

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут соціально-гуманітарного менеджменту
Кафедра психології та педагогіки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра на тему:
«ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ
ПЕРСОНАЛУ НА КЕРІВНІ ПОСАДИ»

Виконала студентка II курсу, групи МПс-21
спеціальності 053 «Психологія»
освітньо-професійної програми «Психологія»
Колодяжна Ірина Олегівна

Керівник:
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології та педагогіки НаУОА
Волошина-Нарожна Вікторія Олександрівна

Рецензент:
Доктор психологічних наук, професор кафедри психології і педагогіки
НаУОА
Балашов Едуард Михайлович

Острог, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА, КЕРІВНІ ПОСАДИ	7
1.1. Теоретичне дослідження наукових підходів до професійно-психологічного добору.....	7
1.2. Психологічна характеристика професійної діяльності керівників.....	20
1.3. Теоретичний аналіз професійно важливих якостей керівників.....	31
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ.....	44
2.1. Професіографічний аналіз діяльності керівника.....	44
2.2. Обґрунтування процедури проведення емпіричного дослідження професійно важливих якостей керівників.....	52
2.3. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження професійно важливих якостей керівників.....	56
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ III. КЕРІВНИЦТВО З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДБОРУ КЕРІВНИКІВ.....	64
3.1. Принципи розробки програми професійно-психологічного добору....	64
3.2. Структура проведення процедури професійно-психологічного добору.....	66
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Постановка проблеми. Професійний добір персоналу, постановка та ведення кадрового діловодства були й залишаються провідними напрямками роботи будь-якої організації, підприємства. Особливо це стосується комплектування керівних посад, на які покладається функція управління. Загальновизнано, що успіх будь-якого підприємства, організації, чи установи залежить від її очільника, керівника. Так, для ефективного процесу реалізації різноманітних управлінських функцій важливе значення має управлінська компетентність керівника.

Окрім традиційних проблем якості підготовки висококваліфікованих фахівців, в Україні не менш актуальним є формування ефективної системи психологічного забезпечення професійного добору персоналу на керівні посади з метою подальшого надання якісної психологічної підтримки в процесі професійного зростання та виконання професійних обов'язків. Відповідно до чинних норм законодавства України, станом на сьогодні професійний добір на керівні посади передбачено (МВС України, ЗСУ, організацій критичної інфраструктури (АЕС, ГЕС, ТЕС тощо), відбір кандидатів на посаду керівника закладу культури; конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти, типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби). Попри існуючі вимоги до профдобору керівників у цих сферах діяльності, чинним законодавством не передбачено чіткі вимоги до психологічних критеріїв відбору, а радше є формальною вимогою до кваліфікації та досвіду роботи, які описано у "Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників", тому організації на рівні психологічного забезпечення розробляють власні критерії психологічного добору на керівні посади.

Серед вимог до даних професій найчастіше зустрічаються: стійкість до впливу стресів, здатність приймати рішення та дії в екстремальних умовах, емоційна стійкість, швидкість переключення уваги, здатність до адаптації,

увага, зорова та слухова пам'ять . Все це зазначено у наказі “Про затвердження Переліку робіт, де є потреба у професійному доборі” 1995 .

В Україні є вимоги для проведення професійно-психологічного добору персоналу, проте вони написані лише для невеликої кількості професій, які зазвичай пов'язані із підвищеним рівнем ризику, до прикладу добір осіб в управління державної охорони України [53]. Для керівних посад законодавством не передбачено чітких інструкцій для проведення професійно-психологічного добору.

Мета роботи - теоретично проаналізувати професійно-важливі якості та психологічні критерії професійного добору, а також емпірично верифікувати психологічні критерії професійного добору персоналу на керівні посади, з тим щоб встановити оптимальні вимоги для професійної придатності щодо здійснення управлінської діяльності.

Мета обумовила постановку таких **завдань** дослідження:

1. Теоретично проаналізувати наукові підходи до професійно-психологічного добору;
2. Теоретично розробити та обґрунтувати психологічні критерії професійного добору персоналу на керівні посади;
3. Емпірично верифікувати психологічні критерії професійного добору персоналу на керівні посади та встановити оптимальні вимоги для професійної придатності щодо здійснення управлінської діяльності;
4. Розробити керівництво з проведення професійно-психологічного добору кандидатів на керівні посади.

Об'єкт: професійно важливі якості керівників.

Предмет: психологічні критерії професійного добору персоналу на керівні посади.

Для розв'язання поставлених завдань були використані такі **методи дослідження**:

- науково-теоретичні: аналіз та синтез наукових здобутків, дедукція, індукція, узагальнення, систематизація.

- емпіричні: у практичній частині було використано серію методик: “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина), “Мотивація професійної діяльності методика”(К. Замфір у модифікації А. Реана), "Опитувальник професійної самоефективності (коротка версія) («Short occupational self-efficacy scale») (Т. Rigotti, В. Schyns, G. Mohr)(адаптація О.В. Креденцер)".
- математико-статистичні: для підрахунків результатів застосовано програмне забезпечення IBM SPSS Statistics version 20 та Windows Excel 10. Використано коефіцієнт кореляції Пірсона, коефіцієнт хі-квадрат, та лінійний регресійний аналіз.

Емпірична база дослідження. У дослідженні взяли участь 30 осіб 24 з яких жінки та 6 - чоловіки, які знаходяться на керівних посадах.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що: вперше запропоновано керівництво із проведення професійно-психологічного добору кандидатів на керівні посади; набуло подальшого розвитку дослідження професійно важливих якостей керівників; уточнено та згруповано функції та професійно важливі якості керівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених нами універсальних критеріїв для професійно-психологічного добору керівників незалежно від їх спеціалізації. Дане дослідження можна використовувати у сфері навчання майбутніх менеджерів для формування їх особистісних компетенцій, що буде сприяти ефективному управлінню персоналом у майбутньому. Дослідження знаходиться на перетині психології, менеджменту та економіки, що робить його корисним у цих сферах.

Апробація. Результати наукових досліджень було оприлюднено та обговорено на XXVIII Науковій викладацько-студентській конференції «Дні науки 2023» у Національному університеті «Острозька академія».

Публікації.

Колодяжна І. О. Теоретичне дослідження проблеми психологічного супроводу професійного добору персоналу на керівні посади. *Світ наукових досліджень* : матеріали Міжнар. мультидисциплінар. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, 21 листоп. 2023 р. 2023. С. 181–183.

Колодяжна І. О. Теоретичне дослідження професійно важливих якостей керівника. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. № 45. С. 189–192.

Структура. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (90 найменувань, з них 16 – іноземними мовами) та додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 74 сторінках тексту, до якого входить 7 таблиць та 8 рисунків.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА, КЕРІВНІ ПОСАДИ

1.1. Теоретичне дослідження наукових підходів до професійно-психологічного добору

Ефективність діяльності підприємства завжди залежить від належного виконання посадових обов'язків працівниками, в основі чого лежать їх знання, вміння та досвід.

Особливу увагу в даному питанні слід приділити особі керівника, адже саме від його компетентності найбільше залежить успішне функціонування підприємства. Вибір керівника є надзвичайно важливим, адже він має володіти певними компетенціями та навичками для того, щоб ефективно керувати персоналом. З кожним роком вимоги до керівників зростають, а несприятливі умови українських реалій вимагають швидкого пристосування та неабиякої стресостійкості, і в цих умовах особа керівника є головним мотиватором та взірцем для колективу.

Для того, щоб кожен працівник був на посаді, яка співпадатиме з його можливостями та в кінцевому результаті отримати позитивний вплив на функціонування підприємства й існує процедура професійно-психологічного добору кадрів.

Заглиблюючись у історію виникнення даного поняття ми бачимо, що виникненню професійно-психологічного добору передували праці таких науковців, як Ф. Гальтон, Ф. Тейлор, Г. Мюнстерберг, Е. Томпсон. Вперше питанням професійного добору, як умови успішного функціонування підприємства, постало у 1908 р. після того, як Г. Мюнстерберг виділив "психотехніку", як науку [84]. Психотехніка є галуззю психологічної науки, яка має на меті вивчення трудової діяльності людини та наукову організацію трудового процесу, а також має чітко виражену практичну спрямованість [74]. Аналізуючи праці Г. Мюнстерберга ми можемо зазначити, що головним досягненням його досліджень стало те, що він зміг довести ефективність та

переваги застосування методів професійно-психологічного добору в порівнянні із класичними на той час методами інтуїтивного відбору роботодавцем. Також певний внесок у розвиток професійно психологічного добору зробили такі відомі науковці, як Г. Айзенк, А. Анастасі, Л. Сонді, Дж. Кетел та ін., методики розроблені ними досі користуються популярністю у професійно-психологічному доборі.

Наукові публікації висвітлюють професійний добір, як:

- спеціалізований процес, який допомагає у визначенні відповідності професії до професійно значущих особливостей психологічної структури особистості [74, с 132].
- диференціація кандидатів на посаду за рівнем їх відповідності певним видам діяльності у результаті чого обирається найбільш профпридатна особа для виконання професійних обов'язків [29, с.24].
- комплексний процес, метою якого є виявлення осіб, які найбільшою мірою відповідають вимогам конкретної професійної діяльності [6, с. 147].
- система заходів професійної діагностики особи, які спрямовані на з'ясування її відповідності певним видам професійної діяльності [75, с. 152]
- процес, який має за мету вивчення професійно важливих та особистісних якостей з числа претендентів та кадрового резерву на певну посаду [55].

Психологічний добір Бондаренко В. В. визначає, як процедуру необхідну для ефективної професійної діяльності та успішного оволодіння нею, що передбачає оцінювання розвитку психічних та психофізіологічних якостей кандидата [6]. Тож об'єднавши поняття професійного та психологічного добору, можемо зазначити, що професійно-психологічний добір це процедура оцінки психічних, психофізіологічних, особистісних та професійних якостей, яка проводиться із метою відбору найбільш професійно придатних кандидатів на певну вакантну посаду. Щербакова І. пояснює

значення профпридатності, як сукупність психофізіологічних та психологічних рис особистості, а також її знання вміння та навички, які відповідають вимогам певної професії [74, с 131]. Одним із важливих складників профпридатності є задоволеність яка виникає у рамках процесу виконання посадових обов'язків та оцінки кінцевого результату праці [3].

Українські науковці Корольчук М. С та Крайнюк В. М зазначають, що процедура професійного добору потрібна, якщо виявлено наступні показники:

- високі професійні вимоги;
- небезпечні умови та складна діяльність;
- висока значимість помилки, тобто в її результаті може постраждати велика кількість людей;
- дороговартісне навчання кадрів на дану посаду, або ж навчання яке має проводитися у стислі строки;
- якщо існують випадки, коли осіб займаючих дану посаду звільняли через професійну непридатність [28].

Від належного виконання керівником посадових обов'язків залежить успішність компанії в цілому, а помилка в його діяльності може призвести до катастрофічних наслідків та звільнення багатьох працівників, що може в кінцевому результаті призвести до краху підприємства. Тож, співставивши посаду керівника із вищезгаданими показниками можна зазначити, що процедура професійно-психологічного добору є необхідною для застосування при відборі кандидатів на вакантну посаду.

Раніше ми зазначали, що головною метою професійно-психологічного добору є відбір найбільш кваліфікованих кадрів на посаду. Щодо професійно-психологічного добору керівників то у нього ми включаємо медичний, соціально-психологічний, психофізіологічний, освітньо-кваліфікаційний добір. Медичний добір має на меті визначення фізичної готовності до роботи та стан його здоров'я. Під соціально-психологічним добором мається на увазі система діагностичних

заходів спрямованих на з'ясування спрямованості особистості та її типу спілкування у колективі, а також відповідність індивідуально-психологічних особливостей особистості до вимог, які стосуються посади керівника. Психофізіологічний добір має на меті діагностику властивостей нервової системи таких як, темперамент, індивідуальні особистісні особливості, психомоторні реакції, емоційно-вольові якості та психічна стійкість особистості [46]. Освітньо-кваліфікаційний добір проводиться для з'ясування рівня вмінь, знань та навичок, які потрібні для успішного виконання особою посадових обов'язків.

Зазначимо, що на думку науковців існує два типи професійної придатності особистості: абсолютний та відносний. Абсолютний тип придатності притаманний для професій ефективна діяльність яких залежить від особливостей нервової системи та індивідуальних особистісних якостей. В даному випадку мається на увазі, що невідповідність психофізіологічних характеристик особистості до посади яку вона займає може спричинити аварії, помилки та зупинку виробництва. Відносний тип професійної придатності характеризується відсутністю жорстких вимог до особистісних властивостей, тобто відсутність певних якостей може компенсуватися наявністю інших [63]. Зазначимо, що тип професійної придатності керівника може варіюватися в залежності від кола його обов'язків, рівня залученості у діяльність та можливої відповідальності, а також від особливостей галузі.

Основним завданням професійно-психологічного добору є визначення відповідності кандидата вимогам професії, тобто його здатності ефективно виконувати обов'язки визначені посадовою інструкцією.

Відповідно до характеру діяльності підприємства, сфери послуг та вимог, які пред'являються до керівних посад, етапи та форми професійно-психологічного відбору персоналу можуть варіюватись. Попри те, що процедура добору може відрізнятися розроблятися та проводитися вона має ґрунтуючись на наступних принципах:

Принцип наукової обґрунтованості. Система професійно-психологічного відбору повинна розроблятися б з урахуванням переліку наукових положень теоретичного та методичного характеру, та обов'язково враховувати особливості професійної діяльності.

Принцип комплексності. Ефективний професійно-психологічний вимагає комплексної оцінки сукупності професійно-важливих якостей кандидата, які визначатимуться за допомогою валідного та надійного психодіагностичного інструментарію.

Принцип етапності. Професійно-психологічний відбір передбачає послідовне вивчення особистості кандидата з виділенням певних критеріїв на етапах медичного, психологічно-соціального, психофізіологічного, освітньо-кваліфікаційного добору.

Принцип динамічності. Даний принцип вказує на необхідність врахування пролонгації, етапів професійного добору за допомогою періодичного проведення психологічного обстеження на етапах набору майбутніх фахівців.

Принцип диференціювання та групування. Необхідні для конкретної спеціальності заходи професійно-психологічного добору, повинні бути визначені заздалегідь.

Принцип активності. Дозволяє визначити активність особистості під час проведення професійно-психологічного добору. Задіяння даного принципу дозволяє вдосконалити підхід до професійно-психологічного відбору, адже він включає не лише визначення професійної придатності кандидата, але й припускає можливе її формування.

Принцип практичності. Цей принцип має на меті використання діагностичного інструментарію, який відповідає поставленій меті професійно-психологічного добору, а також не вимагає великих зусиль для його проведення, що в кінцевому результаті дозволяє ефективно використовувати час [55, 67, 73].

Ефективність професійно-психологічного добору можна забезпечити, якщо забезпечити наявність таких факторів. Керівницький фактор, полягає у ставленні керівництва підприємства/організації для якого здійснюється професійно-психологічний добір до досягнень та результатів психологічної науки, адже якщо керівництво скептично налаштоване по відношенню до доцільності проведення професійно-психологічного добору то навряд його результати будуть прийняті до уваги. Існує декілька причин упередженого ставлення керівництва до проведення професійно-психологічного добору: недостатня кваліфікованість та освіченість керівництва, надмірна впевненість у правоті власних рішень. Наступним фактором є кількість вибору, адже надзвичайно складно провести якісний професійно-психологічний відбір, якщо він складатиметься із однієї особи. Мінімальною кількістю для проведення професійно-психологічного добору є 2 особи. Також важливим фактором є рівень професійної підготовки осіб, які безпосередньо проводять професійно-психологічний добір, тобто психологів даного підприємства/організації. Для того, щоб добір був дійсно ефективним важливо, щоб психолог був обізнаний у процедурі професійно-психологічного добору та мав відповідну кваліфікацію. Ще одним із факторів є фактор професії. Даний фактор пов'язаний зі ступенем складності професійних обов'язків та характером виконуваної роботи. Чим складнішою та небезпечнішою є професійна діяльність, тим меншою є ймовірність проведення професійно-психологічного добору з наявністю великої кількості осіб претендуючих на посаду, адже кандидати повинні мати спеціальну освіту та володіти системою специфічних професійних навичок, що вказано у наказі “Про затвердження Переліку робіт, де є потреба у професійному доборі” [54].

Слідуючи принципам та факторам успішного професійно-психологічного добору можна приступати до його проведення.

Калениченко Р. А., Коханець А. С. та Берташ М. І. виділяють наступну загальну структуру процедури професійно-психологічного добору [21], яка

складається з: підготовчого етапу, роботи з претендентами, випробувального терміну. Розберемо детальніше кожен етап. Підготовчий етап здійснюється до того, як відбудеться робота кандидатами на посаду. Даний етап включає: 1) точне виділення вакансій у зв'язку з якими буде проводитися професійно-психологічний добір; 2) створення професіограм для виділених вакансій та підбір відповідного стандартизованого психодіагностичного інструментарію, що також включає в себе формування психометричних норм, які розробляються на основі відібраних психодіагностичних засобів у відповідності до виокремлених вакансій; 3) розроблення критеріїв професійно-психологічного добору відповідно до яких будуть відбиратися фахівці на вакантні місця; 4) пошук фахівців на виділені вакансії. Наступним етапом виступає безпосередня робота із претендентами на посаду, яка включає в себе: 1) збирання інформації про кандидатів, яка передбачає створення списків претендентів; 2) попередній збір даних від кандидатів, який проводиться шляхом співбесід, анкетувань, опрацювання резюме кандидатів; 3) аналіз та перевірка даних про кандидатів з минулих місць роботи, перегляд рекомендаційних листів та характеристик; 4) власне тестування кандидатів, яке проводиться завдяки відібраному у попередньому етапі стандартизованому психодіагностичному інструментарію, але також може включати проблемні інтерв'ю та створення умов проблемних ситуацій для кандидатів; 5) медичне обстеження, який передбачає звернення у поліклініку за загальним медичним висновком, звернення до шкірно-венерологічного, наркологічного та психоневрологічного диспансерів; 6) серія інтерв'ювань, в результаті яких для кандидата підшукується відповідна вакансія; 7) винесення рішення про зарахування на посаду. Заключним етапом процедури професійного добору є випробувальний термін. Даний етап визначається роботодавцем та має бути прописаний у трудовому договорі. Результатом випробувального терміну стає продовження або ж розірвання робочого контракту [73].

Авторами даної структури проведення професійно-психологічного добору зазначено, що досвідчені фахівці-психологи у питанні відбору кандидатів покладаються на досвід та інтуїцію в той самий час, як малодосвідчені спеціалісти компенсують прогалини у знаннях за допомогою широкого спектру психодіагностичних засобів. Дане твердження є правдивим у більшій кількості випадків, але зазначимо, що покладатися на інтуїцію у питанні професійно-психологічного добору є неприпустимим, особливо, якщо посада на яку відбирається кандидат пов'язана із високим ступенем ризику. Тож у цьому питанні важливим є дотримання психологом принципу комплексної оцінки кандидата.

Зазначимо, що попередній приклад є не єдиним предиктором можливої неефективності професійно-психологічного добору, можемо виділити наступні фактори помилок у професійно-психологічному доборі:

- гало-ефект - мається на увазі сприйняття кандидата, відштовхуючись від його однієї найбільш вираженої позитивної риси та не прийняття до уваги негативних його рис.
- контрастне сприйняття - можливе у випадках, коли після черги слабких кандидатів, кандидат із середнім рівнем відповідності професійних вимог отримує завищену оцінку, також можливо навпаки заниження балів у зв'язку із переважаючою кількістю сильних претендентів.
- помилка центральної тенденції - якщо певна кількість кандидатів оцінюється, як середній рівень, хоча мають певні відмінності.
- завищені вимоги до кандидатів - завищені очікування до рівня професіоналізму кандидатів призводять до низьких оцінок потенційно придатних кандидатів
- поблажливе ставлення до кандидатів - завищене оцінювання всіх кандидатів, яке може призвести до найму некваліфікованих працівників
- стереотипне сприйняття - сприйняття психологом кандидатів через призму власного бачення відповідності даній професії, ігнорування

реальних виокремлених вимог та критеріїв відбору для визначеної посади [22].

Для вирішення проблеми суб'єктивності психолог, що проводить професійно-психологічний добір має дотримуватися наступних принципів:

- об'єктивності (відсутність залежності від думки інших);
- надійності (відсутність впливу на оцінку певних ситуативних факторів, до прикладу як настроїв, сімейна ситуація, погода);
- достовірності відповідно діяльності (оцінка реального наявного у кандидата рівня навичок для виконання професійних обов'язків);
- комплексності (оцінка не лише кандидата, але й його сумісності з майбутнім колективом та політикою організації);
- можливості прогнозування (оцінювання потенційного рівня розвитку певних якостей кандидата на посаду, що в майбутньому може принести вигоду підприємству)
- зрозумілості оцінювання (чітке та зрозуміле оцінювання для кандидатів та осіб, що спостерігають за процесом професійно-психологічного добору);
- професійно-психологічний добір має проводитися відповідно до системи кадрової політики підприємства, щоб сприяти її розвитку [30].

Ознайомимося з альтернативною схемою проведення професійно-психологічного добору, розроблену М. Армстронгом [75]:

- 1) визначення вимог до претендентів на посаду;
- 2) залучення кандидатів;
- 3) професійний відбір.

Першим кроком є визначення вимог до претендентів на посаду, звичайно, що кожна організація має свої певні погляди щодо цього, але все ж деякі критерії є універсальними. Здебільшого виокремлюють дві моделі вимог до характеристик кандидата претендуючого на посаду, це схеми А. Роджера та Д. Манро Фрейзера [75 с.344].

Порівняння схем А.Роджерса та Д. Манро Фрейзера

Схема А.Роджерса	Схема Д. Манро-Фрейзера
фізичні характеристики	набута кваліфікація
досягнення	природні здібності
інтелект	вплив на інших
особливі здібності	мотивація
інтереси	адаптивність
характер	

У своїй праці Мартинюк О. П. виділив наступні вимоги, що найчастіше висуваються українськими роботодавцями для найманих робітників [37 с.9]:

- високий рівень кваліфікації;
- володіння іноземними мовами;
- досвід роботи
- вміння працювати із сучасними інформаційними технологіями та новітніми програмними забезпеченнями
- високий рівень розвитку таких особистих якостей, як: комунікативність, амбітність, ментальна гнучкість, відповідальність, інтелект, вірність справі.

Під час формування вимог до кандидата на певну посаду, дослідник управління персоналом рекомендовано використовувати професіограму [69]. Цей документ містить детальний опис і вимоги до індивідуально-психологічних особливостей людей, які займаються певною професією, включаючи їх функції та навички. Вчений пропонує розділити професіограму на дві частини: аналіз змісту трудової діяльності та конкретні вимоги до особи, яка має відповідати певній професії.

Наступним важливим етапом у процесі добору кадрів є їх пошук, адже професійно-психологічний добір матиме вищий рівень ефективності за умови

відбору кандидата з великої кількості претендентів. Існує безліч методів для залучення персоналу, тому відділ кадрів, або ж особа яка є відповідальною за проведення професійно психологічного добору, до прикладу психолог організації повинні мати знання та навички в застосуванні різних стратегій і технік для формування оптимального кадрового складу організації. Джерела залучення персоналу традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні.

Д. Виноградський у праці “Управління персоналом” виділяє такі внутрішні та зовнішні джерела залучення персоналу [11].

Таблиця 1. 2.

Порівняння внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу за Д.

Виноградським

Зовнішні	Внутрішні
Центри зайнятості	Внутрішній конкурс - інформація про вакантну посаду надсилається у всі підрозділи даної організації
Агентства з найму працівників	Ротація - перенаправлення вже наявних кадрів на вакантне місце
Самостійний пошук через ЗМІ	Суміщення професій - виконання працівником обов'язків на декількох посадах одночасно

Також вчені виділяють наступні методи пошуку кандидатів на посади:

- Масовий рекрутинг – використовується для пошуку кандидатів на однотипні посади в максимально короткі терміни. Суть методу заключається в розміщенні підготовленого опису вакансії на платформах де його можуть побачити потенційні працівники, наприклад на сайті організації або ж сайтах для пошуку роботи, в Україні це можуть бути “OLX-робота”, “Робота-UA”, “Work.UA”, “Jobs.UA”. Фокус в даному методі робиться на фахівцях, які шукають роботу у момент розміщення оголошення.

- Ексклюзивний пошук – є одним із методів для пошуку кандидатів на посади вищої ланки, або ж вузькоспеціалізованих фахівців з специфічними знаннями та вміннями.
- Штатний відбір – даний метод орієнтований на здійснення підбору фахівців та менеджерів на типові посади. Застосування цього методу здійснюється шляхом використання відкритих джерел інформації про кандидатів на посади, оголошення про доступні вакансії також публікуються в інтернеті та ЗМІ.
- Управлінський відбір – цей вид відбору спрямований на пошук управлінців і вимагає від кандидатів високого рівня професійних компетенцій. Даний метод є поєднанням методів ексклюзивного та штатного пошуку фахівців.
- Скринінг – метод швидкого відбору кандидатів на посаду, який проводиться виключно за формальними ознаками професійної придатності: освіта, досвід роботи, вік, статеві приналежність.
- Цифровий рекрутинг – метод в основі якого лежить розміщення вакансій у соціальних мережах.
- Набір молодих фахівців. Ця технологія передбачає пошук кандидатів на вакантні місця серед найкращих випускників вишів.
- Пошук талантів – даний метод має на меті пошук виняткових та перспективних фахівців. Головним методом такого пошуку є відвідування рекрутером певних заходів (конференцій, корпоративних вечірок, наукових виставок, зустрічей професіоналів) та аналіз соціальних мереж потенційних кандидатів [9].

Перейдемо до наступного етапу “Здійснення професійно-психологічного добору”, а точніше до його методів. Бойко-Бузиль Ю. Ю. визначає наступні дієві методи професійно-психологічного добору на вакансії керівників органів та підрозділів МВС України: 1) метод біографічних даних - здійснюється за допомогою вивчення та аналізу біографії претендента з метою прогнозування

професійної придатності та можливого виконання управлінської діяльності; 2) кваліфікаційна бесіда - має на меті одержання інформації завдяки методам вербальної комунікації, що дозволяє зробити прогноз майбутньої ефективності виконуваних кандидатом обов'язків; 3) тестування професійних, інтелектуальних та особистісних якостей претендента на посаду за допомогою відібраного валідного та надійного психодіагностичного інструментарію; 4) професіограма - створення переліку з описом знань, умінь та навичок, які є обов'язковими для того, щоб виконувати управлінську діяльність; 5) «assessment centre» - є методом для залучення фахівців-експертів з поєднанням таких методів, як: тестування стандартизованими психодіагностичними засобами, бесіда, моделювання проблемних ситуацій, ділові ігри; 6) «STAR» - методика в основі якої лежить розв'язання кандидатом проблемних ситуацій в управлінській діяльності 7) кадровий аутсорсинг - заключається в передачі функції добору кадрів сторонній організації, яка на цьому спеціалізується; 8) кваліфікаційні карти - використання для відбору профілів ефективних та успішних управлінців 9) поліграф - метод за допомогою якого можливо отримати потрібну орієнтаційну інформацію про кандидата, а також визначити особливості доброчесності претендента, проте даний метод не визначений законодавством України [5].

Також українські науковці визначають наступні види психодіагностичних методик, які застосовуються під час проведення професійно-психологічного добору [28]:

- об'єктивні тести в число яких входять тести на визначення рівня інтелектуальних здібностей, тести досягнень, які діагностують актуальний рівень знань вмінь та навичок та тести для виявлення спеціальних здібностей;
- тести-опитувальники, їх метою є діагностика рис особистості та її спрямованості, серед яких: цінності особистості, інтереси, установки;

- методики самооцінки - базуються на оцінці кандидатом аспектів власної особистості, таких як: поведінка, мотивація, події власного життя. До таких методик ми можемо віднести (методика самооцінки Дембо-Рубінштейна, семантичний диференціал, методики ранжування, сортування);
- інтерактивні методики, до яких відносяться моделювання проблемних ситуацій, ділові ігри, які можна застосовувати під час співбесіди, інтерв'ювання, рольових ігор. Перевагою даних методів є можливість безпосередньої взаємодії із кандидатом під час якої можна поєднувати зібрання важливої інформації та психологічний вплив на особистість, що може допомогти в обході психологічних захистів претендента для отримання більш достовірної інформації;
- проєктивні методики - їх особливістю є інтерпретування психологом відповідей кандидата на нейтральні запитання, також сюди входять інтерпретації реакцій особистості на ситуації, щодо яких передбачена велика кількість різноманітних суджень. Інтерпретуючи відповіді кандидата психолог може з'ясувати приховані мотиви поведінки особистості, а також ціннісні орієнтації та важливі для кандидата професійні та особистісні події. Недоліком даного методу може стати суб'єктивізм та проєкція фахівця, який проводить професійно-психологічний добір.
- апаратурні методики - їх застосування вимагає наявності спеціалізованого обладнання за допомогою якого можливо діагностувати елементарні психічні функції до яких можемо віднести: психомоторні реакції, відчуття рівноваги, швидкість реакції на стимули, а також можна визначити властивості нервової системи. Під час використання даних методик можуть реєструватися фізіологічні показники (швидкість серцебиття, тиск, тонус м'язів, частота дихання) До різновидів апаратурних методик можна віднести тести-тренажери, які

використовуються для діагностики специфічних професійних умінь кандидата [28].

Тож можемо зазначити, що професійно-психологічний добір має здійснюватися фахівцями (психологами, спеціалістами кадрового добору) за допомогою спеціально визначених засобів добору з урахуванням принципів, факторів, а також із дотриманням структури для проведення ефективного процесу професійно-психологічного добору, результатом якого є відбір найкращих кандидатів відповідно до посадових обов'язків вакантного місця.

1.2. Психологічна характеристика професійної діяльності керівників

У сучасному світі вимоги до керівників інтенсивно зростають, а організації стикаються зі складними викликами, важливою стає розробка ефективних стратегій управління персоналом. Однак для досягнення успіху в цьому нелегкому завданні необхідно володіти не лише управлінськими знаннями, а й глибоко розуміти психологічні аспекти професійної діяльності керівників. Створення психологічної характеристики професійної діяльності керівників стає ключовим елементом цього підходу, що дає можливість розвивати індивідуальні особливості, мотиваційні фактори та стиль управління, що в такому випадку сприяє покращенню комунікації в колективі, а також оптимізації лідерських якостей керівника. У цьому контексті обґрунтування важливості психологічного аналізу професійної діяльності керівників стає невід'ємною частиною стратегічного управління та розвитку організацій.

Виділення психологічної характеристики професійної діяльності керівника в перспективі є основою для покращення та вдосконалення професійно-психологічного добору кандидатів, що претендують на керівні посади. Дана характеристика допоможе у визначенні важливих напрямків для професійного навчання та розвитку майбутніх та діючих керівників, а також підвищить їх рівень ефективності в управлінській діяльності.

Визначено, що метою керівницької діяльності є цілеспрямований вплив на поведінку підлеглих працівників колективу за допомогою механізмів влади, які допомагають у спрямуванні їх руху до успішного виконання заздалегідь визначених цілей діяльності [18].

Керівник, який дотримується принципів ефективного управління, здатний досягати більш високих результатів та сприяти успіху своєї команди та організації в цілому. Розглянемо принципи успішного управління виділені у посібнику Л. А. Мартинець.

1. Принцип поваги та довіри до людини в управлінні передбачає, що керівник поважає особисту гідність та визнає права кожного працівника який йому підпорядковується, створює атмосферу взаємоповаги та довіри. Заснований на повазі до особистості, цей принцип передбачає вимогливість до співробітників, але при цьому створює атмосферу успіху, заохочує творчість та ініціативу, розвиває індивідуальний потенціал працівників і гарантує їхню захищеність. Це сприяє формуванню ефективного та вмотивованого робочого середовища, де кожен член команди відчуває повагу, підтримку та здатність досягати успіху у своїй професійній діяльності.

2. Принцип цілісного погляду на людину в управлінні надає керівнику фреймворк для сприйняття кожного члена колективу як унікальної особистості з власними потребами, мотивацією, цілями та переживаннями. Цей принцип визначає, що відносини між керівником і підлеглими повинні будуватися не лише на рівні "керівник-підлеглий", а й у контексті "людина-людина". Керівник повинен усвідомлювати, що життя кожного члена команди не обмежується лише робочим часом. Він має створювати умови для того, щоб робочий час був не лише продуктивним, але й цікавими та насиченими враженнями. Керівник повинен бути причетним до життя, цінностей та потреб свого колективу, а також активно практикувати неформальне спілкування, будуючи відносини в дружелюбній атмосфері. Цей підхід сприяє позитивній корпоративній культурі та зміцнює взаємодію в колективі.

3. Принцип співробітництва в управлінні передбачає перехід від монологічного підходу до діалогічної основи, що виявляється критично важливим у контексті творчості та інноваційного розвитку. Ключовими елементами даного принципу є знання та врахування особистих якостей та цінностей кожного підлеглого, що сприяє побудові атмосфери довіри у колективі. Також важливо цінувати компетентність, відповідальність і ініціативність учасників робочого процесу. При цьому доцільність завдань, доручень та рішень повинна визначатися на основі обговорень та узгодження між усіма учасниками процесу. Керівник повинен створювати реальні умови для творчого та професійного зростання, щоб сприяти розвитку потенціалу та досягненню цілей організації. Цей принцип підтримує відкритий обмін інформацією, ідеями та підходами, сприяючи ефективній комунікації та колективному досягненню успіху.

4. Принцип соціальної справедливості передбачає створення умов, в яких працівники мають рівні права та можливості, а їхні зусилля та внесок оцінюються на основі результатів праці, що сприяє професійному розвитку колективу. Цей принцип визначає наступні вимоги до дій керівника: рівномірно розподіляти навантаження між працівниками, створювати однакові "стартові умови" для всіх учасників процесу, об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника, дотримуватися гласності та систематичного інформування колективу про стан справ, досягнень та проблем у роботі. Керівник також відповідальний за формування суспільної думки та встановлення єдиної системи цінностей, сприяючи створенню справедливого та наповненого взаємоповаги робочого оточення.

5. Принцип індивідуального підходу в управлінні передбачає увагу до індивідуальних особливостей кожного члена колективу, його рівня професійної підготовки, досвіду та інтересів. Реалізація цього принципу вимагає постійного вивчення кожного працівника, аналіз змісту, форм і періодичності спілкування з ним. Крім того, важливими є аналіз діяльності підлеглого, врахування його тимчасових емоційних станів та невдач, а також

співучасть у плануванні цілей та кар'єри. Керівник, що дотримується цього принципу, надає підтримку та сприяє успіхам кожного члена команди, створюючи сприятливі умови для особистого та професійного розвитку. Індивідуальний підхід допомагає враховувати унікальність та потреби кожної особи в колективі, сприяючи підвищенню ефективності та задоволеності роботою.

6. Принцип збагачення роботи в управлінні спрямований на стимулювання інтересу та творчого підходу підлеглих. Даний принцип містить ряд вимог до керівника, а саме: розробка спільних планів творчо-пошукової роботи, організація зустрічей, "круглих столів", диспутів, проведення симпозіумів, організацію підвищення кваліфікації та створення умов для працівників у науково-практичних конференціях з актуальних проблем, що стосуються діяльності організації. Додатково, керівник повинен сприяти обговоренню новацій у науково-методичній літературі та інноваційних технологій у роботі. Ці заходи сприяють обміну досвідом, стимулюють розвиток новаторських підходів та піднімають якість виконуваної роботи. Принцип збагачення роботи надає колективу можливість постійного росту та вдосконалення, сприяючи активному та креативному розвитку усіх учасників робочого процесу.

7. Принцип мотивування та стимулювання в управлінні освітнім процесом реалізується у рамках комплексного підходу та включає моральний, психологічний та матеріальний аспекти. Здійснення цього принципу передбачає розробку системи стимулювання, створення позитивної атмосфери взаємного задоволення та забезпечення належних умов праці колективу. Важливими є також моніторинг та оцінка результатів діяльності, впровадження демократичних методів керівництва та спрямування уваги на ключові напрями розвитку організації. Цей підхід допомагає створити мотивуюче середовище, яке сприяє розвитку потенціалу працівників та досягненню високої ефективності результатів праці.

8. Принцип консенсусу в управлінні передбачає створення умов для формування різноманітних думок та поглядів, а також їхнього узгодження в колективі. Здійснення цього принципу вимагає об'єктивної оцінки точок зору всіх членів колективу, аргументації власної позиції керівника, розробки тактики поведінки у відношенні до більшості та меншості. Принцип також передбачає здатність керівника до: логічного аналізу, викриття протиріч, чіткого формулювання власної точки зору, уміння переконувати, навіювати та впливати, а також грамотну психологічну поведінку та вміння поступатися, коли це необхідно. Важливою частиною цього принципу є врахування та повага різних поглядів, що сприяє формуванню конструктивних рішень на основі взаємодії та узгодження інтересів всього колективу.

9. Принцип колегіальності в управлінні є важливим інструментом демократичного управління, який визначає специфіку прийняття рішень та взаємодії у колективі. Цей принцип передбачає колективне прийняття рішень зі стратегічних та ключових питань, повагу до думок як більшості, так і меншості у колективі, залучення підлеглих до процесу співуправління, розвиток горизонтальних зв'язків та дружби в колективі. Важливими елементами принципу є заохочення до співробітництва та гармонізація цілей діяльності, що сприяє підтримці внутрішньоколективної довіри та співпраці. Принцип колегіальності підкреслює важливість демократичних цінностей у процесі управління, сприяючи розвитку позитивного робочого оточення.

10. Принцип оновлення в управлінні передбачає активний розвиток, зміни та впровадження нових ідей та технологій в роботу організації. Здійснення цього принципу вимагає від керівника підвищеної уваги до соціально-психологічного настрою в колективі, ретельного вивчення нових ідей і технологій, формування готовності колективу до оновлення своєї діяльності та долання опору змінам. Цей принцип сприяє постійному вдосконаленню та адаптації до сучасних вимог, створюючи умови для ефективної та інноваційної роботи колективу. Реалізація принципу оновлення дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та

залишатися конкурентоспроможною шляхом постійного вдосконалення своєї діяльності [36, с. 15-18].

Основними завданнями керівника Терещенко В. І. бачить: ефективний підбір персоналу, розробку організаційної структури підприємства, визначення напрямків діяльності організації, координація робочого процесу, боротьба з непродуктивними витратами часових ресурсів [72].

Аналізуючи функції управлінської діяльності, як головного виду діяльності керівника, можемо визначити їх, як згрупування основних видів діяльності керівника, які об'єднанні схожими цілями [36].

Насамперед керівник це особа, яка виконує наступні функції: управління, планування, координація робочого процесу, загальна організація, контроль та оцінка результатів роботи, мотивація персоналу, матеріально-технічне забезпечення, соціальний захист працівників [17].

До сьогодні є актуальними функції керівника виокремлені А. Файолем:

- Функція планування. Сутність даної функції управління полягає у постановці мети та цілей, а також визначення методів та засобів їх досягнення. Передбачає завчасне призначення відповідального за виконання завдань персоналу. Під час виконання функції планування керівник зобов'язаний враховувати та планувати всі області управління: персонал, фінансова складова, час (строки) та ресурси. Головним елементом планування є місія, або ж мета.
- Функція організації полягає у чіткому розділенні завдань та обов'язків між персоналом, який є відповідальним за виконання роботи. Важливими у цьому процесі є делегування, також керівник відповідає за наявність чітко визначеної структури повноважень. Тож головним завданням керівника у виконанні даної функції є забезпечення якомога ефективного використання людських, часових та фінансових ресурсів організації за допомогою структуризації процесу управління.

- Робота з персоналом – заключається у доборі персоналу; створенні кадрового запасу; відповідальності за організацію добору кадрів на вакантні посади; оцінці кваліфікованості персоналу та подальшому її розвитку; відповідальності за наявність знань та вмінь персоналу, які потрібні для успішного виконання діяльності.
- Координація. Дана функція визначається впливом на співробітників метою якого є їх спонукання до досягнення цілей організації, що є схожим з поняттям лідерства.
- Контролююча функція має на меті здійснення моніторингу досягнення визначених раніше цілей діяльності. Контроль також проводиться для заохочення персоналу [80].

До перелічених вище функцій також можна додати: аналітичну функцію - спрямовується на аналіз управлінської діяльності, збір та обробку інформації для отримання причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивне оцінювання поточної робочої ситуації, виведення певних закономірностей у професійній діяльності та діяльності організації, прогнозування можливих результатів діяльності або ж перешкод, які можуть виникнути на шляху до їх досягнення; функцію регулювання, яка полягає у корекції наслідків функції контролю, дана функція застосовується для підтримки функціонування організації на оптимальному рівні, а також для запобігання надмірного контролю управлінської діяльності, який може негативно вплинути на результати діяльності [36].

М. М. Зінченко, О. П. Омеляненко та В. В. Гончаров у дослідженні призначення та функцій керівника в процесі управління будівельною організацією за допомогою аналізу та узагальнення наукової літератури визначили наступні 12 основних функцій керівника, що пов'язані із людськими відносинами:

1. Функція пізнання полягає в систематичному вивченні людей, груп, організації та їхнього внутрішнього та зовнішнього середовища. Керівник активно здійснює аналіз та оцінку актуальної ситуації управління, щоб краще

розуміти фактори, які впливають на діяльність організації. Ця функція допомагає керівникові приймати обґрунтовані рішення, реагувати на зміни в оточенні та впроваджувати ефективні стратегії управління.

2. Функція прогнозування має на меті визначення основних напрямів змін і динаміки ключових характеристик, що підпорядковані йому. Заснована на аналізі отриманих даних, ця функція дозволяє передбачити та уявити майбутні тенденції в розвитку організації. Прогнозування допомагає керівникові адаптуватися до майбутніх змін, розробляти стратегії та приймати дієві рішення для досягнення успіху в майбутньому.

3. Функція проектування управління організацією включає визначення місії, мети та задач організації, а також програмування і планування діяльності колективу. Керівник на основі отриманих даних встановлює стратегічні напрямки розвитку, визначає конкретні цілі, розробляє плани та програми для досягнення поставлених завдань. Ця функція допомагає визначити чіткий напрямок роботи колективу та вирішити конкретні завдання для досягнення успіху організації.

4. Функція інформування керівника передбачає формування та визначення структури комунікаційних мереж, збирання, обробку та передачу інформації через комунікаційні канали. Це сприяє обміну необхідною для діяльності інформацією, що дозволяє керівнику ефективно керувати процесами в організації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

5. Функція мотивації полягає в раціональному впливі на сукупність внутрішніх і зовнішніх умов та чинників для активізації та формування спрямованості діяльності підлеглих. Керівник стимулює та надихає свій колектив, надаючи визнання та можливості для самореалізації. Це допомагає забезпечити ефективну працю команди та досягнення поставлених цілей.

6. Функція розподілу повноважень керівника включає розмежування прав і відповідальності серед персоналу для ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень. На практиці це означає визначення чітких завдань та повноважень для кожного члена команди, з урахуванням його

навичок, здібностей та відповідальності. Розподіл повноважень допомагає працівникам зосередитися на своїй конкретній області відповідальності, сприяючи тим самим ефективності виконання завдань.

7. Організаційна функція керівника полягає в побудові спільної діяльності підлеглих в часі і просторі. Загалом дана функція визначає, як буде виглядати внутрішня структура та взаємодія в організації з метою оптимального використання ресурсів та досягнення організаційних цілей.

8. Функція навчання включає в себе комплекс заходів, спрямованих керівником на передачу та розвиток знань, навичок та вмій персоналу, що сприяє підвищенню їхньої компетентності та ефективності. Застосування цієї функції не лише допомагає збільшити рівень знань та навичок співробітників, але й стимулює їхній особистісний та професійний розвиток.

9. Функція розвитку людського ресурсу, яку виконує керівник, є важливим елементом стратегічного управління, спрямованого на максимальне використання потенціалу працівників для досягнення високої ефективності трудового процесу. Ця функція не лише забезпечує оптимальне використання людського капіталу, але й робить організацію більш гнучкою, конкурентоспроможною та готовою до викликів ринку.

10. Функція оцінювання, яку виконує керівник, є важливим етапом управлінського процесу, спрямованого на визначення та забезпечення ефективності діяльності організації. Дана функція дозволяє керівництву забезпечити постійний моніторинг та підтримку високих стандартів, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

11. Функція моніторингу є невід'ємною частиною управлінського процесу та передбачає систематичне спостереження за фактичним станом спільної діяльності в організації з метою забезпечення її відповідності цілям та стратегічним завданням організації. Ефективний моніторинг допомагає у прийнятті вчасних корективних заходів та подальшому стратегічному плануванні.

12. Функція коригування передбачає систематичне та стратегічне внесення необхідних змін у напрямок та програму управління діяльністю підлеглих на основі отриманих даних. Завдяки даній функції забезпечується адаптивність та гнучкість організації [20].

Цікаві модернізовані функції керівника закладу освіти виділили Затько Й. та Бондар О. С. серед яких: критеріальне моделювання, маркетингова функція, перетворення інформації, прогностичне-моделювання, кооперація та самоспрямування дій, організаційна регуляція, підсумковий контроль діяльності, педагогічний аналіз, консультативна, менеджерська, представницька функції та функція створення й підтримки корпоративної культури [90].

В залежності від виконуваних обов'язків менеджер (керівник) може приміряти на себе наступні ролі:

- керівник - управлінець (має певну владу, щоб управляти колективом);
- керівник - лідер (веде за собою колектив за допомогою добре розвинених особистісних якостей);
- керівник - дипломат (контактує з діловими партнерами та вищим керівництвом, або ж органами влади, володіє компетенціями для попередження розвитку та вирішення конфліктів всередині організації та поза її межами);
- керівник - вихователь (має високий рівень розвитку моральних якостей особистості, який використовує для спрямування діяльності та відносин у колективі у потрібне русло);
- керівник - новатор (цікавиться розвитком науки та новаціями у рамках сфери діяльності організації, готовий швидко приймати рішення щодо введення інновацій в організацію для покращення ефективності її функціонування);
- керівник - просто людина (має усі необхідні чесноти для виконання ролі керівника, знається на особливостях власної діяльності, є прикладом для інших співпрацівників) [20].

Завдяки аналізу досліджень з проблем визначення професійно-важливих якостей управлінця Кострикін О. В. виділив наступні компоненти процесу керівництва: діагностичний - має за мету вивчення й аналіз керівником рівня не лише власного розвитку психологічних і соціально-психологічних якостей, а й колективного; прогностичний - заключається у прогнозуванні перспектив розвитку керівника та підрозділів, які йому підпорядковуються; проектувальний - передбачає перехід від прогностичного компоненту до планування конкретних напрямів та форм діяльності керівника та колективу; організаторський - полягає у здатності керівника розподіляти функції та завдання між підлеглими, враховуючи їх здібності, чітко доносити інформацію, щодо цілей та процесу виконання завдань до його виконавців. Даний компонент передбачає вміння керівника визначати мету та засоби для досягнення результату, а також створення критеріїв його оцінки ; комунікативний - має за мету вибудовування ефективного процесу комунікації між керівником та колективом, а також іншими особами поза межами організації, яке заключається у діловому спілкуванні; мотиваційний - здійснюється за допомогою формування позитивного сприйняття діяльності керівником, його здатності визначати пріоритетність виконуваних завдань та вміння знайти підхід співробітників завдяки знанням про індивідуальні особистісні особливості та здібності кожного члена колективу; емоційно-вольовий передбачає створення керівником потрібної атмосфери у межах колективу, що спонукає співробітників на ефективне виконання запланованої діяльності; порівняльно-оцінювальний - складається із аналізу й оцінки результатів діяльності підлеглих та порівняння їх із початковою метою завдання; гностичний - полягає у наявності особистісних та професійних якостей керівника, що допомагають у розвитку та удосконаленні професійних знань та навичок. [30]

1.3. Теоретичний аналіз професійно важливих якостей керівників

Керівники відіграють вирішальну роль у процесі формуванні корпоративної культури, забезпеченні ефективності робочих процесів та мотивації персоналу. Для ефективного управління керівнику потрібно володіти багатьма характеристиками та навичками. Загальновідомим є такі характеристики керівника, як працелюбність, відданість справі, відповідальність. Для того, щоб виділити особистісні якості які потрібні керівнику для ефективного виконання посадових обов'язків нам потрібно теоретично проаналізувати та з'ясувати, якими компетенціями та навичками він має володіти відповідно до виконуваної ним діяльності. Важливо зазначити, що професійно важливі якості керівника можуть відрізнятися в залежності від виконуваних обов'язків. Так наприклад високий рівень розвитку вербальної комунікації є важливим для менеджера діяльність якого спрямована на управління персоналом, в той час як для керівника відділу бухгалтерії важливішими є навички аналітичного мислення.

Професійно важливі якості керівника це ті особистісні якості, які забезпечують успішне виконання ним посадових функцій та обов'язків. Високий рівень розвитку професійно важливих якостей забезпечує надійність та ефективність праці керівника, а також діяльності персоналу, підлеглих йому відділів й підприємства в загальному [17]. Необхідно зазначити, що недостатній рівень розвитку професійно важливих якостей керівника, може призвести до ускладнень в управлінні організацією [7].

Цікаву структуру обдарованості особистості керівника, що також на нашу думку входить до професійно важливих якостей, було запропоновано Н. Собко (Див. Додаток Є) [63].

Вивчення професійно важливих якостей керівника розвивалося у багатьох напрямках та підходах, розглянемо деякі з них.

У рамках соціально-психологічного підходу було розроблено та описано різноманітні моделі особи керівника підприємства/організації, досліджено рівень впливу особистості керівника на успішне функціонування

організації, управлінський потенціал організатора та його спрямованість, важливість соціально-перцептивних процесів в управлінській діяльності.

Науковці, які працюють в межах ситуативно-комплексного підходу зазначають, що рушієм розвитку особистості керівника є вплив на нього управлінської діяльності, виникнення проблемних ситуацій які потребують швидких рішень та різноманітні життєві події. В даному підході виділено такі чинники розвитку особистості керівника: перша група (ситуативні та інституціональні) - складається із організаційних, виробничих а також соціальних умов; друга група (індивідуальні) - до них входять особисті передумови та демографічні зміни

Іміджевий підхід визначає формування іміджу особистості керівника у зв'язку із його перебуванням у соціальній групі та відповідності її усвідомленим та несвідомим потребам. В рамках даного підходу зазначається важливість таких зовнішніх характеристик, як щедрість, доброта, владність, справедливість. Зазначимо, що недоліком даного підходу є вивчення лише тих характеристик, які спрямовані на зовні та формують образ успішного керівника.

В інтеграційному підході, особливості управлінської діяльності керівників визначаються за допомогою Я-концепції, інтегрального-функціональних якостей, інтеграційних здібностей та усвідомлення себе, як професіонала. Професійна самосвідомість є уявленням керівника про рівень власної відповідальності, професіоналізму, впливовості та знання про технологічність виконуваної праці. Основою професійної самосвідомості є психологічний профіль, який визначають інтелектуальні, мотиваційні, організаційні та соціально-комунікативні якості керівника. У рамках інтеграційного підходу існує поняття "сила особистості", яка ґрунтується на відчуттях відповідальності, впевненості у власних силах, прагненні до лідерства, вмінні схилити людей до підтримки власної позиції .

Акмеологічний підхід спрямований на створення професіограм та професійних карт для різних типів керівників, а також створення моделей їх професійної самосвідомості [30].

Компетентнісний підхід визначає, що успішність керівника напряму пов'язана із розвитком його професійно важливих компетенцій. У рамках компетентнісного підходу Чечель А. визначає такі групи навичок важливих для лідерської компетенції керівника [71]:

- навички стратегічного мислення;
- навички комунікативної дії;
- технічні навички.

На думку науковиці стратегічне мислення це тип мислення, який поєднує у собі раціональне та творче мислення й бере участь у розв'язанні складних виробничих питань. Головною складовою стратегічного мислення є вміння керівника розрахувати діяльність таким чином, щоб всі ресурси були розподілені вірно та приділяти найбільшу увагу критично важливим процесам. Навички комунікації потрібні лідеру для швидкого подолання опорів працівників, щодо нововведень, які потрібні для подальшого розвитку організації. Важливим компонентом комунікативної складової особистості виділено емоційний інтелект, а саме зовнішньо особистісну його складову, яка включає емпатійність, толерантність, вміння йти на контакт та конгруентність особистості [83]. Останньою групою навичок виділених науковицею є технічні навички, які полягають в усвідомленні та досконалому знанні керівником об'єкту та предмету власного управління, що є гарантією успішного виконання службових обов'язків.

Завдяки аналізу зарубіжної наукової літератури А. Чечель вдалося виділити та порівняти вимоги, що висуваються до професійно важливих компетенцій керівників державної служби у США, Великій Британії, Нідерландах, Австралії та Україні. До вимог США науковиця віднесла: готовність до змін; наявність розвинутого стратегічного мислення; прагнення та готовність до лідерства; спрямованість на результат; ділова хватка; вміння

створювати коаліції та ефективні комунікації. До вимог щодо професійно важливих компетенцій у Великій Британії увійшли: стратегічне бачення цілей та напрямків діяльності; особистий авторитет; зацікавленість у виконуваний роботі та натхненність; уміння стратегічно мислити, націленість на результат, готовність до змін та розвитку. Вимоги до компетентностей керівників у Нідерландах наступні: когерентність управління; направленість на вирішення проблем; міжособистісна поведінка, під якою мається на увазі високий рівень комунікативних здібностей; операціональна ефективність; авторитетність (впливовість); опірність стресу, сприйнятливність управління. Австралійська система включає: стратегічне бачення; результативність (вміння забезпечити результат); уміння створити продуктивні робочі відносини; вміння бути взірцем для персоналу; взаєморозуміння керівника та підлеглих; опірність стресу, енергійність, вмотивованість. До переліку професійно важливих компетенцій керівників державної служби в Україні увійшли: орієнтованість на результат; аналітичне мислення; вміння керувати людськими ресурсами; ефективна комунікація [71]. Можемо дійти висновку, що вимоги щодо компетенцій керівників державної служби в Україні дещо більше спрямовані на результат, в той час, як закордонні вимоги приділяють велику увагу міжособистісним стосункам керівника з колективом та вмінню керівника вибудовувати ефективну комунікацію.

Відмінності між професійно важливими якостями у різних країнах також вивчав В. В. Рибалка. Вчений зазначає, що професійно важливі якості керівників виділені англійськими та американськими психологами мають деякі відмінності. До професійно важливих якостей керівників англійські психологи відносять такі соціально-емоційні якості: вміння делегувати владу, авторитетність, розвинені комунікативні навички до яких також входить вміння слухати співрозмовника, чесність, наявність фахових знань, непорушність переконань, професійна компетентність, виявлення інтересу до підлеглих, продуктивність діяльності, дружелюбні відносини із колективом. Американські психологи приділяють увагу соціально-психологічним якостям

керівника, проте вони також зазначають важливість інтелектуальної складової, до переліку виділеного американськими психологами входять: амбітність, розвиненість логічного мислення, комунікабельність, прагнення до лідерства, технологічна компетенція, вміння вирішувати проблемні ситуації, почуття гумору, високий рівень організаторських здібностей.

Відповідно до функцій виконуваних менеджером освіти Н. Л. Коломінський виокремив професійно важливі якості необхідні для їх успішного виконання [63].

Таблиця 1. 3.

Професійно важливі якості менеджера освіти за Н. Л. Коломінським

Група здібностей	Професійно важливі якості
Діагностична	Вміння аналітико-синтетичного мислення.
Прогностична та проектувальна	Антиципація, та розвиненість уяви.
Організаторська та комунікативна	Емпатійність, рефлексивність, альтруїстичність.
Порівняльно-оцінювання	Вміння критичного мислення та здатність до порівнянь.
Гностична	Гнучкість мислення
Емоційно-вольова	Екстравертованість, енергійність, витримка.

Долга Г. В. досліджуючи професійно важливі якості керівників згрупувала їх у наступні блоки [17]:

- Блок емоційно-вольових якостей - визначає важливість для керівника таких якостей як: емоційна стабільність, цілеспрямованість особистості, впевненість у собі, усвідомлення власної відповідальності та вимогливість до себе.

- Блок моральних якостей - важливий для добросовісного виконання власних обов'язків та формування успішного іміджу. До цього блоку входять чесність, справедливість, тактовність, доброта, об'єктивність, вміння співчувати.
- Блок управлінських якостей - передбачає наявність наступних якостей потрібних для здійснення ефективної управлінської діяльності керівником: лідерство, авторитет, турбота про підлеглих працівників, директивність.
- Блок комунікативних якостей - наявність у керівника відкритості до процесу спілкування, привабливого та охайного зовнішнього вигляду, проникливості до слів інших та відповідальності за власні слова, передбачає високу ефективність процесу міжособистісної комунікації.
- Блок інтелектуальних якостей - складається із освіченості та рівня інтелектуальних здібностей, а також уміння приймати швидкі та ефективні рішення у ситуаціях, які цього потребують.
- Блок ділових якостей - визначається досвідченістю та діловою спрямованістю керівника, яка заключається у раціональності, працьовитості й відданості справі [17].

Розглянемо також модель професійно важливих якостей розроблену М. Дробноходом, яка складається із:

- Професійно-ділові якості керівника полягають у підприємливості керівника; його вмінні приймати важливі управлінські рішення та бути відповідальним за їх виконання та результат; ініціативності та креативності особистості; у здатності до важкої праці та постійного генерування управлінських ідей.
- Адміністративно-організаторські якості керівника включають: вміння планування та організації робочого процесу; здатність контролювати підлеглих; успішне делегування власних повноважень; послідовність та впорядкованість під час виконання професійної діяльності; вміння добирати кадри; знання про сильні сторони власних підлеглих та

вміння ефективно їх використовувати; компетентність у веденні переговорів, співбесід та нарад; завзятість; спрямованість на кінцевий результат та вміння доводити справу до кінця.

- Соціально-психологічні якості керівника містять: розвиненість стратегічного та тактичного видів мислення; високу емоційну стресостійкість; самостійність, критичність, глибина та гнучкість мислення; розвинуту рефлексивність, яка проявляється у здатності до самоаналізу та самооцінки; емпатійність; високий рівень лідерських якостей; комунікабельність, активність; енергійність; екстравертованість; цілеспрямованість; розвинені інтелектуальні здібності; уміння психологічної саморегуляції поведінки та стану; простота у спілкуванні; оптимізм; активна участь у житті колективу; вміння врегульовувати та запобігати конфліктам; уміння створювати безпечний та комфортний психологічний клімат серед підлеглих; вміння мотивувати персонал власним прикладом.
- Моральні якості керівника: демократична спрямованість управління; гуманність; тактовність; високий рівень інтелекту; почуття обов'язку; патріотизм; активна громадянська позиція; чесність; вміння поважати гідність підлеглих працівників; прагнення до влади ціллю якої є поліпшення умов для ефективної роботи персоналу [58].

У посібнику “Психологія управління” Л. Орбан-Лембрик виділяє такі складники професіоналізму керівника в управлінській діяльності [49]:

- професіоналізм діяльності керівника - проявляється у готовності до здійснення управлінської діяльності;
- професіоналізм спілкування, що виявляється у своєрідності стосунків між керівниками й співробітниками;
- професіоналізм особистості - передбачає наявність професійних знань, умінь та навичок, а також спеціальних здібностей які підвищують рівень готовності до здійснення керівником управлінської діяльності;

- сукупність показників активності - характеризують психологічну та професійну зрілість керівника (ціннісна та професійна спрямованість керівника, яка визначає його ставлення до завдань професійної діяльності).

Український вчений В. С. Лозниця виділив чотири групи якостей керівника серед яких:

- професійні якості передбачають вміння ефективного використання матеріально-технічного устаткування; високий рівень знань у сфері ринкової економіки, вміння знаходити людські резерви; вміння мотивувати персонал до ефективного виконання роботи та справедливо критикувати; змога приймати нестандартні управлінські рішення; навички тайм менеджменту; ініціативність;
- інтелектуальні якості полягають у прагненні керівника до безперервного самовдосконалення; відкритість до інноваційних ідей; широта мислення; вміння швидкого аналізу та прийняття рішень; рефлексивність; уміння приймати та дослухатися до протилежних думок;
- психологічні якості містять прагнення бути лідером, розвинені вольові якості особистості, здатність до керівництва; честолюбство, вміння брати відповідальність на себе, самодостатність особистості; прагнення успіху; здатність до аналітичного мислення та прогнозування; стресостійкість; вміння швидко адаптуватися до різноманітних умов та ситуацій;
- соціальні якості керівника включають: уміння передбачати наслідки власних рішень; прагнення до соціальної справедливості; здатність вирішувати та попереджати виникнення конфліктів; вміння будувати ефективну комунікацію; демократична спрямованість особистості; відповідальність; уміння створити довірливу атмосферу в колективі, тим самим заохочуючи персонал до відвертих дискусій [45].

Як ми бачимо В. С. Лозниця, як і деякі інші науковці приділяє увагу такій якості керівника, як прагнення до лідерства. Здатністю за допомогою особистісних якостей, здійснювати ціленаправлений вплив на певних осіб або ж групи задля досягнення цілей організації/підприємства, визначають як лідерство [33].

На основі теоретичного аналізу літератури Лугова В. М. та Єрмоленко О. А. створили схему у якій згрупували поняття лідерства (Див. Додаток Ж) [35].

Дж. Максвелл, зазначає, що для формування лідерської компетенції керівника потрібно його чітко розуміння власних компетенцій, вміння виконувати свої посадові обов'язки найкращим чином, відчуття відповідальності за власні вчинки та підлеглих працівників, бажання генерувати та впроваджувати нові ідеї щодо покращення ефективності роботи, вміння приймати важливі рішення які сприятимуть розвитку організації, допомагати іншим людям в досягненні успіху.

Важливість толерантності, як професійно важливої якості керівника загальноосвітнього навчального закладу у своїй науковій праці визначає О.Брюховецька. Зазначимо, що у даному випадку під толерантністю розуміється відношення до іншої людини, як до рівноправної та усвідомлене придушення негативного ставлення, яке може ґрунтуватися на відмінностях об'єкта та суб'єкта комунікативного процесу. Також науковиця виділяє миротворчу, регулювальну, психологічну, комунікативну, феліцитологічну функції та функцію збереження культури, як основні переваги толерантності керівника [8].

Також важливо виділити якості, які негативно впливають на професійну діяльність керівників. М. Вудкок та Д. Френсіс зазначають, що нездатність до самоконтролю, невизначеність та нечіткість цінностей, недостатність саморозвитку, відсутність та нечіткість особистісних цілей, невміння приймати рішення у проблемних ситуаціях, відсутність навичок впливу на персонал, нерозуміння особливостей професійної та управлінської

діяльності, недостатність керівних навичок, нездатність мотивувати та навчати персонал, відсутність вмінь для формування колективу - є основними причинами неспішності керівника та неефективності організації. Ефективна діяльність керівника на думку науковців залежить від вміння обирати найбільш оптимальні рішення, концентруватися на прикладені зусиль, контролювати та пристосовуватися до умов навколишньої дійсності [82].

Є. М. Потапчук та О. Г. Резнік визначили перелік негативних якостей керівників військових підрозділів, які впливають на виникнення явища босінгу. Зазначимо, що босінг це сукупність заходів та дій спрямованих керівником на певного співробітника для того, щоб вижити його із колективу [59]. Тож негативними якостями керівників, що зумовлюють виникнення босінгу є: гордовитість, заздрісність, хамовитість, марнославність, жорстокість, озлобленість, мстивість, похмурість, норовливість, стервозність [51].

Тож завдяки теоретичному аналізу наукової літератури нам вдалося підтвердити важливість професійно важливих якостей у процесі професійної діяльності керівника. Також ми дізналися про існування відмінностей у вимогах до професійно важливих якостей керівника в залежності від його посадових інструкцій та порівняли вимоги до професійно важливих якостей у різних країнах, проаналізували важливість лідерських якостей для ефективності управління.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було теоретично досліджено процедуру професійно-психологічного добору. Розглянуто поняття професійно-психологічного добору та професійної придатності. Обґрунтовано доцільність проведення професійного добору кандидатів на керівні посади базуючись на показниках виділених українськими вченими Корольчук М. С та Крайнюк В. М. Визначено та описано принципи (наукової

обґрунтованості, комплексності, етапності, динамічності, диференціювання та групування, активності, практичності) та фактори (керівницький, кількості вибору, кваліфікованості персоналу яким проводиться професійно-психологічний добір, специфіка професії), дотримання яких забезпечує ефективність проведення процедури професійно-психологічного добору. Розглянуто різні підходи до здійснення процедури професійно-психологічного добору, так Калениченко Р. А., Коханець А. С. та Берташ М. І виділяють: підготовчий етап, етап роботи з претендентами та випробувальний термін, як структуру професійно-психологічного добору; М. Армстронг також виділяє трьохступеневу процедуру проведення професійно-психологічного добору, яка включає: визначення вимог до претендентів на посаду, залучення кандидатів та професійний відбір. Описано фактори, які можуть призвести до помилок під час проведення процедури професійно-психологічного добору та шляхи їх запобігання. Окрему увагу приділено методам пошуку потенційних кандидатів на вакантні посади. Проаналізовано методи проведення професійно-психологічного добору та виділено види психодіагностичного інструментарію для його проведення.

За допомогою аналізу наукової літератури проаналізовано структуру праці керівника. Описано принципи ефективного управління (поваги та довіри до людини, цілісного погляду на людину, співробітництва, соціальної справедливості, індивідуального підходу, збагачення роботи, мотивування та стимулювання, консенсусу, колегіальності, оновлення) та його компоненти (діагностичний, прогностичний, проектувальний, організаторський, комунікативний, мотиваційний, порівняльно-оцінювальний, гностичний). Порівняно функції керівника виділені А. Файодем (планування, організація, робота із персоналом, координування, контроль), М. М. Зінченком, О. П. Омеляненком та В. В. Гончаровим (пізнання, прогнозування, проектування, інформування, мотивації, розподілу повноважень, організації, навчання, розвитку людського ресурсу, оцінювання, моніторингу,

коригування), Й. Затьком та Бондар О. С (критеріального моделювання, маркетингу, перетворення інформації, прогностичного-моделювання, кооперації та самоспрямування дій, організаційно-регулятивна, підсумкового контролю діяльності, педагогічного аналізу, консультативна, менеджерська, представницька, створення й підтримки корпоративної культури).

Розглянуто професійно важливі якості керівників у рамках соціально-психологічного, ситуативно-комплексного, іміджевого, інтеграційного акмеологічного, та компетентнісного підходів. Проаналізовано професійно важливі якості керівників виділені Н. Л. Коломінським [24]; В. С. Лозницею [33]; Г. В. Долгою [17]; та якості, що негативно впливають на виконання професійних обов'язків, виділені М. Вудкоком та Д. Френсісом [82]; Є. М. Потапчуком та О. Г. Резніком [51].

РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ

2.1. Професіографічний аналіз діяльності керівника

Вивчаючи праці, які стосуються ефективності менеджерської діяльності, ми завжди стикаємося із питанням впливу особистісних якостей керівника, які у свою чергу допомагають йому у успішному виконанні посадових обов'язків (А.Файоль, Ф.Тейлор, П. Друкер, Р. Стогділл, М.Карамушка, М.Москальов). Можна припустити, що поєднання добре розвинених професійних та особистісних якостей керівника є умовою успішного управління персоналом. Тому, аналіз й класифікація особистісних якостей керівника є надзвичайно актуальною та важливою темою для дослідження.

Найкращим шляхом для класифікації якостей керівника є створення професіограми. Професіограма – це документ, який включає в себе докладний, систематизований та всебічний опис об'єктивних характеристик певної професії і вимог, які вона пред'являє до індивідуальних психологічних особливостей людини [47, с.6]. Проте досі не існує єдиних вимог до професійного добору кандидатів на керівні посади, які б не залежали від специфіки професійної діяльності кандидата.

Ключові психологічні аспекти професійної діяльності керівника:

Щоб виокремити професійно важливі особистісні якості керівника, для початку потрібно ознайомитися із функціями та обов'язками, які він виконує.

Менеджер/керівник - це особа яка координує роботу інших підпорядкованих їй працівників шляхом реалізації функцій та інструментів управління та несе відповідальність за її виконання [41].

Ю. Т. Матвеева, Ю. О. Мирошніченко визначили наступні провідні функції менеджерів [39].

Планування - полягає у розробці дій, що поступово виконуються для досягнення мети.

Організація – включає в себе створення певної організаційної структури з метою забезпечити успішну роботу людей та досягнення поставлених завдань.

Мотивація – означає спонукати як себе, так і інших здійснювати дії з метою досягнення особистих та організаційних цілей

Контроль – встановлення відповідності та порівняння виконаних дій з планами. Саме цей процес допомагає вчасно виявляти недоліки, помилки та вживати необхідні заходи для їх усунення в діяльності будь-якої організації.

Координація – включає угоджування, систематизацію, передачу і керування спільною діяльністю працівників з метою досягнення загальних цілей.

Деякі інші функції менеджерської діяльності виокремила Корольова І. І. [27], серед них:

- Виробнича – полягає у виконанні фахівцем відповідних займаних посаді обов'язків, які визначаються посадовою інструкцією або ж кваліфікаційною характеристикою.
- Проектувальна функція полягає у систематичній та цілеспрямованій низці дій, що спрямовані на синтез систем та окремих її складових, розроблення та ведення документації, що є необхідною для втілення та використання процесів та об'єктів.
- Організаційна – заключається в впорядкуванні структури і взаємодії складових елементів системи з метою підвищення ефективності використання ресурсів часу
- Управлінська – функція, яка спрямована на досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективного функціонування системи, завдяки інформаційному обміну.

- Виконавча функція полягає у втіленні поставленої мети, за допомогою вже відомих алгоритмів, у даному випадку керівник виступає, як безпосередня ланка виробничого процесу.

У праці “Менеджмент” П. Друкер та Дж. Макьярелло виділили такі завдання менеджменту [78]:

- 1) управління за цілями — це чітко визначений метод встановлення цілей для досягнення місії організації, передбачає встановлення цілей і завдань для збалансування короткострокових і довгострокових цілей;
- 2) мінімізація кількості зв'язків, необхідних для кожної посади для досягнення бажаної продуктивності;
- 3) мотивація та спілкування;
- 4) встановлення контролю та відповідних механізмів звітності;
- 5) самоуправління. Управління собою вимагає від людини налагодити процес визначення того, у чому вона хороша (іншими словами, своїх сильних сторін), а також для визначення того, де її зусилля у своїй роботі будуть найбільш плідними, тобто зроблять найбільший внесок.

Українські науковці Л. М. Карамушка та М. В. Москальов [23, с.31] виокремили такі компоненти структури психологічної готовності майбутніх менеджерів:

- 1) мотиваційний (мотиви вибору професії, мотиви схильності до ризику, мотиви досягнення успіху);
- 2) когнітивний (рівень професійних знань, рівень управлінських знань, рівень глобального мислення);
- 3) операційний (готовність до підприємницької діяльності, здатність розв'язувати професійні ситуації, здатність діяти гнучко і творчо в ситуації змін);
- 4) особистісний (рівень рішучості, рівень адаптаційної мобільності, рівень відповідальності).

Завдяки виділеним завданням та функціям керівного персоналу ми можемо перейти до дослідження особистісних якостей, які потрібні для їх виконання.

Одним із перших професійно важливі якості керівника, виділив А.Файоль у своїй праці “Промислове та загальне управління” [79]. Родоначальник менеджменту узагальнив такі шість груп якостей притаманних успішному керівнику:

1. Фізичні якості: здоров'я, бадьорість, спритність.
2. Інтелектуальні якості: здатність розуміти та вчитися, розважливність, інтелектуальна енергійність та гнучкість.
3. Моральні якості: енергійність, твердість, мужність, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, тактовність, гідність.
4. Загальна культура: різноманітні поняття, які не належать виключно до сфери виконання функцій.
5. Спеціальні знання: вони стосуються виключно функції, будь то технічної, комерційної, фінансової, адміністративної тощо.
6. Досвід: знання, отримані в результаті ділової практики. Це пам'ять про уроки, які ми самі винесли з фактів.

У своєму дослідженні Тимошенко Ю.В. та Завгородня Л.В завдяки проведеним глибинним інтерв'ю з керівниками закладів освіти, підтвердили, що для керівників освітніх організацій важливі такі якості раніше виокремлені Р. Стогділлом, як: домінантність, впевненість в собі, емоційна стабільність, установка на досягнення результату, підприємливість, винахідливість, відповідальність, незалежність, соціабельність [65, с.20].

Завдяки вищезазначеним функціям та якостям осіб претендуючих на керівні посади нам вдалося виокремити п'ять груп професійно важливих якостей керівників:

1. Комунікативні якості особистості керівника.
2. Організаційно-лідерські якості особистості керівника
3. Когнітивні якості (пізнавальні психічні процеси) особистості керівника.

4. Інтелектуальні якості особистості керівника.

5. Мотиваційно-вольові якості особистості керівника.

Комунікативні якості особистості керівника

Безумовно спілкування є одним із найважливіших аспектів успішного лідера та коли ми говоримо про це важливо зрозуміти, які саме елементи комунікативного процесу є важливими для успішної взаємодії між керівником та підлеглими.

У своєму дослідженні комунікативних навичок у виборі менеджерів, австралійські науковиці М. Бамбакас та М. Патріксон визначили, що при відборі керівного персоналу працівники HR відділу віддають перевагу наступним комунікативним складовим. Найбільшу увагу вони приділяли “міжособистісній комунікації” (здатність генерувати повідомлення, ефективні для досягнення конкретних цілей) - 63%, “вільне мовлення” також оцінене у 63%, меншу оцінку мають такі складові комунікативного процесу, як “письмові повідомлення” - 47% та “слухання”- 32% [76]. Дане дослідження дає нам зрозуміти, що при відборі керівного персоналу комунікативні навички оцінюються вкрай високо, а отже є важливими при виконанні обов’язків, які лягають на плечі керівника.

Організаційні якості особистості керівника

Дослідження “Якості сучасного менеджера в системі освіти: дослідження серед професорсько-викладацького складу ВНЗ Республіки Казахстан.”, яке мало на меті визначення важливих якостей менеджера, дає зрозуміти, що передусім персонал бачить у керівникові саме організатора. Ось деякі з відповідей, які дали учасники на питання «Якими якостями, на вашу думку, повинен володіти менеджер у сфері освіти?»: «вміння адекватно розподіляти обов’язки», «вміння знаходити правильні мотиви», «вміння правильно і своєчасно приймати рішення», «бути вимогливим і критичним», «схильність до організації», «відповідальність за чужу роботу», «впевненість у собі, відкритість, готовність до змін», «заохочення та стимулювання доброї роботи» тощо [85].

Когнітивні якості (пізнавальні психічні процеси) особистості керівника

В основі когнітивних якостей лежать пізнавальні процеси – сприйняття інформації/оточення/ситуації, увага, пам'ять, уява, мислення. Пізнавальні процеси менеджера, такі як пам'ять, мислення і уява, повинні бути спрямовані на відбір великої кількості інформації та виділення з неї ключових аспектів, для успішного прийняття рішень та управління персоналом.

У своєму теоретичному дослідженні Лебідь О. В. доводить важливість такого компоненту когнітивних якостей, як стратегічне мислення для успішної діяльності керівників [13] та виділяє такі його складові:

- уміння ставити цілі і правильно розставляти пріоритети;
- уміння бачити і знаходити нові можливості розвитку;
- уміння проводити комплексний аналіз ситуації;
- уміння передбачити різні сценарії розвитку подій;
- уміння правильно розподіляти наявні ресурси.

Л. М. Карамушка та М. В. Москальов [32] до когнітивного компоненту особистості керівника відносять:

- рівень професійних знань - дані знання можна розділити на дві підкатегорії:
 - 1) знання особливостей конкретної професійної сфери (наприклад, сфера освіти;
 - 2) знання, що стосуються психологічних особливостей управління змінами в організації, психологічних характеристик менеджерів.
- рівень управлінських знань - це розуміння структури управління та її основних компонентів, гуманістичних принципів управління, специфіки процесу прийняття управлінських рішень, а також методів впливу на працівників та інші аспекти.
- рівень глобального мислення - це знання, що допомагає майбутнім керівникам успішно виконувати управлінські завдання у глобальному міжнародному середовищі, передбачаючи необхідність глибокого

вивчення основних аспектів економіки, правового та політичного середовища, а також соціокультурних особливостей інших держав. Також включає навички аналізу, узагальнення та ефективного використання цих знань.

Інтелектуальні здібності керівника

Посада керівника вимагає постійного та ефективного прийняття рішень, саме тому високий ступінь розвинутої інтелектуальних здібностей є надзвичайно важливим для менеджера. На думку Галіщук А. О. інтелект є стійкою структурою розумових здібностей людини, яка включає в себе попередній досвід, вміння розв'язувати складні завдання, а також набуті знання та вміння швидко їх інтегрувати у нових ситуаціях з якими не стикалися раніше [12 с.45].

Мотиваційно-вольові якості особистості керівника

У теоретичному аналізі професійно важливих якостей керівника М. С. Діденко зазначила, що мотиваційно-вольовий аспект складають такі якості [16]:

Таблиця 2.1

Складники мотиваційно-вольового аспекту професійно важливих якостей керівника за М. С. Діденко

Якість особистості	Складники
прагнення до успіху	орієнтація на досягнення, прагнення володіти, рішучість, довіра до себе
обережність	сумлінність, увагу, порядність, чесність, точність, визнання з боку оточуючих
самовизначення	свобода, самовизначення, відкритість

соціальна компетентність	компетентність, балакучість, товарицькість, готовність до обговорення, сила переконання, чарівність, дружнє ставлення до організації, впевнена манера тримати себе
--------------------------	--

Наявність або відсутність особистісних якостей, що ускладнюють професійну діяльність керівника

У своєму підручнику Лозниця В.С. виокремив такі причини неуспішного керівництва: манія величі, надмірна підозрілість, зверхність, незнання потреб підлеглих, невміння заохочувати та карати, невідвертість та непривітність, невіра в здібності власних підлеглих, невміння делегувати обов'язки, зосередження влади в одних руках, виконання роботи замість підлеглих, першочергове виконання приємної роботи та відкладання неприємної, невміння розробляти стратегії [33].

Професор менеджменту університету Теннессі, Timothy G. Pollock у своєму дослідженні нарцисичних керівників, виявив, що нарцисичні керівники можуть використовувати деструктивні види управління персоналом, також вони потребують безумовного визнання та іноді навіть лестощів від підлеглих, що може негативно впливати на ефективність роботи організації [77].

Загальна структура професійно-технологічної складової праці керівника

Мета праці: підбір персоналу, створення чіткої організаційної структури управління підприємством, визначення загального напрямку діяльності організації, координування роботи, боротьба з непродуктивними витратами часу, спрямування зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо [45].

Результат діяльності: досягненні цілей, ефективне управління ресурсами та командою для забезпечення успішної діяльності організації.

Тип професії: «людина-людина», тобто провідним предметом праці є людина, групи, колективи, спільноти [1].

Клас професії: гностичні

Знаряддя та засоби праці:

Зовнішні знаряддя праці - комп'ютери, оргтехніка.

Внутрішні знаряддя праці - особистісні якості, навички комунікації.

Міра проблемності трудових ситуацій: висока - робота керівника передбачає швидке прийняття рішень в умовах високого емоційного напруження та підвищену відповідальність за них.

Міра колективності процесу праці: професійна діяльність керівників пов'язана з великою кількістю міжособистісних контактів, у числі яких взаємодія з підлеглими, вищими керівниками, бізнес-партнерами, клієнтами.

Міра самостійності в організації роботи: керівник є організатором роботи інших працівників.

Особливості трудової взаємодії:

- комунікативні контакти численні;
- типи партнерів: підлеглі, вищі керівники
- коло партнерів постійне

Емоційно-вольові параметри професії:

Характер відповідальності: висока

Умови роботи: стаціонарне робоче місце у службовому кабінеті, короткотермінові виходи в цехи, рідкісні відрядження в інший населений пункт або за кордон [25].

Фактори, що викликають психічне напруження: ненормований робочий графік, інтелектуальне напруження, підвищена відповідальність за прийняті рішення, постійна комунікація із персоналом, вирішення конфліктів, необхідність швидкого прийому рішень [40].

2.2. Обґрунтування процедури проведення емпіричного дослідження професійно важливих якостей керівників

У нашому дослідженні взяли участь 30 осіб, які посідають керівні посади, з них 83,37% – жінки та 16,63% – чоловіки. Респонденти були залучені шляхом поширення покликання опитування на електронну пошту.

Одним із завдань нашого дослідження було емпірично верифікувати психологічні критерії професійного добору персоналу. Емпіричне дослідження проводилося онлайн із використанням платформи “Google forms”. Для дослідження були використані такі методики:

Методика “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В. В. Синявського і Б. О. Федоришина) спрямована на визначення рівня розвитку комунікативних та організаторських схильностей, які проявляються у різних сферах життєдіяльності [19 с. 182].

Для визначення переважаючого виду мотивації ми використали методику “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана), яка використовується для діагностики мотивації професійної діяльності і побудована на основі концепції внутрішньої та зовнішньої мотивації [19 с. 156].

Рівень інтелектуальних здібностей керівників ми визначили за допомогою тесту “КОТ (короткий орієнтовний тест)” для оцінки інтегрального показника розумових здібностей.

Для вимірювання рівня ефективності керівника ми використали “Опитувальник професійної самоефективності (коротка версія) (“short occupational self-efficacy scale”) (Т. Rigotti, В. Schyns, G. Mohr) (адаптація О. В. Креденцер)” [42 с. 37]. Професійна самоефективність означає віру в те, що людина здатна виконувати пов’язані з роботою завдання або діяльність, вона не є конкретною рисою особистості скоріше, це впевненість або віра в професійні здібності [19]. Даний опитувальник було розроблено для конкретних робочих контекстів, особливо організацій. Ріготті та ін. порівняли використання опитувальника п'ятьма мовами в п'яти країнах, включаючи

Німеччину, Швецію, Сполучене Королівство, Бельгію та Іспанію, і виявили високу надійність і валідність серед п'яти версій [87].

На жаль нам не вдалося провести діагностику когнітивних якостей керівників, через обмеження онлайн формату дослідження.

На основі виокремлених професійно важливих якостей особистості керівника та відібраних методик для їх вимірювання ми створили “Критерії оцінювання кандидатів на посаду керівника”

Таблиця 2.2

Критерії оцінювання кандидатів на посаду керівника (психограма)

№	Параметри для оцінювання	Методики дослідження	Показники професійної придатності		
			Оптимальні	Допустимі	Недопустимі
1	Комунікативні якості особистості керівника	Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)	Високий рівень комунікативних здібностей (0,77-1,00 бал. Шкальна оцінка - 5) Рівень комунікативних здібностей вище середнього (0,66-0,75 бала. Шкальна оцінка - 4)	Середній рівень комунікативних здібностей (0,56-0,65 бала. Шкальна оцінка - 3)	Рівень комунікативних здібностей нижче середнього (0,46 - 0,55 бала. Шкальна оцінка - 2) Низький рівень комунікативних здібностей (0,10 - 0,45

					бала. Шкальна оцінка - 1)
2	Організа торські якості особисто сті керівник а	Оцінка комунікативн их і організаторсь ких схильностей – КОС (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)	Високий рівень організаторськи х здібностей (0,81-1,00 бала. Шкальна оцінка - 5). Рівень вище середнього організаторськи х здібностей (0,71-0,80 бала. Шкальна оцінка - 4)	Середній рівень організаторс ьких здібностей (0,66-0,70 бала. Шкальна оцінка - 3)	Рівень нижче середнього організаторс ьких здібностей (0,56-0,65 бала. Шкальна оцінка - 2) Низький рівень організаторс ьких здібностей (0,20-0,55 бала. Шкальна оцінка - 1)
3	Мотиваці йні якості особисто сті керівник а	Мотивація професійної діяльності методика К. Замфір у модифікації А. Реана	ВМ>ЗПМ>ЗНМ ВМ=ЗПМ>ЗНМ	ЗПМ>ВМ>З НМ	ЗНМ>ЗПМ> ВМ ЗПМ>ЗНМ> ВМ

4	Інтелектуальні якості особистості керівника	Тест «КОТ» для оцінки інтегрального показника розумових здібностей	Високий рівень розумових здібностей (30 і більше балів) Рівень розумових здібностей вище середнього (25-29 балів)	Середній рівень розумових здібностей (19-24 бала)	Рівень розумових здібностей нижче середнього (14-18 балів) Низький рівень розумових здібностей (13 і менше балів)
5	Оцінка самоефективності керівника	Опитувальник професійної самоефективності (коротка версія) («short occupational self-efficacy scale») (T. rigotti, B. schyns, G. mohr) (адаптація О.В. кременецер)	Високий рівень оцінки самоефективності (30 і більше балів)	Середній рівень самоефективності (20-29 балів)	Низький рівень самоефективності (6-19 балів)

2.3. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження професійно важливих якостей керівників

Розпочнемо аналіз з результатів діагностики комунікативних здібностей. Отже, результати методики “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)” показали, що 33,3% респондентів мають низький рівень комунікативних схильностей, 30% - дуже високий рівень, 13,33% - високий, 13,33% - нижче середнього та 10% - середній рівень комунікативних схильностей. Можна припустити, що високий відсоток низьких комунікативних схильностей може свідчити про емоційне виснаження, пов’язане із нервовим напруженням, адже на момент часу проведення дослідження, керівники могли займатися написанням річних звітів у зв’язку із закінченням 2023 року. Також ми були не в змозі контролювати побічну змінну часу, тому більша частина досліджуваних проходили дослідження ввечері, коли втома сягає максимуму.

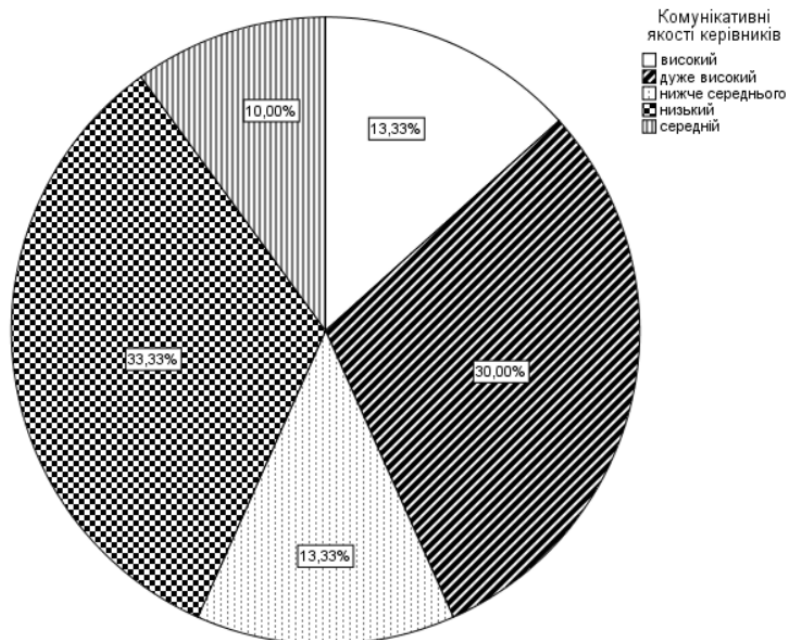


Рис. 3. 1. Відсотковий розподіл рівнів комунікативних схильностей керівників

Наступним критерієм для аналізу є організаторські схильності керівників, які також перевірялися за допомогою методики “Оцінка

комунікативних і організаторських схильностей – КОС (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)”. Аналіз результатів за шкалою організаторських схильностей показав що, 30% респондентів мають низький рівень, 23,33% - дуже високий рівень, 26,67% - рівень нижче середнього, 16,67% - високий рівень, 3,33% - середній рівень. Причини таких результатів можуть бути аналогічними із причинами низьких результатів за шкалою комунікативних здібностей.

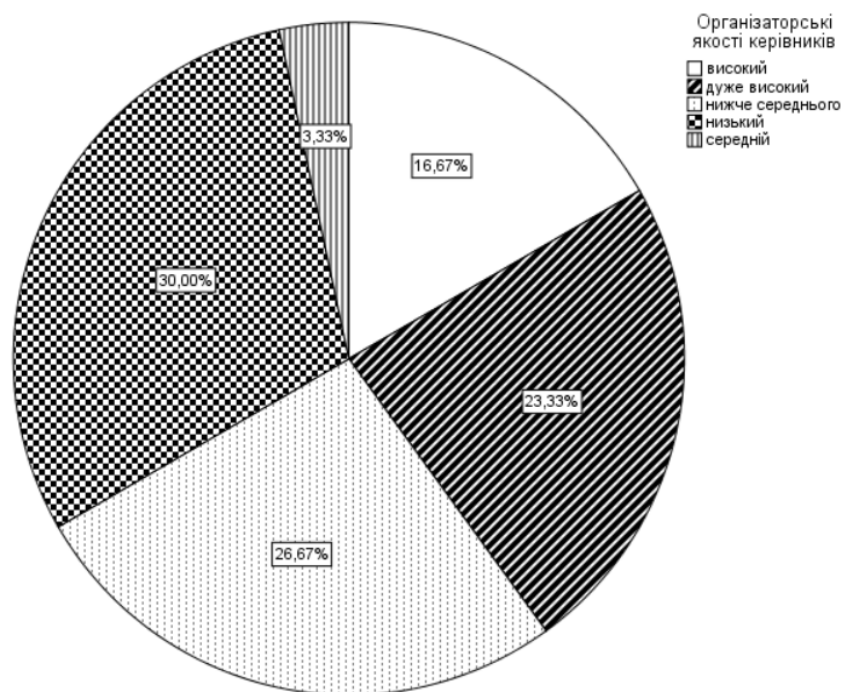


Рис. 3. 2. Відсотковий розподіл рівнів організаторських схильностей керівників

Метою аналізу результатів опитувальника “Мотивація професійної діяльності методика К. Замфір у модифікації А. Реана” є виявлення переважаючого типу мотивації та схеми мотивації керівників. Переважаючим рівнем мотивації серед респондентів є внутрішня мотивація - 83,33% яка до прикладу включає задоволення від результату та процесу роботи, іншим (16,67%) характерне переважання зовнішньої позитивної мотивації, яка може включати такі аспекти, як гідна оплата праці, або ж зовнішній престиж та

визнання з боку інших, респондентів із зовнішньою негативною мотивацією не виявлено. Результати показали, що більшій частині респондентів (70%) притамана стратегія $BM > ЗПМ > ЗНМ$, яка є оптимальною для професійної діяльності як і схема $BM = ЗПМ > ЗНМ$ (10%), відповідно решті респондентів притаманні такі схеми, $ЗПМ > BM > ЗНМ$ (16,67%), що є допустимо та $ЗПМ > ЗНМ > BM$, що є недопустимим при посаді керівника.

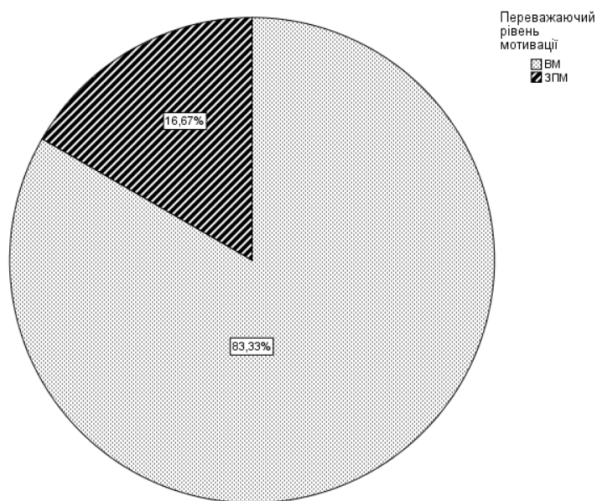


Рис. 3. 3. Відсотковий розподіл переважаних типів мотивації

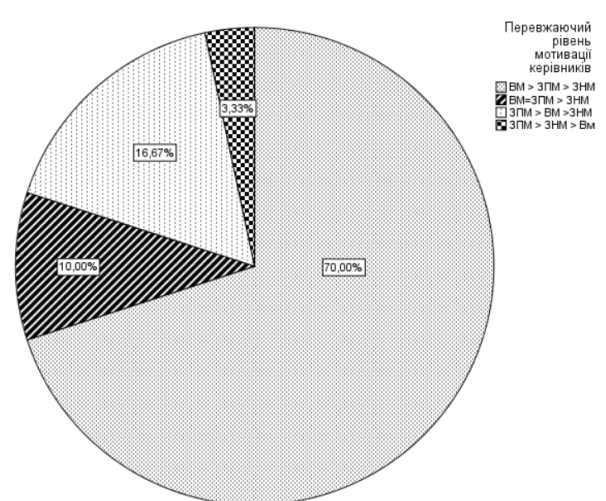


Рис. 3. 4. Відсотковий розподіл схем мотивації

Інтелектуальні здібності керівників було виміряно за допомогою методики “КОТ”. Аналіз результатів, показав, що 63,33% респондентів володіють високим рівнем інтелектуальних здібностей, щодо інших то 23,33% мають рівень вище середнього та 13,33% середній рівень інтелектуальних здібностей відповідно.

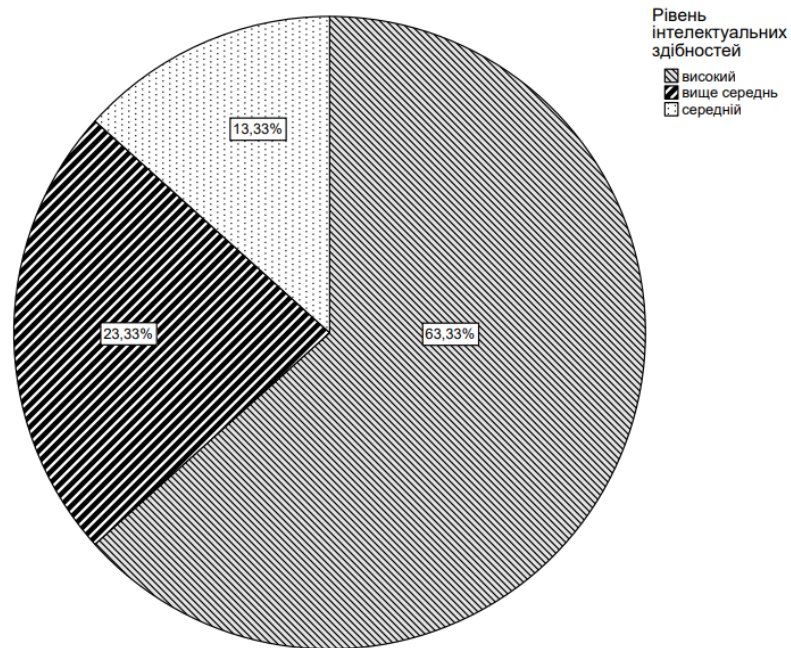


Рис. 3. 5. Відсотковий розподіл рівнів інтелектуальних здібностей керівників

Для виявлення рівня самоєфективності керівників ми застосували “Опитувальник професійної самоєфективності (коротка версія) (“short occupational self-efficacy scale”) (Т. Rigotti, В. Schyns, G. Bohr) (адаптація О.В. кретенцер)”. Середній рівень оцінки самоєфективності керівників притаманний 56,67%, високий рівень характерний 36,67% опитаних, та 6,67% мають низький рівень оцінки самоєфективності. Варто зазначити, що при підрахунку результатів було виявлено велику кількість незаповнених завдань, які потребували математичних обрахунків та власної відповіді, що також можна вважати проявом втоми через емоційне напруження.

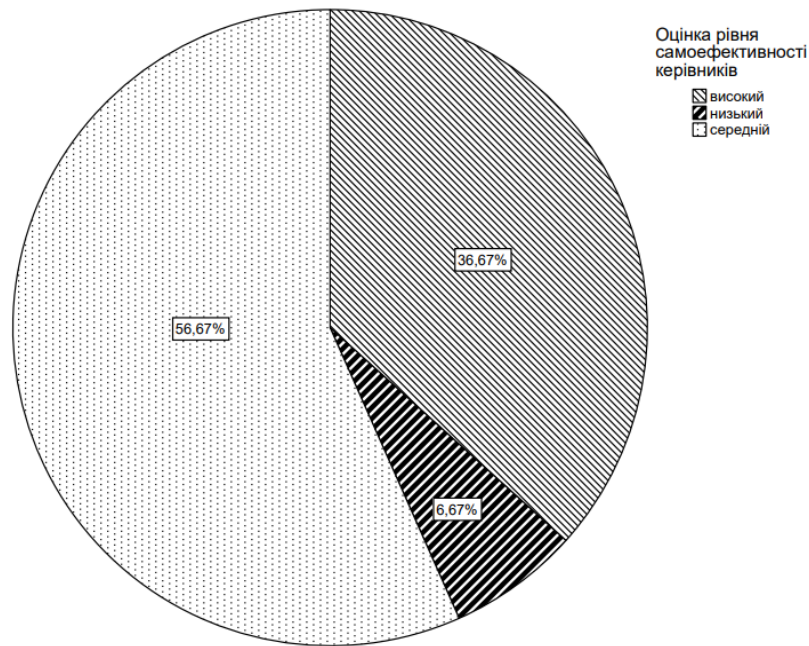


Рис. 3. 6. Відсотковий розподіл оцінки рівня самоефективності керівників

Наступним етапом обробки результатів стала статистична перевірка за допомогою програми IBM SPSS Statistics version 20.

Для встановлення взаємозв'язку між рівнем оцінки самоефективності та рівнями комунікативних, організаторських схильностей та інтелектуальних здібностей нами було проведено аналіз за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона. Виявлено слабкий статистично достовірний зв'язок між рівнем оцінки самоефективності та рівнем організаторських схильностей $r=0,46$ $p=0,01$, також слабкий статистично достовірний зв'язок виявлено між рівнем оцінки самоефективності та рівнем комунікативних схильностей $r=0,47$ $p=0,009$, також не виявлено зв'язку між рівнем оцінки самоефективності та рівнем інтелектуальних здібностей $r=-0,24$, $p=0,20$.

Таблиця 2. 2.

Показники кореляції Пірсона між оцінкою рівня самоефективності, рівнем комунікативних схильностей, рівнем організаторських схильностей та рівнем інтелектуальної здібності

	Оцінка рівня	Рівень	Рівень	Рівень

	самоефективності	комунікативних схильностей	організаторських схильностей	інтелектуальних здібностей
Оцінка рівня самоефективності	-	,466**	,464**	-,236
Рівень комунікативних схильностей	,466**	-	,585**	-,179
Рівень організаторських схильностей	,464**	,585**	-	-,007
Рівень інтелектуальних здібностей	-,236	-,179	-,007	-

Примітка: ** Відмінності достовірні на рівні статистичної значущості $p \leq 0,01$

Для виявлення відмінностей між рівнем оцінки самоефективності та переважаючим типом мотивації ми застосували критерій χ^2 . Статистично достовірних відмінностей виявлено не було $N(30)$, $p=0,111$.

Також для перевірки того, чи є виділені нами особистісні якості предикторами самоефективності керівника ми використали лінійний регресійний аналіз. Виявлено, що виділені нами особистісні якості керівників є предикторами у 38% випадків, $R=0,380$ $p=0,014$.

Отже, можемо зробити висновок, що виділені нами професійно важливі якості особистості керівника потребують перегляду та доопрацювання, адже ні одна з них не має сильного зв'язку із рівнем оцінки самоефективності. Досліджено, що комунікативні та організаторські схильності мають слабкий вплив на оцінку керівником самоефективності. Рівень інтелектуальних здібностей та тип мотивації не мають впливу на оцінку самоефективності керівниками. Важливо зазначити, що у зв'язку із онлайн-форматом проведення дослідження ми не могли контролювати побічну змінну, що могло повпливати на достовірність отриманих результатів дослідження.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було проведено теоретичний аналіз функцій та завдань керівника у зв'язку з якими виокремлено важливі особисті якості, які можуть впливати на ефективність виконання керівником посадових обов'язків. Завдяки теоретичному аналізу наукових праць та синтезу опрацьованої інформації виділено та згруповано наступні п'ять груп професійно важливих якостей керівників: комунікативні якості особистості керівника, організаційно-лідерські якості особистості керівника, когнітивні якості особистості керівника, інтелектуальні якості особистості керівника, мотиваційно-вольові якості особистості керівника.

Також проведено аналіз характеристик наявності або відсутності яких негативно впливатиме на виконання керівником своїх посадових обов'язків, серед них: нарцисизм, манія величі, надмірна підозрілість, зверхність, незнання потреб підлеглих, невміння заохочувати та карати, невідвертість та непривітність, невіра в здібності власних підлеглих, невміння делегувати обов'язки, зосередження влади в одних руках, виконання роботи замість підлеглих, першочергове виконання приємної роботи та відкладання неприємної, невміння розробляти стратегії.

Створено загальну структуру професійно-технологічної складової праці керівника у якій описано мету, результати та особливості діяльності керівника, а також загальні відомості про дану професію.

Обґрунтовано методологію емпіричного дослідження відповідно до визначених професійно важливих особистісних якостей керівника. Створено критерії оцінювання кандидатів на посаду керівника на основі визначених професійно важливих якостей та відібраних методик.

Було проаналізовано та проінтерпретовано результати емпіричного дослідження. Виявлено, що не всі з відібраних нами професійно важливих особистісних якостей впливають на рівень оцінки самоефективності керівників. Підтверджено слабкий зв'язок комунікативних та організаторських схильностей із рівнем оцінки самоефективності. Не виявлено впливу інтелектуальних здібностей та мотивації на рівень оцінки самоефективності керівника. З'ясовано, що виділені нами професійно важливі якості є предикторами рівня оцінки самоефективності керівників у 38% респондентів.

РОЗДІЛ III. КЕРІВНИЦТВО З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДБОРУ КЕРІВНИКІВ

В сучасному світі, де конкуренція в бізнесі та корпоративному середовищі стає все більш загостреною, а вимоги до лідерів надто високими, питання формування кваліфікованого та ефективного керівництва набуває надзвичайної актуальності. Важливість правильного вибору керівників стає визначальною для досягнення успіху підприємства чи організації. У цьому контексті професійно-психологічний добір виступає як необхідна складова стратегії управління персоналом.

Процес створення рекомендацій для проведення професійно-психологічного добору керівників визнається однією з ключових сфер у сучасній психології управління. Проведене нами теоретичне та емпіричне дослідження засвідчує вагомість професійно-психологічного відбору керівників, та розробки рекомендацій для його проведення, що забезпечать відповідність компетенцій та особистісних якостей керівника потребам конкретного колективу та стратегії компанії.

3.1. Принципи розробки програми професійно-психологічного добору

Підґрунтям для наших рекомендацій слугує наказ “Про затвердження Інструкції з організації професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту” у якому визначено порядок організації та проведення професійно-психологічного добору [53].

Метою професійно психологічного добору кадрів на керівні посади є: відбір кандидатів на посаду керівника, характеристики яких найбільше відповідають вимогам професії.

Основним завданнями професійно-психологічного добору керівників є:

1. Оцінка рівня психологічної придатності кандидата на посаду керівника

2. Оцінка компетентностей потрібних для виконання професійної діяльності на посаді керівника
3. Прогнозування ефективності майбутньої професійної діяльності кандидата на посаді керівника.

Принципи побудови процедури професійно-психологічного добору [56, 67, 73]:

- наукової обґрунтованості
- комплексності
- етапності
- динамічності
- диференціювання та групування
- активності
- практичності.

Професійно-психологічний відбір передбачає обов'язкову наявність *психолога* із відповідними навичками, потрібними для його проведення. За проведення професійно-психологічного добору може відповідати, як одна так і декілька осіб. Групи професійно-психологічного добору можуть складатися із психологів, керівництва, працівників відділу кадрів. При проведенні професійно-психологічного добору, заради запобігання суб'єктивізму, психолог має дотримуватися наступних *принципів* [30]:

- об'єктивності;
- надійності;
- достовірності відповідно діяльності;
- комплексності;
- можливості прогнозування;
- зрозумілості оцінювання;
- професійно-психологічний добір має проводитися відповідно до системи кадрової політики підприємства, щоб сприяти її розвитку.

Можна припустити, що дотримання всіх вищезазначених принципів проведення професійно-психологічного відбору, допоможе в успішності його результатів.

3.2. Структура проведення процедури професійно-психологічного добору

Проведення професійно-психологічного добору є комплексною процедурою, яка має містити декілька етапів:

Етап 1. Визначення вимог до кандидатів на посаду керівника

Етап 2. Створення професіограми

Етап 3. Підбір психодіагностичного інструментарію

Етап 4. Пошук кандидатів

Етап 5. Професійний відбір.

Хід процедури професійно-психологічного добору

Етап 1. На даному етапі метою осіб, які є відповідальними за проведення професійно-психологічного добору (психологи, працівники відділу кадрів, вище керівництво) є визначення вимог до претендентів на вакантну посаду. Дані вимоги повинні відповідати особливостям професійної діяльності та посадовим інструкціям, що існують для цієї посади. Наприклад, менеджер по роботі із персоналом повинен мати високий рівень комунікативних та організаторських якостей у той самий час, як для керівника відділу матеріального забезпечення дані якості є другорядними, а на перше місце стають добре розвинуті когнітивні та інтелектуальні здібності (увага, пам'ять, аналітичне мислення та ін.). Серед найпоширеніших вимог можемо виділити наступні: організованість, ініціативність, відповідальність, активність, цілеспрямованість, амбітність, уміння стратегічно мислити, толерантність, комунікативні навички, тактовність, висока стресостійкість, високий рівень інтелектуальних здібностей, вмотивованість та здатність мотивувати [33, 49, 58, 63]. Також важливим є виділення негативних якостей, якими не повинен володіти керівник, до прикладу: нездатність до самоконтролю, нечіткість визначення цілей, невміння приймати швидкі та

ефективні рішення, хамовитість, гордовитість, мстивість [51, 82] - наявність цих якостей може негативно вплинути на майбутню ефективність роботи кандидата, а також колективу в цілому.

Етап 2. Створення професіограми є одним із найважливіших етапів, адже він є заключною частиною першого етапу. цей етап полягає у систематизації усіх професійно важливих якостей, обов'язків, функцій та особливостей професійної діяльності керівника, що дає нам змогу чітко визначити вимоги до кандидата.

Етап 3. За наявності професійних вимог у вигляді професіограми ми можемо приступити до підбору психодіагностичного інструментарію, який знадобиться для їх вимірювання. Підбір психодіагностичного інструментарію насамперед залежить від особливостей посади, саме тому створення професіограми є обов'язковим етапом у процесі професійно-психологічного відбору.

Окрім загальних методів, таких як: інтерв'ю, бесіда, анкетування - психолог повинен надавати вирішальну роль психометричним методикам, щоб позбутися суб'єктивності у процесі відбору кандидатів. Важливо зазначити, що всі методики обов'язково мають бути валідними та надійними.

Ми пропонуємо наступні методики для визначення деяких з професійно важливих якостей:

Таблиця 3.1.

Перелік методик для проведення професійно-психологічного відбору

Професійно важливі якості	Методики для вимірювання
Характерологічні особливості	<ul style="list-style-type: none"> ● Опитувальник толерантності до невизначеності Баднера (ОТНБ) [10]. ● П'ятифакторний опитувальник особистості ТІРІ [10]. ● Багаторівневий особистісний опитувальник "Адаптивність"

	<p>(А. Маклаков) БОО-200 [53].</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Опитувальник для діагностики властивостей нервової системи Я. Стреляу [10]. ● “Властивості характеру – опитувальник самооцінки Т. Лірі” [19].
Психофізіологічні особливості	<ul style="list-style-type: none"> ● Методика шкалованої самооцінки психофізіологічного стану (О.М. Кокун) [19]. ● “Реакція на рухомий об’єкт – РРО” [19]. ● “Тепінг-тест” [19].
Інтелектуальні здібності та особливості мислення	<ul style="list-style-type: none"> ● Методика дослідження особливостей мислення (МДОМ-2) [53]. ● “Матриці прогресивні Дж. Равена” [53]. ● Методика “S тест” [53].
Креативність	<ul style="list-style-type: none"> ● Методика дослідження креативності [35]. ● Тест Меде-Пірговського [10].
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> ● Експрес-методика визначення професійної мотивації (К. Замфір) [19]. ● “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс) [35].
Організаторські здібності	<ul style="list-style-type: none"> ● Методика виявлення комунікативних і організаторських схильностей КОС-2 (В. Синявський, Б. Федоришин) [19].
Комунікативні здібності	<ul style="list-style-type: none"> ● Методика виявлення

	<p>комунікативних і організаторських схильності КОС-2 (В. Синявський, Б. Федоришин) [19].</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Q-сортування” [35]. ● Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдер)[42].
Стресостійкість	<ul style="list-style-type: none"> ● Особистісний опитувальник НПН-А (нервово-психічна нестійкість - акцентуація) [19]. ● Тест “Стойкість до стресу” [42]. ● Методика дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях (The Coping Inventory for Stressful Situations (CISS)) (Н. Ендлер, Дж. Паркер) [42].
Пізнавальні процеси	<ul style="list-style-type: none"> ● Методика “Оперативна пам’ять” [35]. ● Методика “Слухомовна пам’ять” [19]. ● Методика “Розстановка чисел” [35].
Виявлення небажаних якостей	<ul style="list-style-type: none"> ● Експрес-опитувальник “Дезадаптивність” (І. Приходько) [19]. ● Опитувальник діагностики стану агресії Басса-Дарки [19] ● “Шкала оцінки рівня реактивної (ситуативної) та особистісної тривожності” [35].

Зазначимо, що відбір на посади керівників у певних галузях, які передбачають наявність спеціалізованої освіти та знань, має включати в себе обов'язкову ретельну перевірку даних знань. Така перевірка забезпечить ефективність діяльності кандидата, а також запобігання можливих небезпек у майбутньому. Даний вид перевірки не підлягає контролю з боку психолога, а повинен проводитися іншим персоналом.

Кінцевим результатом даного етапу є створення психограми керівника, яка передбачає чіткий розподіл показників професійної придатності (оптимальні, допустимі, недопустимі) за відібраними для професійно-психологічного добору методиками. Метою психограми є створення точних критеріїв профпридатності для полегшення кінцевого відбору кандидатів на вакантну посаду.

Етап 4. Пошук кандидатів можна здійснювати різноманітними способами, але завжди слід орієнтуватися на особливості вакантної посади. Завдяки опрацьованій науковій літературі ми можемо виділити наступні методи пошуку кандидатів на керівні посади [9, 11]:

- | | | |
|--|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● управлінський відбір ● пошук талантів ● ексклюзивний пошук | } | зовнішні |
| <ul style="list-style-type: none"> ● внутрішній конкурс ● ротація. | } | внутрішні |

Усі з запропонованих зовнішніх методів мають на меті пошук кандидатів, які володіють спеціальними знаннями, вміннями та навичками, які забезпечать майбутню ефективність праці. Внутрішні методи також підходять для пошуку кандидатів на керівні посади, але зазвичай їм надають перевагу у сферах які потребують спеціальних знань та навичок, переважна більшість таких професій перерахована у наказі “Про затвердження Переліку робіт? де є потреба у професійному доборі” [54].

Етап 5. На даному етапі здійснюється основна процедура, яка у свою чергу містить декілька кроків

1. Збір інформації про кандидатів;
2. Співбесіда, анкетування, перегляд характеристик та рекомендаційних листів;
3. Тестування за допомогою підбраного психодіагностичного інструментарію, можливе також моделювання проблемних ситуацій;
4. Медичне обстеження (не входить до зони відповідальності психолога);
5. Винесення рішення про зарахування на посаду.

З усіх кандидатів відбір пройде той чиї професійні, психофізіологічні та особистісні якості найбільше відповідають вимогам професійної діяльності.

Висновки до розділу 3

Розділ був присвячений нашому баченню процедури проведення професійно-психологічного добору кандидатів на керівні посади.

Визначено мету та завдання професійно-психологічного добору, а також принципи його проектування та проведення. Також висвітлено тему відповідальних за процедуру осіб та принципів, яких вони мають притримуватися для запобігання суб'єктивізму.

Створено та описано структуру проведення професійно-психологічного добору, яка включає 5 етапів: “визначення вимог до кандидатів на посаду керівника”, “створення професіограми”, “підбір психодіагностичного інструментарію” “пошук кандидатів”, “професійний відбір”.

Запропоновано валідний інструментарій, який можна використовувати під час проведення процедури добору кандидатів на керівні посади.

Зазначимо, що дане керівництво є загальними, адже професійно-психологічний відбір напряду залежить від особливостей

професії для якої проводиться дана процедура. Тому дані рекомендації можна застосовувати, як основу у яку можна додавати певні елементи.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного аналізу наукових підходів до професійно-психологічного добору керівників розглянуто поняття професійно-психологічного добору та професійної придатності, визначено принципи та фактори, що впливають на ефективність цього процесу. Детально описано фактори, що можуть призвести до помилок у проведенні професійно-психологічного добору та шляхи їх уникнення. Акцентовано увагу на методах пошуку потенційних кандидатів та виділено види психодіагностичного інструментарію для проведення процедури.

За допомогою аналізу наукової літератури досліджено структуру праці керівника, визначено принципи ефективного управління та його компоненти. Порівняно функції керівника, виділені різними авторами.

Окреслено професійно важливі якості керівників в рамках різних підходів, включаючи соціально-психологічний, ситуативно-комплексний, іміджевий, інтеграційний акмеологічний та компетентнісний. Проаналізовано якості, виділені різними дослідниками, а також негативні якості, що впливають на виконання професійних обов'язків.

У другому розділі теоретично праналізовано функції та завдання керівника у зв'язку із чим нами виокремлено професійно важливі особисті якості, які можуть впливати на ефективність виконання керівником посадових обов'язків. Також ми виділили та згрупували п'ять груп професійно важливих якостей керівників, до яких увійшли: комунікативні якості особистості керівника, організаційно-лідерські якості особистості керівника, когнітивні якості особистості керівника, інтелектуальні якості особистості керівника, мотиваційно-вольові якості особистості керівника.

Проведено аналіз характеристик наявності або відсутності яких негативно впливатиме на виконання керівником своїх посадових обов'язків, серед них: нарцисизм, манія величч, надмірна підозрілість, зверхність, незнання потреб підлеглих, невміння заохочувати та карати, невідвертість та непривітність, невіра в здібності власних підлеглих, невміння делегувати

обов'язки, зосередження влади в одних руках, виконання роботи замість підлеглих, першочергове виконання приємної роботи та відкладання неприємної, невміння розробляти стратегії.

Створено критерії оцінювання кандидатів на посаду керівника на основі визначених професійно важливих якостей та відібраних методик (психограма).

Також проаналізовано та проінтерпретовано результати емпіричного дослідження, завдяки чому нам вдалося дізнатися, що не всі з відібраних нами професійно важливих особистісних якостей впливають на рівень оцінки самоефективності керівників. Підтверджено слабкий зв'язок комунікативних та організаторських схильностей із рівнем оцінки самоефективності. Не виявлено впливу інтелектуальних здібностей та мотивації на рівень оцінки самоефективності керівника. З'ясовано, що виділені нами професійно важливі якості є предикторами рівня оцінки самоефективності керівників у 38% випадків. На дані результати міг повпливати онлайн формат дослідження, що не дало нам змоги контролювати побічну змінну.

Завдяки теоретичним та практичним результатам дослідження нам вдалося розробити “Керівництво з організації професійно-психологічного відбору керівників”, яке розміщене у третьому розділі. Дане керівництво вмістило мету, завдання, принципи проведення добору, а також принципи яких мають дотримуватися психологи під час процедури проведення професійно-психологічного добору.

Окремим підрозділом стала п'ятиетапна (“визначення вимог до кандидатів на посаду керівника”, “створення професіограми”, “підбір психодіагностичного інструментарію” “пошук кандидатів”, “професійний відбір”) структура проведення професійно-психологічного добору, створена нами на основі аналізу наукової літератури. Також у структурі нами запропоновано психодіагностичний інструментарій, який стане при нагоді для проведення професійно-психологічного добору кандидатів на керівні посади.

Результати отримані завдяки даному дослідженню, слугуватимуть підґрунтям для подальших наукових досліджень у цій сфері. Перспективами подальших досліджень вбачаємо проведення схожих досліджень із розширенням вибірки та збільшенням кількості критеріїв перевірки керівників. Отримати більш об'єктивні результати можна також шляхом офлайн опитування не лише керівників, але й їх підлеглих, що зробить дослідження більш точним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баклицький І.О. Психологія праці : підр. Київ : Знання, 2008. 655 с.
2. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект): монографія. Київ : Ніка-Центр, 2002. 296 с.
3. Барко В. В., Барко В. І. Психологічна діагностика професійної придатності особи до поліцейської діяльності : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 24 черв. 2022 р.). Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2022. С. 15-19.
4. Берташ М., Клевець Л., Коханець А. Особливості конкретних методів та методик професійного відбору персоналу. Вісник Національного університету оборони України. 2022. С. 5–13. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-5-13> (дата звернення 06.11.2023)
5. Бойко-Бузиль Ю. Ю. Психологічний супровід професійної діяльності керівників органів і підрозділів МВС України. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Вип. 27. С. 47-57.
6. Бондаренко В. Теоретичне дослідження наукових підходів до професійно-психологічного добору. *Науковий вісник херсонського державного університету*. 2016. Т. 2, № 5. С. 145–149.
7. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: моногр. Київ: Наук. світ, 2008. 318 с.
8. Брюховецька О. В. Толерантність як професійно важлива якість керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/pislya_dyplom_osvina/1_2_01 (дата звернення 09.11.2023)

9. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. URL: <http://surl.li/dxugg> (дата звернення 03.11.2023)
10. Вагіна, О., Барко, В. Психологічна характеристика професійної діяльності керівників територіальних підрозділів (відділів). *Вісник Національного університету оборони України*, 59(1), 2021. С. 44–54. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-59-1-44-54> (дата звернення 03.11.2023)
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
12. Галіщук А. Інтелектуальний потенціал менеджерів. *Вплив чинників пандемії COVID-19 на світову економіку та бізнес* : спецвипуск за матеріалами xxv міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 9 черв. 2021 р. Київ, 2021. С. 44–47.
13. Голінько В. І. Управління безпекою в професійній діяльності : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2018. 156 с.
14. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, 2008. №3. С. 23-30.
15. Головнюова І. В., Милославська О. В. Ключові компетенції керівника: оцінка й напрями розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія Психологія*. № 62. 2017. С. 12-17.
16. Діденко М. С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2013. № 13. С. 201–2011.

URL:<https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4454/Didenko.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

17. Долга Г. В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 786. С. 70-75.
18. Доронін А. В. Якісний розвиток функцій керівника колективу. Київ, 2009. С. 357–366.
19. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: методичний посібник / Кокур О.М., та ін. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.
20. Зінченко, М. М., Омеляненко, О. П., & Гончаров, В. В. Призначення та функції керівника в процесі управління будівельною організацією. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 2014. С. 155-163.
21. Калениченко Р. А., Коханець А. С., Берташ М. І. Особливості організації професійно психологічного відбору спеціалістів до діяльності в складних та екстремальних умовах. Київ: НУОУ, 2022. Вип. 3 (67). С. 63–71.
22. Калениченко Р. А., Коханець А. С., Берташ М. І. Професійний відбір та професійний добір у профорієнтаційній роботі. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Т. 5, № 69. С. 47–57. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-22-69-5-47-57> (дата звернення: 08.11.2023).
23. Карамушка Л., Москальов М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ, 2011. 200 с.

24. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : Моногр. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
25. Колпаков В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : «Вид. дім «Персонал», 2008. 428 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_10.pdf (дата звернення: 03.11.2023).
26. Користін О., Цільмак О. Професійно-психологічний відбір кандидатів на службу в ОВС за моральними характеристиками. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2015. С. 224–226.
27. Корольова, І. І. Особливості професійної підготовки майбутніх менеджерів освітньої галузі. Збірник наукових праць «Педагогічні науки». 2016. С. 164-169.
28. Корольчук М. С., Крайнюк В.М. Теорія і практика професійно-психологічного відбору. Київ : НікаЦентр, 2012. 532 с.
29. Коропецька О. Психологічні основи професійної орієнтації та самореалізації особистості: навч. посіб. Київ: КНТ, 2016. 438 с. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4028/2/Коропецька%20Психологічні%20основи%20профорієнтації%20і%20самореалізації%202016.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).
30. Кострикін О. Основи психологічного аналізу діяльності керівника. *Вісник харківського Національного університету імені В.Н.Каразіна*. 2014. № 53. С. 104–109.
31. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. Київ, 2004. 39с
32. Лебідь, О. В. Особливості стратегічного мислення керівника загальноосвітнього навчального закладу. In Actual questions and

- problems of development of social sciences: International Scientific-Practical Conference. С. 16-19.
33. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навчальний посібник. Київ, КНЕУ, 1997, 248 с.
 34. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
 35. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки: науковий журнал. Харків, 2012. С. 64–67.
 36. Мартинець Л. А. М 292 Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
 37. Мартинюк О. П. Організація та проведення добору кадрів в умовах сучасного інформаційного суспільства : курсова робота. Тернопіль, 2017. 31 с.
 38. Марцинкевич А. М. Концептуальний підхід до розробки методики професійно-психологічного відбору кандидатів на посади суддів в Україні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2012. Вип. 9. С. 67-73.
 39. Матвєєва Ю. Т., Мирошніченко Ю. О. Офіс-менеджмент: конспект лекцій. Суми, 2017. 206 с.
 40. Мельман В. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Соціальнопсихологічні основи менеджменту» (для студентів 1 курсу денної та 2 курсу заочної форми навчання галузі знань 07 – Управління та адміністрування, спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 47 с.
 41. Менеджмент: підручник./М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль. 2022. 258 с.

42. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум/ Л. М. Карамушка, та ін.; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
43. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 204 с.
44. Організаційно-правові засади управління державною службою в Україні : науково-практичний посібник / Венедиктов В.С., Харків: Вид-во Харківського нац. ун-ту внутр. справ, 2006. 309 с.
45. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб./ КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с
46. Основи педагогічної майстерності: навч. посіб. / В. М.Теслюк, П. Г. Лузан, Л. М. Шовкун. Київ: НАККіМ, 2010. 244 с.
47. Основи професіографії: навч. посіб./ С. Я. Карпіловська та ін. Київ 1997. 148 с.
48. Особливості професійно-психологічного відбору працівників митної служби. *II Міжнародний податковий конгрес. Збірник матеріалів:* Ірпінь, 2014. С. 1008–1011.
49. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. - К.: Академвидав, 2003. 568 с.
50. Петренко Л. М. Теорія і практика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівника професійно-технічних навчальних закладів: монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2013. 456 с.
51. Потапчук, Є. М., & Резнік, О. Г. Практичні рекомендації керівникам підрозділів як суб'єктам самокорекції негативних рис, що сприяють

- виявам босінгу. *Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*. 2016. С. 422-436.
52. Про затвердження Випуску 1 "Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності" Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників: НАКАЗ від 29.12.2004 р. № N 336 : станом на 22 верес. 2015 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
53. Про затвердження Інструкції про порядок організації та проведення професійно-психологічного відбору кадрів в Управлінні державної охорони України: Інстр. від 09.08.2010 р. № 763: станом на 11 верес. 2014 р. URL:https://ips.ligazakon.net/document/view/re18058?an=258&ed=2014_09_11 (дата звернення: 20.11.2023).
54. Про затвердження Переліку робіт, де є потреба у професійному доборі: НАКАЗ від 23.09.1994 р. № N 263/121: станом на 6 черв. 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0018-95#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
55. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 10 листоп. 1995 р. № 1035. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>. (дата звернення: 20.11.2023).
56. Професійна орієнтація: підручник/ Єгорова Є. В., Ігнатович О. М., Кобченко В. В. та ін.; за ред. О. М. Ігнатович. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. С. 217-219. URL: <http://surl.li/dxtcm>. (дата звернення: 20.11.2023).
57. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Вісник Національного університету

- «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897, вип. 2. С. 86–91. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44445> (дата звернення: 20.11.2023).
58. Психологія управління: курс лекцій / В. І. Барко, В. М. Клачко, О. В. Волошина, Т. В. Остафійчук. Київ: АУ МВС, 2009. 123 с.
59. Резнік, О. Г. Теоретичний аналіз досліджень проблеми босінгу у правоохоронній та військовій сфері. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Педагогічні та психологічні науки*, 2014. С. 493-502.
60. Розвиток ринку послуг вищої освіти в контексті Болонського процесу і вдосконалення конкурентної діяльності ВНЗ : матеріали наук.-метод. конф. / Укоопспілка, Львів. комерц. акад.; редкол. : Скибінський С. В. та ін. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2008. 213 с.
61. Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 126–132.
62. Словник іншомовних слів. уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ: Наукова думка, 2000. 680 с.
63. Собко, Н. Г. Професійно-важливі якості керівника. 2016. С. 94-98.
64. Стельмах О. В. Особливості професійно-психологічного відбору кадрів. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2017. № 15. С. 243–247.
65. Тимошенко Ю., Завгородня Л. Soft skills та особистісні якості керівника закладу освіти як основа розвитку його управлінської культури. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2021. № 4. С. 18–24. URL:

- <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2021-4-18-24> (дата звернення: 20.11.2023).
66. Тимошина Д. П., Лубянова І. П. Професійний добір – як соціально вагома складова медичних оглядів працівників. *Actual problems of transport medicine*. 2008. № 3. С. 65-72.
URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22884/14->
(дата звернення 08. 11.2023)
67. Тогобицька В. Д. Особливості професійного відбору до професій екстремального профілю діяльності та проблема його ефективності. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. № 13 С. 235-241.
URL: <http://surl.li/dxuge> (дата звернення 08. 11.2023)
68. Управління організацією: навчальний посібник / Балановська Т.І., та ін. 2021. К. : ФОП Ямчинський О. В. 464 с.
69. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф.. В. М. Данюка. Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
70. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник Академвидав, 2007. 576 с.
71. Чечель А. Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. 14 с.
URL:
<file:///C:/Users/Admin/Downloads/60-Article%20Text-118-1-10-20180901.pdf>
72. Шпарка І. Модель сучасного менеджера – як основа успіху організації. URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/81-793-1> (date of access: 10.11.2023).
73. Штифурак В.С. Профорієнтаційна діяльність: теорія та практика: навчальний посібник. Вінниця, ТОВ «Ландо ЛТД», 2013. 418 с.

74. Щербаківа І. Психологія праці: теоретичні і методологічні основи наукових досліджень: навч. посіб. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макарєнка, 2014. 144с. URL: https://library.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/Sherbakova_Psihologiya_praci.pdf (дата звернення: 10.11.2023).
75. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th ed. Kogan Page, 2003. 979 p.
76. Bambacas M. and Patrickson M. Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia, *Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 2, pp. 109-120. URL: <https://doi.org/10.1108/02621710910932070> (date of access: 10.11.2023).
77. Chatterjee A., & Pollock T. G. Master of puppets: How narcissistic CEOs construct their professional worlds. *Academy of Management Review*, 42(4), 2017. pp. 703-725.
78. Drucker P. F. *Management: Tasks, responsibility, practices*. New York : Harper & Row., 1974. 553 p.
79. Dubois D. D. *Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change*. Human Resource Development Press. 1993. 348 p.
80. Fayol H. *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris, 1970. 151 p.
81. Felfe J., Schyns B. Personality and the perception of transformational leadership: the impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy 1. *J. Appl. Soc. Psychol.* 2006. pp. 708–739.
82. Francis D., & Woodcock M. *The new unblocked manager: a practical guide to self-development*. Gower Publishing, Ltd. 1996. 221 p.

83. Goleman D. Emotional intelligence. N.Y.: Bantam Books, 1995. 352 p.
84. Münsterberg H. Grundzüge der Psychotechnik. Leipzig : Leipzig, Barth, 1914. 767p. URL: <https://archive.org/details/grundzgederpsyc02mngoog/page/4/mode/2up> (date of access: 10.11.2023).
85. Qualities of a modern manager in the education system: A study among the teaching and administrative staff of Universities in the Republik of Kasakhstan / A. MOLDAZHANOVA et al. Revista ESPACIOS. 2017. No. 39. P. 17. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n05/18390517.html> (date of access: 11.11.2023)
86. Raven J. Competence in modern society: identification, development and implementation. M. : Kogito-Center, 2002. 396 p.
87. Rigotti T., Schyns B., Mohr G. A short version of the occupational self-efficacy scale: structural and construct validity across five countries. *J. Career Assessment*. 2008. pp. 238–255.
88. Spencer L. M. Competence at Work : Models for Superior Performance. New York : John Wiley & Sons, Ins. 1993.
89. Taylor F. W. Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 1914. pp. 266-269.
90. Zaťko J., Боднар ОС Модернізовані функції керівника закладу освіти у контексті цивілізаційних та освітніх викликів//Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів: матеріали Міжнародного форуму управлінської діяльності (18-19 травня 2019 року, м. Тернопіль). Тернопіль: Крок, 2019. С. 33–39.

ДОДАТКИ

Додаток А

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ"

ДНІ НАУКИ

15 – 19 травня 2023 р.

XXVIII наукова
викладацько-студентська конференція

ПРОГРАМА

15 76

Острог – 2023

8. **Демидюк В. М.**, аспірант кафедри психології та педагогіки ННІСГМ НаУОА.

Особливості емоційного вигорання серед військовослужбовців.

9. **Черноус Т. Ю.**, аспірантка кафедри психології та педагогіки ННІСГМ НаУОА.

Психолого-педагогічна фасилітація музично-рухових дисциплін для майбутніх учителів початкових класів.

10. **Краснопір А.Б.**, аспірант кафедри психології та педагогіки ННІСГМ НаУОА.

Резилієнс-підхід у фаховій підготовці майбутніх журналістів.

11. **Романюк В.О.**, аспірант кафедри психології та педагогіки ННІСГМ НаУОА.

Регуляція емоцій у процесі прийняття рішень в умовах війни.

12. **Котовська Ю.О.**, аспірантка кафедри психології та педагогіки ННІСГМ НаУОА.

Посттравматичне зростання та суміжні з ним поняття: теоретичний аналіз співвідношень.

13. **Ковальчук Ю. В.** аспірантка кафедри психології та педагогіки ННІСГМ НаУОА.

Психологічні особливості комунікативної культури в умовах міграційних процесів.

14. **Костюк Ю.Ф.**, аспірант кафедри психології та педагогіки ННІСГМ НаУОА.

Особливості ПТСТ студентів у контексті волонтерської діяльності.

15. **Ягенич Л.О.**, студентка 5 курсу спеціальності «Психологія» ННІСГМ НаУОА.

Особливості адаптації дітей молодшого шкільного віку до навчання в сьогоденні.

16. **Іванова М. Д.**, учениця 11 класу Обласного наукового ліцею в м. Рівне.

Психологічний аналіз впливу батьківсько-дитячих взаємин на резильєнтність та копінг-стратегії старшокласників.

17. **Гервазіук О. В.**, учениця 10 класу Обласного наукового ліцею в м. Рівне.

Ейджизм як соціальна проблема: особливості проявів та причини виникнення в українському суспільстві.

18. **Костенкова С. І.**, студентка 5 курсу спеціальності «Психологія» ННІСГМ НаУОА.

Особливості психоемоційних станів під час війни.

19. **Колодяжна І. О.**, студентка 5 курсу спеціальності «Психологія» ННІСГМ НаУОА.

Проблематика психологічного забезпечення професійного добору персоналу на керівні посади.





Certificate

C/2023/45/038

Колодяжна Ірина Олегівна

Participation in the scientific-practical conference

"Modern trends of social and humanitarian development of society".

Author of the scientific journal **"Social and humanitarian bulletin".**

Kharkiv, Ukraine
SH SCW «New route»
6 Hours of Participation
0.2 ECTS credits
Information: www.newroute.org.ua

28.11.2023

Responsible secretary



Tatiana Kuchyna

**Опитувальник професійної самоефективності (коротка версія)
(«Short Occupational Self-Efficacy Scale») (Т. Rigotti, В. Schyns, and G.
Mohr) (адаптація О.В. Креденцер)**

Інструкція для учасників опитування: Оцініть, будь ласка, запропоновані твердження за шкалою від 1 (цілком не вірно) до 6 (цілком вірно).

- 1- цілком не вірно;
- 2 - не вірно;
- 3 - скоріше не вірно;
- 4 - скоріше вірно;
- 5 - вірно;
- 6 - цілком вірно.

Текст опитувальника:

1. Я можу залишатися спокійним / спокійною, коли стикаюся з труднощами в роботі, бо можу покластися на свої здібності.
2. Коли я стикаюся з проблемою на роботі, то зазвичай можу знайти декілька рішень.
3. Я зазвичай можу впоратися з усім, з чим стикаюся на роботі.
4. Мій минулий досвід роботи добре підготував мене до мого професійного майбутнього.
5. Я відповідаю цілям, які я поставив /поставила перед собою у своїй роботі.
6. Я відчуваю, що підготовлений / підготовлена до більшості вимог у своїй роботі.

**Мотивація професійної діяльності (методика
К. Замфір у модифікації А. Реана)**

Інструкція: “Прочитайте нижчеприведені мотиви професійної діяльності в реєстраційному бланку та дайте оцінку їх значущості для Вас за п’ятибальною шкалою”.

Мотиви професійної діяльності	1	2	3	4	5
1. Грошовий заробіток					
2. Прагнення до просування по службі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших					
6. Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

“Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)

Інструкція: “Вам необхідно відповісти на всі запропоновані питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання й відповідайте так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте плюс (+), якщо ж Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) – поставте знак мінус (-).

Текст опитувальника:

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 образи, завдане Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше й простіше проводити час із книгами або за будь-якими іншими заняттями, ніж із людьми?
8. Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?
10. Чи любляете Ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри і 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 домогтися, щоб Ваші товариші діяли згідно з Вашою думкою?

15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитись 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 Ви вагаєтеся, відчуваєте незручність або сором'язливість, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любляете 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 до доказу своєї правоти?
29. Чи гадаєте Ви, що Вам не завдає особливого клопоту внести пожвавлення в малознайому Вам компанію?
30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи правда, 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 компанію?
34. Чи охоче Ви беретеся до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з незнайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Методика КОТ. Е.Ф. Вандерлик

Інструкція: Тест, який Вам буде запропоновано зараз, містить 50 питань. На виконання тесту Вам дається 15 хвилин. Дайте відповідь на стільки запитань, на скільки зможете, і не витрачайте багато часу на одне питання. Якщо необхідно - користуйтеся папером для запису. Про те, що Вам не зрозуміло, запитайте зараз.

1. Одинадцятий місяць року - це: жовтень, травень, листопад, лютий.
2. «Суворий» є протилежним за значенням слова: різкий, строгий, м'який, жорсткий, негідний.
3. Яке з наведених нижче слів відмінно від інших: певний, сумнівний, впевнений, довіра, вірний.
4. Дайте відповідь Так чи Ні.
 - Скорочення «н. е.» означає: «нашої ери» (нової ери)?
5. Яке з наступних слів відмінно від інших: співати, дзвонити базікати слухати
говорити
6. Слово «бездоганний» є протилежним за своїм значенням слова: незаплямований, непристойний, негідний, невинний, класичний.
7. Яке з наведених нижче слів ставиться до слова «жувати» як нюх і ніс: солодкий, мова, запах, зуби, чистий.
8. Скільки з наведених нижче пар слів є повністю ідентичними?
 - Sharp M. C. Sharp M. C.
 - Filder E. H. Filder E. N.
 - Connor M. G. Conner M. G.
 - Woesner O. W. Woerner O. W.
 - Soderquist P. E. Soderquist B. E.
9. «Ясний» є протилежним за змістом слова: очевидний, явний, недвозначний,
виразний, тьмянний

10. Підприємець купив кілька старих автомобілів за 3500 доларів, а продав їх за 5500 доларів заробивши при цьому 50 доларів за автомобіль. Скільки автомобілів він продав?

11. Слова «стук» та «сток» мають: подібне значення, протилежне, ні подібне, ні

протилежне

12. Три лимона коштують 45 центів. Скільки коштує 1,5 дюжини.

13. Скільки з цих 6 пар чисел є повністю однаковими?

1. 5296 5296

2. 66986 69686

3. 834426 834426

4. 7354256 7354256

5. 61197172 61197172

6. 83238224 83238234

14. «Близький» є протилежним слову: дружній, приятельський, чужий, рідний, інший.

15. Яке число є найменшим: 6; 0,7; 9; 36; 0,31; 5.

16. Розставте пропоновані нижче слова в такому порядку, щоб вийшло правильна пропозиція. В якості відповіді запишіть дві останні літери останнього слова.

● одні догляду вони були після нарешті залишилися

17. Який з наведених нижче п'яти малюнків найбільш відрізняється від інших?

18. Два рибалки зловили 36 риб. Перший зловив в 8 разів більше, ніж другий. Скільки зловив другий?

19. «Сходити» і «відродити» мають: подібне значення, протилежне, ні подібне, ні протилежне.

20. Розставте пропоновані нижче слова в такому порядку, щоб вийшло твердження.

Якщо воно правильно, то відповідь буде П, якщо неправильно - Н.

- Мохом обороти камінь набирає зарослий.

21. Дві з наведених нижче фраз мають однаковий зміст, знайдіть їх:

1. Тримати ніс за вітром.
2. Порожній мішок не варто.
3. Троє лікарів не краще одного.
4. Не все те золото, що блищить.
5. У семи няньок дитя без ока.

22. Яке число має стояти замість знака «?»:

- 73 66 59 52 45 38 ?

23. Тривалість дня і ночі у вересні майже така ж, як і в: червні, березні, травні, листопаді.

24. Припустимо, що перші два твердження вірні. Тоді заключне буде:

1. вірно
2. невірно
3. невизначено

- Всі передові люди - члени партії.
- Всі передові люди займають великі пости.
- Деякі члени партії займають великі пости.

25. Поїзд проходить 75 см за $\frac{1}{4}$ с. Якщо він буде їхати з тією ж швидкістю, то яку відстань він пройде за 5 с?

26. Якщо припустити, що два перших твердження вірні, то останнім:

1. вірно,
2. невірно,
3. невизначено

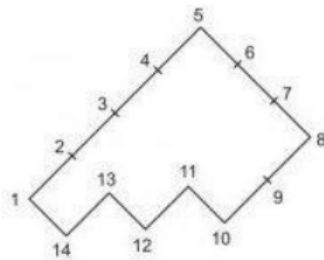
- Борі стільки ж років, скільки Маше.
- Маша молодше Жені.
- Боря молодше Жені.

27. П'ять півкілограмових пачок м'ясного фаршу стоять 2 долара. Скільки кілограм фаршу можна купити за 80 центів?

28. Розстилати і розтягнути. Ці слова:

1. схожі за змістом
2. протилежні
3. ні схожі, ні протилежні.

29. Розділіть цю геометричну фігуру прямою лінією на дві частини так, щоб, склавши їх разом, можна було отримати квадрат:

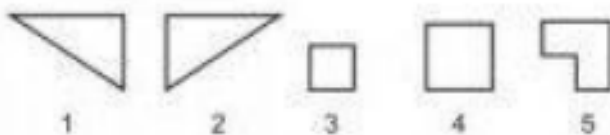


30. Припустимо, що перші два твердження вірні. Тоді останнє буде:

1. вірно
 2. невірно
 3. невизначено
- Саша привітався з Машею.
 - Маша привіталася з Дашею.
 - Саша не привітався з Дашею.

31. Автомобіль вартістю 2400 доларів був уцінений під час сезонного розпродажу на $33\frac{1}{3}\%$. Скільки коштував автомобіль під час розпродажу?

32. Три з п'яти фігур потрібно з'єднати таким чином, щоб вийшла рівнобедренная трапеція:



33. На сукню потрібно $2\frac{1}{3}$ м. тканини. Скільки суконь можна зшити з 42 м?

34. Значення наступних двох пропозицій:

1. подібні,
 2. протилежні,
 3. ні подібні, ні протилежні
- Троє лікарів не краще одного.
 - Чим більше лікарів, тим більше хвороб.

35. Збільшувати і розширювати. Ці слова:

1. подібні
2. протилежні
3. ні подібні, ні протилежні

36. Сенс двох англійських прислів'їв:

1. схожий
 2. протилежний
 3. не схожий, ні протилежний
- Швартуватися краще двома якорями.
 - Не клади всі яйця в одну корзину.

37. Бакалійник купив ящик з апельсинами за 3,6 доларів. В ящику їх було 12 дюжин. Він знає, що 2 дюжини зіпсуються ще до того, як він продасть всі апельсини. За якою ціною йому потрібно продавати апельсини, щоб отримати прибуток у $\frac{1}{3}$ закупівельної ціни?

38. Претензія і претензійний. Ці слова по своєму значенню:

1. схожі
2. протилежні
3. ні подібні, ні протилежні

39. Якби півкіло картоплі коштувало 0,0125 долара, то скільки кілограм можна було б купити за 50 центів?

40. Один з членів ряду не підходить до інших. Яким числом Ви б його замінили:

- $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{6}$

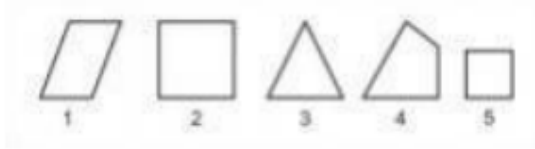
41. Відбиваний і уявний. Ці слова є:

1. подібними

2. протилежними
3. ні подібними. ні протилежними
42. Скільки соток становить ділянка довжиною 70 м і шириною 20 м?
43. Наступні дві фрази за значенням:
 1. подібні
 2. протилежні
 3. ні подібні, ні протилежні
 - Хороші речі дешеві, погані дороги.
 - Хороша якість забезпечується простотою, погане - складністю.
44. Солдат, стріляючи в ціль, вразив її у 12.5% випадків. Скільки разів солдат повинен вистрілити, щоб вразити всі сто відсотків?
45. Один з членів ряду не підходить до інших. Яке число Ви б поставили на його місце: $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{9}$ $\frac{1}{12}$ $\frac{1}{14}$
46. Три партнера по акціонерного товариства (АТ) вирішили поділити прибуток порівну. Т. вклав у справу 4500 доларів, К. - 3500 доларів, П. - 2000 доларів. Якщо прибуток складе 2400 доларів, то наскільки менше прибуток отримає Т. порівняно з тим, як якщо б прибуток було розподілено пропорційно вкладками?
47. Які дві з наведених нижче прислів'їв мають подібний зміст:
 1. Куй залізо, поки гаряче.
 2. Один у полі не воїн.
 3. Ліс рубають, тріски летять.
 4. Не все те золото, що блищить.
 5. Не по виду суди, а по справах гляди.
48. Значення наступних фраз:
 1. подібне
 2. протилежне
 3. ні подібне, ні протилежне
 - Ліс рубають, тріски летять.

- Велику справу не буває без втрат.

49. Яка з цих фігур найбільш відмінна від інших?



50. У друкованій статті 24000 слів. Редактор вирішив використовувати шрифт двохрозмірів. При використанні великого розміру шрифту на сторінці вміщується 900 слів, меншого - 1200. Стаття повинна зайняти 21 повну сторінку в журналі. Скільки сторінок має бути надруковано меншим шрифтом?

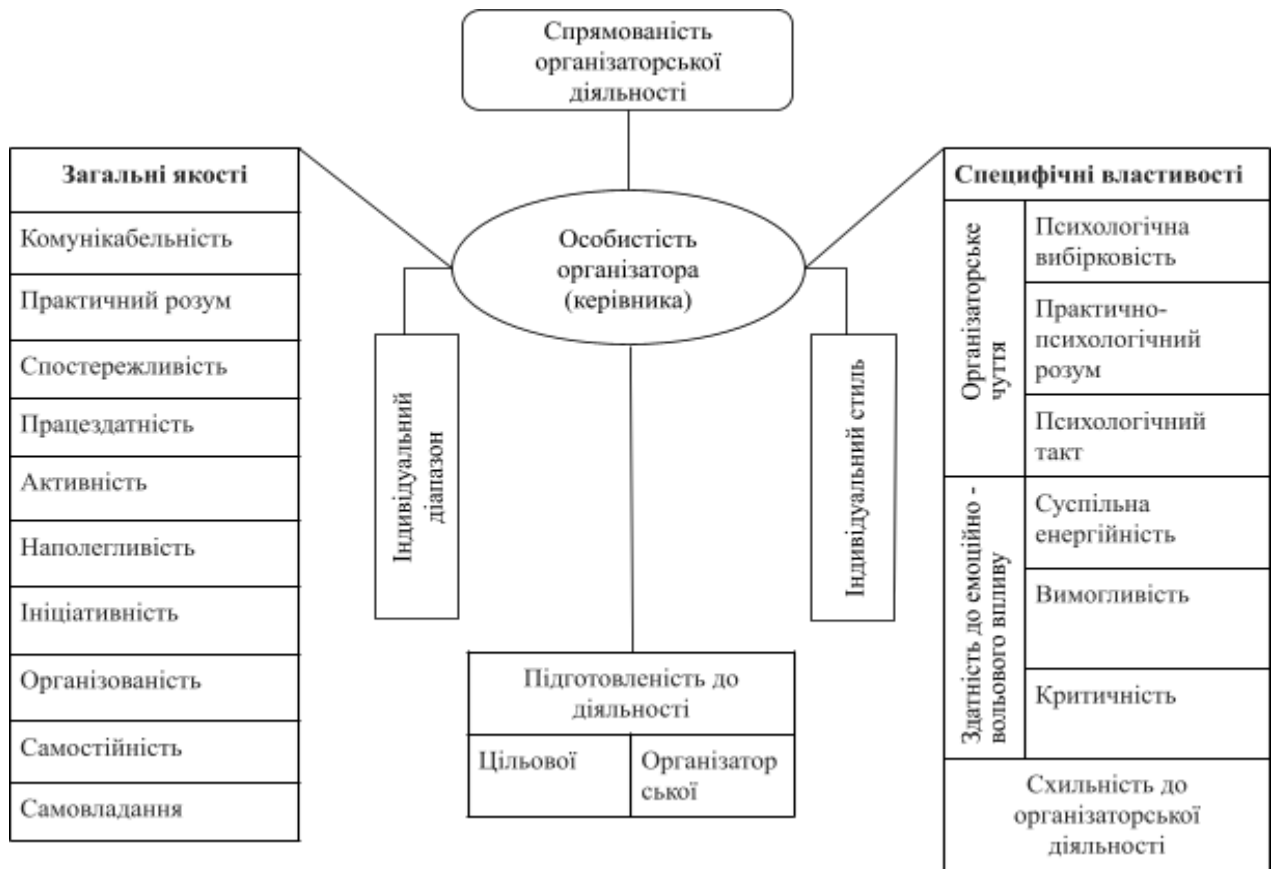


Рис. Структура обдарованості особистості

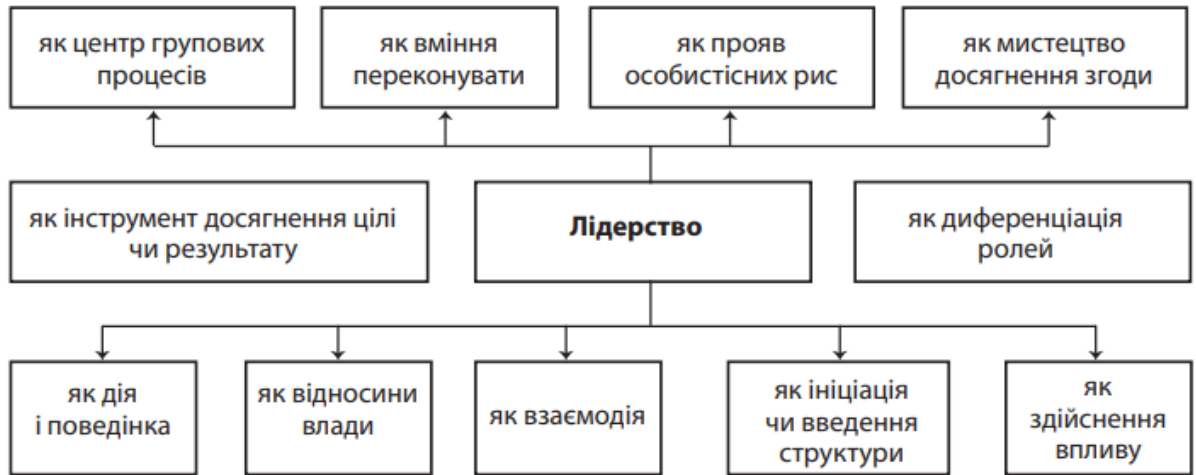


Рисунок. Групування визначень лідерства за Луговою В. М. та Єрмоленко О. А.