте випадки, коли ви почували себе впевнено й так само діяли. Поговоріть із собою, говорячи собі, що ви – велика людина, нагадуючи собі про речі, які в собі цінуєте. Уявіть, як ви займаєтеся чимось незвичайним для себе: піднімаєтеся на гору або керуєте літаком. Виділіть в ситуації що-небудь, у відношенні чого ви відчуваєте впевненість. Відчуйте свій хребет і відчуєте, що він перетвориться в сталевий прут. Визначте для себе ясний результат даної ситуації. Згадайте улюблену мелодію з тих, що наповнюють вас впевненістю. Подумайте про людей, що вселяють у вас впевненість, і уявіть, що вони, зменшившись, розсілися у вас на плечі й говорять вам на вухо».

**3. Підведення підсумків заняття, висловлення прагнень учасників під заняття.****Вправа «Аплодисменти всім».**

Учасники встають і голосно дякують аплодисментами собі та всім учасникам за роботу.

**Заняття № 2****«Формування емоційної стійкості та емоційного інтелекту»**

Мета: ознайомлення учасників з поняттям емоційного інтелекту, формування емоційної стійкості, розуміння емоцій (своїх та інших людей), підвищення здатності управляти своїми емоціями та впливати на емоції інших людей; сформувати уявлення про портрет емоційно здорової людини.

### Хід заняття

#### 1. Привітання, налаштування на роботу.

##### Вправа «Мені подобається коли...»

Мета: розвиток навичок самоспостереження (інтроспекції); отримання позитивних емоцій від згадки про приємні моменти в житті, можливість ще раз їх пережити.

Учасники по колу говорять про ті моменти в житті, які їм подобаються переживати, описують ситуації, які викликають позитивні емоції, називають те відношення з боку інших, яке приносить моральне задоволення. Тобто все те, про що хотіли сказати, продовжуючи фразу «мені подобається коли...»

#### 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття

##### Інформаційне повідомлення про емоційний інтелект

Мета: підвищення емоційного інтелекту, розвиток навичок емоційної компетентності учасників.

Психолог знайомить учасників із науковим визначенням ЕІ і пропонує його обговорити, навести приклади поведінки людини з високим ЕІ і навпаки.

«Емоційний інтелект – це здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей і бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії».

На сьогодні не існує єдиного підходу до визначення структурних компонентів емоційного інтелекту. Однією з найбільш широко використовуваних є модель здібностей, що включає в себе чотири основних компоненти.



Всі компоненти наведеної моделі пов'язані між собою і мають однаково велике значення для реалізації практичного потенціалу емоційного інтелекту.

##### Вправа «Емоційний словник» (I. Matijević)

Мета: проаналізувати здатність описувати свої почуття та емоції; зробити висновки щодо переважання у словниковому запасі слів, що описують негативні і позитивні емоції.

Психолог: Запишіть слова і словосполучення, які описують Ваші звичайні емоції і почуття, розділивши їх на дві колонки: позитивні та негативні. Приклад: «Я радий; я люблю, мені приємно; я злюся, мені незручно, соромно...». Виконуйте цю вправу до тих пір, поки не вичерпається Ваш словниковий запас для опису емоційних станів. Зверніть увагу на загальну кількість слів та словосполучень, які описують позитивні та негативні емоції. Яка колонка емоцій більша – «позитивна» чи «негативна»? Де опис емоцій більш яскравий – у позитивному чи негативному аспекті? Зробіть висновки.

##### Інтерактивна міні-лекція «Емоційний самоаналіз» (I. Matijević)

Мета: усвідомлення важливості емоційного самоаналізу для розвитку емоційної компетентності, ознайомлення з технікою емоційного самоаналізу.

Психолог: «Емоційний самоаналіз – це здатність розрізнити свої емоції і розуміти, які саме події їх викликали. Очевидно, що неможливо управляти емоціями, якщо їх не усвідомлювати, не звертати на них увагу. Постійне спостереження за переживаннями, «емоційною температурою», впливом власних емоцій на оточуючих допомагає налагоджувати і підтримувати продуктивні стосунки».

Запитання до учасників: Подумайте і дайте відповідь (бажано письмово):

- Як ви переживаєте емоції?
- Як ви сердилися: зі злістю, добродушно або ображаєте партнера?

**Обговорення:** Зробіть висновки щодо своєї емпатійності, проаналізувавши, чи вдається Вам: увійти в особистий світ кожного з цих людей і перебувати у ньому «як вдома»; постійно відчувати зміну їх переживань; усюювати ті почуття, які інший сам мало усвідомлює та не намагається усвідомити, оскільки вони можуть бути травмуючими; повідомляти їм свої враження про їх внутрішній світ, коли Ви дивитеся спокійно на те, що хвилює та лякає Ваших партнерів зі спілкування.

**Вправа-релаксація «Усмішка Будди» (І. Матійків)**

**Мета:** сприяти розслабленню напруження, стабілізації емоційного стану, навчати саморегуляції емоцій.

**Психолог:** Пропоную оволодіти технікою впливу на емоційний стан за допомогою усмішки. «Усмішка Будди» є простою, присмисловою та ефективною технікою для вироблення стабільного позитивного емоційного фону. Можемо поліпшувати настрій, навчившись розслабляти обличчя, додаючи йому виразу щасливого спокою або радості».

«Повністю розслабте м'язи обличчя, уявляючи, що вони наливаються теплом, стають важкими. Зосередьтеся на куточках губ, відчувачи лише їх. Уявіть (не докладаючи м'язових зусиль), ніби губи починають злегка розтягуватися в сторони, утворюючи ледь помітну усмішку.

Цей вираз обличчя називають «людським вітерцем радості», коли лише народжується усмішка, а мимічні м'язи рефлекторно викликають легке відчуття блаженства і спокою усередині. Запам'ятайте цей емоційний стан, викликаний «усмішкою Будди», і повертайтеся до нього для створення позитивного настрою, а також коли схвильовані, напружені та скуті».

**Обговорення:** Чи вдалося досягти розслаблення? Як ви себе почуваете?

**3. Підведення підсумків заняття, висловлення вражень учасників від заняття.**

**Вправа «Передай комплімент».**

**Мета:** зняття напруження, створити гарний настрій наприкінці заняття.

**Психолог:** «Компліменти – це присмисле схвалення звернення на чиюсь адресу, давайте зробимо один одному присмисль».

Учасники стають у коло та беруться за руки. Психолог говорить комплімент сусіду ліворуч, той в свою чергу говорить своєму сусідові зліва. Так передаються компліменти по черзі, доки психолог не отримає «свій комплімент» від сусіда праворуч.

### Заняття № 3

#### «Формування самоконтролю та відповідальності»

**Мета:** надати можливість проаналізувати свої емоції, формувати навички самоконтролю над емоціями; формувати почуття відповідальності, активізувати учасників до самоаналізу власних негативних рис та побудови кроків з їх подолання; формування оптимального психоемоційного самопочуття.

**Хід заняття**

**1. Привітання, налаштування на роботу.**

**Вправа-самопрезентація «Я не такий, як усі»**

**Мета:** створення атмосфери довіри, налагодження емоційного контакту, усвідомлення особливостей власної особистості та оточуючих; розширення уявлень про цінність індивідуальності особистості.

Учасники записують п'ять-шість (до 10) рис, що відрізняють їх від інших. Необхідно закликти учасників забути про скромність самопрезентації, нагадавши, що індивідуальність – одна з найцінніших ознак особистості. Кожен має написати, чим він відрізняється від інших – що у нього виходить найкраще (навіть, якщо це звичайна риса – наприклад, чесність, відвертість, відповідальність тощо). Представляють записи групі.

**2. Виконання основних вправ тренінгового заняття**

**Вправа «Аналіз негативних емоцій» (І. Матійків)**

## Заняття № 4

## «Формування стресостійкості»

**Мета:** діагностування рівня психологічного емоційного благополуччя учасників; навчання прийомам переформулювання негативних думок на позитивні, мотивування учасників до позитивного мислення; формування особистісних якостей і можливостей учасників тренінгу для саморозвитку, самоудосконалення; формування активної життєвої позиції і розвитку стресостійкості; ознайомлення із техніками зниження стресу, зменшення інтенсивності негативних емоцій.

## Хід заняття

## 1. Привітання, налаштування на роботу.

**Вправа «Не хочу хвалитися, але ... я вмію (хочу, можу)»**

**Мета:** подолання психологічних бар'єрів, створення атмосфери довіри, емоційний контакт, усвідомлення особливостей власної особистості та оточуючих.

Кожен учасник по черзі розповідає про себе щось хороше, про свої досягнення, розпочинаючи розповідь словами «Не хочу хвалитися, але... я вмію (хочу, можу)». Важливо, щоб кожен учасник назвав якусь свою хорошу рису.

## 2. Виконання основних вправ тренінгового заняття

**Тест «Твій рівень психологічного емоційного благополуччя (психологічної рівноваги)» (І. Матійків)**

**Мета:** надати учасника можливість продіагностувати рівень свого емоційного благополуччя.

**Психолог:** «За допомогою запропонованого тесту Ви маєте змогу приблизно оцінити рівень свого психологічного благополуччя за цими показниками. Для цього дайте відверті відповіді на такі запитання:

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.<br>Ставлення до самого себе.       | Вважаєш себе добрим, гідним поваги (а) чи гадаєш, що значно кращий (б) або гірший (в) за інших?                                                                                                                                      | Якщо ти обрав: варіант (а) - це свідчить на твою користь. Психологічно зрівноважена людина поважає і любить себе;<br>(б) - можливо, у тебе завищена самооцінка. Пам'ятай, що кожна людина особлива, гідна любові та поваги, як і ти;<br>(в) - шкода, що ти недооцінюєш себе. Шануй свою індивідуальність, визнавай себе особливим і не переживай, що хтось, як тобі здається, привабливіший чи кмітливіший за тебе. |
| 2.<br>Ставлення до інших людей.       | Ти симпатизуєш переважній більшості знайомих і сам подобаєшся людям (а) чи подобаєшся лише небагатьом і рідко хто до тебе подобає (б)?                                                                                               | (а) - психологічно зрівноважені люди добре ставляться до себе та інших людей і переконані, що ті відповідять їм взаємністю;<br>(б) - дуже важливо дбати про добрі стосунки з оточенням. Недоброзичливість до інших часто спричинена тим, що людина не любить і не поважає себе. Тобі слід критично переглянути свою самооцінку, прагнути більше спілкуватись і поліпшувати стосунки.                                |
| 3.<br>Відчуття господаря свого життя. | Ти вважаєш, що твої життєві успіхи і благополуччя залежать переважно від тебе, твоїх талантів і зусиль (а), чи вірши у долю, вирішальну роль обставин і тому волієш «плити за течією», не намагаючись змінити ситуацію на краще (б)? | (а) - це свідчить про твою активність, упевненість і незалежність. Ти тримаєш у руках кермо своєї долі;<br>(б) - тобі треба бути активнішим. Психологічно зрівноважена людина - достатньо незалежна. Вона сама планує своє життя і не боїться труднощів.                                                                                                                                                            |
| 4.<br>Уміння                          | Коли виникають якісь                                                                                                                                                                                                                 | (а) - правильно, але пам'ятай, що інші також мають інтереси і потреби. Тому, відстоюючи свої права,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Велика хвиля може на деякий час накрити Вас, але Ви знову виринасте на поверхню... Постарайтеся відчуті ці поштовхи та виринання... Відчуйте рух хвилі, тепло сонця, краплі дощу, подушку моря під Вами, яка підтримує Вас...

Придивіться, які відчуття виникають у Вас, коли Ви уявляєте себе маленьким поплавком у великому океані. Якщо Ви відчуваєте страх, переконайте себе, що Ви сильніші за хвилі і вітер. Ви не можете потонути, Ви знову і знову випливаєте із тасманих глибин, кудя Вас намагається загнати стихія».

Обговорення. Учасники розповідають, як вони себе почували під час виконання вправи, чи вдалося відчуті себе неспотопаючим поплавком?

**Техніка зменшення інтенсивності негативних емоцій «Мінус – плюс» (І. Матійків)**

**Мета:** ознайомлення учасників із технікою самопомоги у стресі, формування стресостійкості.

Психолог знайомить учасників із технікою зменшення інтенсивності негативних емоцій «Мінус – плюс», пропонує спробувати його застосувати:

1. Коли переживаєте інтенсивну емоцію, відразу «включіть внутрішнього спостерігача» і зосередьте увагу на тілесних відчуттях, м'язових затисках. Наприклад, кулаки стиснулися, або плечі піднялися, можливо, лікті притиснулися до тулуба тощо.

2. Зробіть ці відчуття ще сильнішими, тобто стисніть кулаки міцніше або підніміть плечі вище, максимально притисніть лікті до тулуба.

3. Зробіть досить різкий видих, розслабтеся, дозволяйте розвинитися м'язовим напруженням.

4. Прийміть якусь іншу позу: Радості, Відкритості або Спокою і послухайте своє тіло, відчуйте зміни у внутрішньому стані. Корисно використовувати в таких ситуаціях техніку «Усмішка Будди».

Стираючи м'язовий малюнок негативних емоцій, послаблюєте їх сили. Цю техніку можна застосовувати для зменшення інтенсивності емоцій у відповідальних ситуаціях, які чекають у майбутньому (іспит, ділова зустріч, співбесіда тощо). «Стирайте мінус – малюйте плюс» задалегідь.

3. Підведення підсумків заняття, висловлення вражень учасників від заняття.

**Вправа «Потиск рук».**

**Мета:** зняття напруження, завершення заняття у гарному настрої.

Учасники хаотично рухаються і потискають один одному на прощання руки, висловлюють подяку за активну участь в занятті.

## Заняття № 5

### «Формування оптимальних кар'єрних орієнтацій»

**Мета:** пошук ресурсів для активності; формування ціннісних орієнтацій, пов'язаних із роботою і кар'єрою; розвиток уміння ставити конкретні завдання, виконання яких необхідне для досягнення віддаленої особистісно значущої мети; розвиток впевненості в собі.

**Хід заняття**

1. Привітання, налаштування на роботу.

**Вправа «Як би було, якби...» (І. Матійків)**

**Мета:** нейтралізація напруження і втоми, пошук ресурсів для активності, створення атмосфери довіри, налагодження емоційного контакту учасників.

Психолог: «Уявіть, як би Ви почували себе, як би виглядало все навкруги, коли б Ви були життєрадісними; уявіть, якими б Ви були, якби були повні сил; знайдіть у собі ту частину, яка ніколи не втомлюється. Уявіть себе активним і енергійним».

2. Виконання основних вправ тренінгового заняття

**Вправа «Список життєвих завдань»**

**Мета:** часткове виявлення ціннісних орієнтацій учасників, усвідомлення ними моральних основ своєї суб'єктної активності та мотивів поведінки.

та моя мрія нині не залиши.

Людина повинна завжди йти вперед.

Я обов'язково досягну успіху в житті.

Я не буду відмовлятися від справи при першій невдачі.

Я певний, що завжди є засіб для реалізації поставленої мети.

Готовність до успіху – майже половина секрету його досягнення.

Я виконаю все, що задумав.

Я твердо знаю, що хочу отримати від життя.

Успіх приходить до того, хто до нього прагне.

Я склав план досягнення мети й будь-що реалізую його.

Я задоволений своєю роботою.

Я буду перетворювати поразки в перемоги.

Я вірю в себе.

Успіх залежить лише від моїх зусиль і бажання досягнути його.

**Обговорення.** Аналізується ступінь інтроєкції розумових і вербальних структур, характерних особам із високорозвиненою мотивацією досягнення.

**Практична робота «Побудова програми саморозвитку»** (М. Савчин, Л. Василенко)

**Мета:** навчати учасників складати програму саморозвитку, визначати терміни і кроки з її досягнення.

Психолог пропонує скласти програму саморозвитку, включивши до неї 5 напрямів (за бажанням учасників можна доповнити або деталізувати ці напрями). Напроти кожного напрямку учасники пишуть основні завдання, які ставлять перед собою у саморозвитку, методи, за допомогою яких можна досягти успіху в саморозвитку, бажаний термін досягнення поставлених завдань (цілей), а також визначити результат. Особливо цінною у даному випадку є остання колонка, адже за нею учасник має сам визначити, чи досяг поставленої мети (завдання), як саме він впевниться у тому, що відбувся саморозвиток саме у даному напрямку.

| Напрями розвитку                   | Основні завдання (цілі) | Методи досягнення | Кроки реалізації | Термін виконання | Результат виконання |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------|
| I. Розвиток та зміцнення здоров'я  |                         |                   |                  |                  |                     |
| II. Особистісний розвиток          |                         |                   |                  |                  |                     |
| III. Психічний розвиток            |                         |                   |                  |                  |                     |
| IV. Соціально-професійний розвиток |                         |                   |                  |                  |                     |
| V. Моральний і духовний розвиток   |                         |                   |                  |                  |                     |

**Обговорення:** Чи вдалося скласти програму саморозвитку, чи дійсно реальні цілі (завдання) Ви поставили? Які методи і кроки досягнення Ви запланували, які з них можна зробити вже найближчим часом?

**Вправа «Перелік особистих ресурсів»** (Н. Перегончук)

**Мета:** активація пошуку особистих ресурсів для творчих і професійних звершень.

**Психолог:** «Складіть перелік своїх ресурсів. Подумайте і про зовнішні, і про внутрішні джерела: людей, які нас оточують, місця, де ви хотіли б побувати, речі, які хотіли б мати, творчість, любов, мистецтво...».