

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Львівська політехніка»

На правах рукопису

**МЕДВІДЬ НАДІЯ ПЕТРІВНА**

УДК 316.6:331.108.43:35.084.62

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АТЕСТАЦІЇ  
КЕРІВНИКІВ СФЕРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата психологічних наук

Науковий керівник:  
Кизименко Леонід Дмитрович,  
доктор біологічних наук, професор

Львів – 2016

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. АТЕСТАЦІЯ КЕРІВНИКІВ СФЕРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРЕДМЕТ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ .....	14
1.1. Основні підходи до атестації державних службовців у науковій літературі .....	14
1.2. Соціально-психологічна сутність і складові атестації керівників сфери державного управління .....	22
1.3. Соціально-психологічні проблеми атестації керівників сфери державного управління та шляхи їх вирішення .....	40
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	56
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АТЕСТАЦІЇ КЕРІВНИКІВ СФЕРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....	59
2.1. Програма емпіричного дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління .....	59
2.2. Опис використаних методів та методик дослідження соціально- психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління .....	65
2.3. Розробка методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» .....	71
2.4. Перевірка психометричних показників методики «Соціально- психологічна атестація керівника сфери державного управління».....	77
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	92

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АТЕСТАЦІЇ КЕРІВНИКІВ СФЕРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	95
3.1. Психологічні чинники атестації керівників сфери державного управління.....	95
3.2. Відповідність керівників сфери державного управління соціальним очікуванням за результатами їх атестації .....	122
3.3. Узгодженість оцінок експертів різного посадового статусу та самооцінок керівників сфери державного управління під час їх атестації .....	128
3.4. Технологія соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління .....	131
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	167
ВИСНОВКИ .....	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	174
ДОДАТКИ.....	212

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах розвитку українського суспільства гостро постає проблема ефективності керівного персоналу на всіх рівнях та її оцінювання. Сьогодні назріла необхідність оновлення підходів до оцінювання, вдосконалення оцінювального процесу, розроблення сучасних технологій оцінювання персоналу.

У сфері державного управління потреба вдосконалення системи оцінювання державних службовців відповідає першочерговим завданням Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки та Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Атестація державних службовців як складова системи їх оцінювання сьогодні потребує кардинального оновлення, позаяк не виконує своєї місії, часто проводиться формально, спричинює у службовців стрес та інші негативні явища.

Дослідження показують, що ці проблеми атестації персоналу, як правило, мають соціально-психологічну природу. Так, сьогодні практично відсутній дієвий міжособистісний зворотний зв'язок у процесі атестації державних службовців, а результати атестації державних службовців є суб'єктивними, позаяк ґрунтуються в основному на суб'єктивних оцінках їх безпосередніх керівників. Більшість державних службовців мають викривлене розуміння сутності атестації особистості, адже вона не сприяє їхньому професійно-особистісному розвитку. У процесі атестації держслужбовця-керівника, як правило, не визначається ступінь його відповідності соціальним очікуванням та ступінь узгодженості його самооцінки з оцінками експертів різного посадового статусу. Саме тому соціально-психологічні особливості атестації керівників сфери державного управління потребують спеціальних досліджень.

Слід зазначити, що окремі аспекти досліджуваної проблеми вже були предметом уваги науковців. Так, питання оцінювання державних службовців та їх атестації досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: А. Божья-Воля, С. Дубенко, О. Лазор, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Серьогін, В. Сороко, В. Шатун, І. Шпекторенко та ін. Психологічні аспекти оцінювання державних службовців представлено в працях Н. Алюшиної, Г. Атаманчука, Н. Гончарук, І. Жукова, Л. Малімон, В. Мартиненка, Л. Пашко та ін. Організаційно-психологічні проблеми у діяльності держслужбовців досліджували О. Бондарчук, Л. Карамушка, Д. Куриця та ін.

У працях М. Вудкока, Н. Гончарук, Л. Карамушки, Л. Кизименка, Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен, Д. Френсіса, Ю. Швалба та ін. вивчалися професійно важливі якості керівників. Професійну компетентність працівників досліджували О. Бондарчук, С. Максименко, Л. Малімон, А. Мудрик, Дж. Уінтертон та ін.

Проблеми особистісного розвитку фахівців, зокрема, його соціально-психологічні аспекти, досліджували К. Абульханова-Славська, Г. Ананьєв, О. Бондарчук, О. Бодальов, М. Лебедик, С. Максименко, В. Москаленко, С. Московічі та ін. Проблеми міжособистісного зворотного зв'язку досліджували В. Гордієнко, Л. Копець, Л. Петровська, О. Соловійова, С. Шекшня та ін.

Соціально-психологічні аспекти оцінювання особистості вивчали Б. Ананьєв, Н. Батурін, О. Васильченко, А. Донцов, Т. Ємельянова, А. Колот, Г. Леєвік, С. Московічі, Л. Орбан-Лембрик, Л. Почебут, В. Чікер та ін.

Водночас, попри актуальність, соціально-психологічні особливості атестації держслужбовців-керівників не виступали предметом спеціального дослідження. Соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили вибір теми дисертаційного дослідження *«Соціально-психологічні особливості атестації керівників сфери державного управління»*.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертації відповідає науковому напрямку кафедри психології, педагогіки і соціального управління Інституту права та психології Національного університету «Львівська політехніка»: «Системні дослідження впливів на «людський фактор» з позицій психології, педагогіки та кібернетики». Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи «Дослідження поліфакторних впливів-відгуків компонентів соціотехнічних систем з врахуванням механізмів запуску стереотипізованих реакцій та нечіткості параметрів їх живих компонентів», в якій здобувач був виконавцем; № держреєстрації 0107U010260 (2009-2011 рр.).

Тему дисертаційної роботи затверджено на засіданні вченої ради Інституту права та психології Національного університету «Львівська політехніка» (протокол № 15/12 від 07.12.2012 р.), уточнено на засіданні вченої ради Інституту права та психології Національного університету «Львівська політехніка» (протокол № 11 від 30.04.2015 р.) та узгоджено бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 23.06.2015 р.).

**Об'єкт дослідження** – атестація керівників сфери державного управління як соціально-психологічний феномен.

**Предмет дослідження** – соціально-психологічні особливості атестації керівників середньої ланки сфери державного управління.

**Мета дисертаційного дослідження** – теоретично обґрунтувати та емпірично визначити соціально-психологічні особливості атестації керівників середньої ланки сфери державного управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання:**

- 1) на основі теоретичного аналізу наукової літератури визначити основні підходи до атестації державних службовців;
- 2) теоретично обґрунтувати соціально-психологічну сутність і складові атестації керівників сфери державного управління;

3) підібрати та розробити діагностичний інструментарій дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління;

4) емпірично визначити соціально-психологічні особливості та чинники атестації керівників сфери державного управління;

5) розробити та емпірично апробувати технологію соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління.

**Теоретико-методологічну основу дослідження** становлять: загальні принципи психологічної науки (детермінізму, єдності свідомості та діяльності); принципи соціальної психології (об'єктивності, гуманізму, зворотного зв'язку); загальні положення теорії управління в соціальній психології (Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик, Л. Почебут, В. Чікер, Ю. Швалб, Г. Щокін та ін.); підходи до визначення професійної компетентності працівника (О. Бондарчук, С. Максименко, Л. Малімон, А. Мудрик та ін.); підходи до визначення феномену міжособистісного зворотного зв'язку (В. Гордієнко, Л. Копець, Л. Петровська, О. Соловйова та ін.); положення, які розкривають соціально-психологічну сутність оцінювання державних службовців (Г. Атаманчук, Н. Гончарук, В. Мартиненко, Л. Пашко та ін.); методологія атестації цілісного розвитку особистості (М. Лебедик). У процесі розробки технології соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління було використано технологічний підхід, який запропонувала Л. Карамушка.

**Організація та методи дослідження.** Відповідно до завдань дослідження на різних його етапах використовувалися такі *методи* дослідження: а) *теоретичні*: аналіз, абстрагування, узагальнення, систематизація, моделювання; б) *емпіричні*: анкетування, експертне опитування, контент-аналіз, тестування, самооцінювання, спостереження, інтерв'ю; в) *математико-статистичні*: кореляційний, факторний, кластерний, дисперсійний, регресійний аналіз, описові статистики, критерій  $\chi^2$ , критерій  $\lambda$  Колмогорова-Смірнова, критерій U Манна-Уїтні, критерій

α Кронбаха, критерій t Стюдента, критерій Фрідмана. Статистичний аналіз даних і графічну презентацію результатів здійснено за допомогою програмного забезпечення IBM SPSS (версія 20.0) та Microsoft Excel 2010.

Дослідження проводилося у три етапи впродовж 2009–2015 рр. На *першому етапі* (2009–2010 рр.) здійснено теоретичний аналіз проблеми, розроблено програму емпіричного дослідження, визначено методом експертного опитування ефективність атестації держслужбовців та шляхи її вдосконалення. На *другому етапі* (2011–2013 рр.) здійснено підбір та розробку діагностичного інструментарію дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління. На *третьому етапі* (2014–2015 рр.) здійснено емпіричне визначення соціально-психологічних особливостей та чинників атестації керівників, розроблено та емпірично апробовано технологію соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління, узагальнено результати дослідження.

Для емпіричного дослідження використано такі *методики*:

а) методика «Визначення стилю управління персоналом» (адаптований варіант експертної методики В. Захарова), методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н. Гришиної), методика діагностики рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера (адаптація Є. Бажина, С. Голинкіної, А. Еткінда), методика «Виробничі ситуації» А. Єршова, методика «Аналіз обмежень» (тест «Ви самі», тест «Інші») М. Вудкока та Д. Френсіса, авторська методика «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» – для проведення позачергової добровільної атестації держслужбовців-керівників;

б) методика «Експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника», методика «Експертна оцінка ефективності діяльності керівника» – для перевірки авторської методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» на конвергентну валідність;



в) авторська анкета – для експертного оцінювання вагомості критеріїв особистості та діяльності керівника;

г) авторська анкета – для експертного оцінювання ефективності атестації держслужбовців та визначення шляхів її вдосконалення.

**Експериментальна база дослідження.** Дослідження проводилось у Львівському міському центрі зайнятості, Львівській міській раді, Львівській обласній державній адміністрації, комунальному закладі Львівської обласної ради «Львівська обласна науково-педагогічна бібліотека», Львівському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Національному університеті «Києво-Могилянська академія» за участю Головного управління державної служби України. У дослідженні взяли участь 762 особи, з них – 720 державних службовців та 42 представники громадських організацій.

**Надійність та вірогідність** результатів дослідження забезпечується теоретичним обґрунтуванням його вихідних положень, відповідністю застосовуваних методів меті та завданням дослідження, апробованим методичним інструментарієм, поєднанням кількісного та якісного аналізу емпіричних даних, репрезентативністю вибірки, застосуванням методів математичної статистики, узгодженістю результатів дисертаційної роботи з результатами та висновками інших дослідників.

**Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів.**  
У дисертаційній роботі *вперше*:

– розроблено та обґрунтовано соціально-психологічну модель атестації керівника сфери державного управління, яка містить такі складові: мета атестації, об'єкт та суб'єкти оцінювання, соціально-психологічні засоби та параметри оцінювання, результат атестації як чинник професійно-особистісного розвитку керівника, корекційно-розвивальна робота за результатами атестації;

- розкрито зміст поняття «соціально-психологічна атестація керівника» як особливого виду атестації керівника з використанням соціально-психологічних методів з метою його професійно-особистісного розвитку;

- запропоновано й використано для атестації керівників середньої ланки сфери державного управління індекс професійної компетентності керівника, який об'єднує множини його самооцінок та оцінок експертів різного посадового статусу та враховує ступінь узгодженості цих оцінок;

*удосконалено, представлено у комплексі та узагальнено:*

- підходи до атестації державних службовців: системоцентричний та людиноцентричний, традиційний та нетрадиційний, особистісно- та соціально-діяльнісний, компетентнісний, акмеологічний, комплексний;

- соціально-психологічні проблеми атестації державних службовців, зокрема керівників, на трьох рівнях: мікрорівні (рівні особистості державного службовця), мезорівні (рівні органу державного управління) та макрорівні (рівні суспільства); окреслено шляхи вирішення цих проблем;

*набули подальшого розвитку:*

- уявлення про атестацію працівників сфери державного управління з огляду на соціально-психологічні механізми та закономірності (атестацію можна трактувати як форму взаємодії суб'єктів соціальних відносин);

- положення про організаційно-професійні та соціально-демографічні чинники атестації керівника, такі як: посадовий статус суб'єктів атестації, стаж роботи суб'єктів атестації, стать суб'єктів атестації тощо.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що:

- розроблено та емпірично апробовано технологію соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління, яку можна використовувати з метою їх професійно-особистісного розвитку;

- удосконалено процедуру атестації керівників сфери державного управління шляхом підвищення її об'єктивності та сприяння професійно-особистісному розвитку державних службовців;

– розроблено комп'ютерну програму «PublicATEST» для оптимізації роботи зі збором, обробкою, інтерпретацією отриманих даних та оформлення результатів соціально-психологічної атестації керівника сфери державного управління, що основана на авторській методиці; отримано свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 38615 від 20.06.2011;

– результати дисертаційного дослідження можуть бути корисними науковцям, практичним психологам, керівникам органів публічної влади, представникам законодавчої гілки влади у процесі вдосконалення процедури атестації державних службовців та процедури щорічних конкурсів «Кращий державний службовець» (керівник), науково-педагогічним працівникам сфери державного управління під час підготовки магістрів у галузі знань «Державне управління», а також на курсах підвищення кваліфікації державних службовців у Національній академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутах.

**Особистий внесок здобувача.** Розроблені наукові положення та одержані емпіричні дані є самостійним внеском автора у розробку проблеми соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління. Розроблена у співавторстві комп'ютерна програма для соціально-психологічної атестації держслужбовця-керівника основана на авторській методиці здобувача. Інші співавтори розробили програмний код та забезпечили функціональні можливості програми.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення та результати емпіричного дослідження обговорювалися на науково-методичних семінарах кафедри психології, педагогіки і соціального управління Інституту права та психології Національного університету «Львівська політехніка», а також на 15 міжнародних наукових форумах в Україні: IX Міжнар. наук. конгрес «Державне управління та місцеве самоврядування» (Харків, 2009 р.); Наук.-практ. конф. за міжнар. участю «Демократичне врядування у контексті глобальних викликів та кризових ситуацій» (Львів, 2009 р.); IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління в

освіті» (Львів, 2009 р.); I Міжнар. наук. конф. молодих вчених HSS-2009 «Гуманітарні та соціальні науки» (Львів, 2009 р.); Підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю «Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації» (Одеса, 2009 р.); V Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління» (Київ, 2009 р.); X Міжнар. наук. конгрес «Державне управління та місцеве самоврядування» (Харків, 2010 р.); VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології «Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби» (Луцьк, 2010 р.); Наук.-практ. конф. за міжнар. участю «Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика» (Львів, 2010 р.); Наук.-практ. конф. «Теорія та практика державної служби: сучасні пріоритети регіональної кадрової політики» (Дніпропетровськ, 2010 р.); II Міжнар. конф. молодих вчених HSS-2010 «Гуманітарні та соціальні науки» (Львів, 2010 р.); V Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління в освіті» (Львів, 2011 р.); Междун. научно-практ. Інтернет-конф. «Scientific World. Современные направления теоретических и прикладных исследований '2013» (2013 г.); V Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин» (Кам'янець-Подільський, 2013 р.); I Міжнар. конф. молодих вчених LPS-2013 «Право та психологія» (Львів, 2013 р.).

**Результати дослідження впроваджено:**

– *в навчальний процес* підвищення кваліфікації державних службовців IV-VII категорій посад Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (акт про впровадження від 23.11.2015 р.); на кафедрі «Педагогіки і соціального управління» Національного університету «Львівська політехніка» (акт про впровадження від 03.12.2015 р.); Дослідницького Центру Міністерства освіти і науки України при Національному університеті «Львівська політехніка» (довідка про впровадження № 12-02-11 від 15.11.2012);

– для проведення соціально-психологічних атестацій керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади: Відділу підприємництва та регуляторної політики Львівської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження від 03.12.2013 р.); Департаменту розвитку інфраструктури, дорожнього господарства та паливно-енергетичного комплексу Львівської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 1-1/1281-1 від 03.12.2013 р.); комунального закладу Львівської обласної ради «Львівська обласна науково-педагогічна бібліотека» (довідка про впровадження від 06.05.2014 р.); Львівського міського центру зайнятості (довідка про впровадження № 14/4077 від 05.06.2014 р.).

**Публікації.** Основні теоретичні положення, результати та висновки із здійсненого дисертаційного дослідження висвітлено у 22 наукових працях, з них: 2 статті – у наукових фахових виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз; 5 статей – у наукових фахових виданнях, що включені до переліку, затвердженого МОН України; 15 тез доповідей на міжнародних наукових форумах. Отримано 1 свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг дисертації складає 160 сторінок, загальний обсяг становить 289 сторінок. Робота містить 8 таблиць (3 сторінки), 28 рисунків (14 сторінок), 8 формул (2 сторінки) і 8 додатків (78 сторінок). Список використаних джерел налічує 352 найменування (294 кирилицею та 58 латиною).

## РОЗДІЛ 1

### АТЕСТАЦІЯ КЕРІВНИКІВ СФЕРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРЕДМЕТ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Соціально-психологічний аналіз атестації керівників сфери державного управління передбачає: 1) виявлення та узагальнення основних підходів до атестації державних службовців у науковій літературі; 2) розкриття соціально-психологічної сутності та складових атестації керівників сфери державного управління; 3) виокремлення та узагальнення соціально-психологічних проблем атестації керівників сфери державного управління та шляхів їх вирішення.

#### 1.1. Основні підходи до атестації державних службовців у науковій літературі

Питання оцінювання державних службовців, зокрема їх атестації, досліджували чимало науковців: *вітчизняні* (В. Авер'янов [65], В. Вишновецький [43], Н. Гончарук [55; 56], С. Дубенко [78], І. Жуков [84], А. Кірмач [104], Н. Колісніченко [109], В. Кравець [121], О. Лазор [128], Г. Леліков [67], В. Малиновський [146], В. Мартиненко [252], Н. Нижник [67], Н. Ніканоркіна [176], О. Оболенський [178; 179], О. Пархоменко-Куцевіл [189], Л. Пашко [192-194], Н. Сидоренко [284], О. Слюсаренко [237], В. Сороко [243], В. Тимощук [217], В. Цветков [67], А. Школик [217], І. Шпекторенко [284] та ін.), *російські* (А. Божья-Воля [29], І. Василенко [39], А. Ноздрачов [177], К. Терентьєва [255], А. Турчинов [59; 266] та ін.) та *зарубіжні* (А. Ауер [296], С. Далструм [303], К. Демке [296], А. Кателаар [322], С. Куглман [324], В. Лапуенте [303], Н. Менінг [322], М. Мун [332], М. Рьобер [324], А. Стівенс та Г. Стівенс [346], Е. Туркіш [322], В. Форест [311], Е. Шротер [344] та ін.).

Науковці розглядають різні підходи до атестації державних службовців, водночас представлення у комплексі та узагальнення підходів залишилося поза межами їхньої уваги.

Аналіз наукової літератури показує, що найчастіше атестація працівників розглядається з точки зору таких галузей знань, як управління, право та психологія. А. Вознюк зазначає, що структура управління атестацією працівників охоплює два рівні аналізу: а) власне управлінський; б) психологічний [44]. Вважаємо, що варто відзначити ще один рівень – в) правовий. В Україні атестація державних службовців регулюється Постановою Кабінету Міністрів України [203]. Окремі питання атестації державних службовців висвітлено в «Загальних правилах поведінки державного службовця» [87] та «Загальному порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» [211].

Атестація (з лат. *attestatio* – свідчення, підтвердження, доказ) [129]. Існують різні тлумачення атестації працівників. У методичних рекомендаціях щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців визначено атестацію як обов'язкову процедуру, що проводиться в державних органах один раз на три роки з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків [162].

Вітчизняні науковці зазначають, що атестація повинна сприяти: удосконаленню діяльності з підбору, підвищення кваліфікації і розстановки персоналу; визначенню рівня професійної підготовки, якості праці і відповідності державного службовця займаній посаді; підвищенню продуктивності управлінської праці і розвитку творчої ініціативи; забезпеченню соціальної захищеності державних службовців в умовах ринкових відносин шляхом диференціації оплати їхньої праці; кар'єрному зростанню; стимулюванню професійної компетентності; посиленню

організованості, відповідальності і дисциплінованості державного апарату; законності у системі функціонування державної служби [12; 43; 128; 179; 189; 218; 226; 272].

Метою проведення атестації, як відзначають зарубіжні дослідники, є: виявлення професійної компетентності державних службовців; здійснення позитивного впливу на мотивацію працівників; планування навчання і розвитку працівників; покращання взаєморозуміння між керівниками та підлеглими; прийняття рішення про подальший перебіг кар'єри службовця; прийняття рішення про підвищення заробітної плати, преміювання державного службовця або позбавлення премії, що здійснюється на основі атестації [7; 8; 24; 37; 140; 143; 161; 213; 215; 296; 309; 342].

Вітчизняна вчена Г. Осовська [184] та французький вчений Б. Галамбо [312] виокремлюють два підходи до атестації працівників. Перший – це визначення відповідності діяльності працівника вимогам займаної посади, наслідком якої є винагорода або покарання. Другий підхід заснований на концепції «людських відносин», робить акцент на пошуку шляхів удосконалення діяльності та самореалізації працівника.

Наші наукові розвідки підтвердили вищесказане. Деякі науковці [15; 16; 43; 134; 146; 208; 215; 216; 227 та ін.] стверджують, що головним призначенням атестації є виявлення ступеня відповідності працівника займаній посаді та прийняття відповідних управлінських рішень, а інші науковці [93; 189; 213; 227 та ін.] головним призначенням атестації вважають професійно-особистісний розвиток працівника. Перший підхід до атестації зосереджено на системі державної служби, а інший підхід в центр оцінювання ставить особистість державного службовця з його інтересами та потребами. Науковці [277] зазначають, що в сучасних умовах процедура атестації працівників перестає розглядатися як адміністративний засіб і дедалі частіше використовується з метою навчання і розвитку персоналу, створення стійкого зворотного зв'язку, мотивації і заохочення працівників.

Погоджуємося з Л. Пашко, що нині в державному управлінні діє



*системоцентричний підхід* [191], який зокрема стосується атестації державних службовців. Науковці Н. Гончарук [56], Л. Пашко [193] запропонували оцінювання людських ресурсів з позицій *людиноцентричного підходу* на основі комплексного теоретико-методологічного аналізу в державному управлінні. Л. Пашко стверджує, що відмова від системоцентричного і прийняття людиноцентричного підходу в державному управлінні обумовлюється тим, що нині управління суспільними процесами потребує обов'язкового звернення до індивідуального світу особистості державного службовця, у якому зміст суспільних процесів розкривається в особистісному індивідуально-неповторному сенсі. Саме тому визнання людської гідності та поваги до особистості кожного підлеглого службовця має стати основою ефективної міжособистісної взаємодії у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління» у процесі управління людськими ресурсами на державній службі [191; 193].

В. Мартиненко з колегами зазначають, що керівник, який поставив у центр своєї філософії управління людину та її прагнення і бажання, здатний розбудити у ній таланти, здібності та особливості, в кінцевому результаті принесе подвійний ефект – зробить діяльність службовця результативною, а організацію – успішною [252, с. 43].

Загалом атестація державних службовців виконує такі функції: оцінювальну, контрольну, політичну, мотивувальну, економічну, організаційну, комунікативну, інформаційну [128].

Основними етапами атестаційного процесу державних службовців в Україні є: 1) створення атестаційної комісії; 2) складання службової характеристики; 3) розгляд атестаційною комісією ступеня виконання працівником своїх основних обов'язків, професійного рівня, ділових та особистісних якостей, результативності роботи; 4) прийняття комісією рішення щодо відповідності державного службовця займаній посаді; 5) видання наказу або розпорядження за результатами атестації [89; 128; 162; 179; 189; 203].

На державного службовця, який підлягає атестації, безпосередній керівник готує службову характеристику та проводить з ним співбесіду. За рішенням керівника державного органу до роботи в комісіях можуть залучатися незалежні експерти (наукові працівники, психологи, представники системи навчання державних органів та інші фахівці) [162; 128].

Коли атестаційна комісія розглядає характеристику державного службовця, яку склав лише його безпосередній керівник, то такий *підхід* називають *традиційним*. Більш об'єктивним є *нетрадиційний підхід*, який полягає у розширенні кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника державного службовця, виступають колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці, психологи, незалежні фахівці [38; 110; 218].

З урахуванням європейського досвіду пропонуються критерії оцінювання державних службовців, які представлено у додатку А.1 (табл. А.1.1) [243]. Примірний перелік загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця був затверджений наказом Голодержслужби України у 2003 р. Ці критерії сформовано у три блоки: 1) виконання обов'язків і завдань; 2) професійна компетентність; 3) етика поведінки. Окремо представлено критерії для керівних працівників.

Існує також *компетентнісний підхід* до атестації працівників. Для оцінювання державних службовців цей підхід використовують у своїх дослідженнях Л. Малімон [147], Н. Сидоренко [284], І. Шпекторенко [284], Л. Штика [285], М. Ярмистий [291] та ін. У межах цього підходу існують різні точки зору на визначення сутності та складових професійної компетентності, на основі якої здійснюють атестацію персоналу. А. Мудрик [246] зазначає, що професійну компетентність науковці найчастіше розглядають так: система знань та умінь, які визначають ефективність професійної діяльності (О. Бондарчук, В. Бодров, Ж. Вірна, Н. Воляннюк, Г. Ложкін, Л. Малімон, О. Матеюк та ін.); як індивідуальна характеристика рівня відповідності вимогам професії, як психічний стан, який дає змогу

діяти самостійно і відповідально та як оволодіння людиною здібностями і вміннями виконувати певні трудові функції (Г. Беженар, А. Маркова, О. Москаленко, Г. Нікіфоров, М. Пірен, В. Потаповата ін.); як важлива складова професіоналізму та як підструктура професійно зумовленої структури особистості (С. Максименко, Н. Пов'якель, О. Саннікова, В. Шадриков, Н. Шевченко та ін.). Російський психолог В. Зазикін [88] зазначає, що в акмеологічному розумінні професійна компетентність – це головний когнітивний компонент підсистем професіоналізму особистості та діяльності, сфера професійного знання, коло вирішуваних питань, система знань, що постійно розширюється, які дозволяють виконувати професійну діяльність з високою продуктивністю.

За кордоном також виділяють різні підходи до визначення сутності та складових професійної компетентності: у США домінує поведінковий підхід, у Великобританії – функціональний підхід, а у Франції, Німеччині та Австрії – багатовимірний, цілісний підхід. Ф. Деламар ле Дейст і Дж. Уінтертон стверджують, що цілісна типологія професійної компетентності є найбільш корисною. До неї входять три компетентності: когнітивна, функціональна та соціальна, які є досить універсальними. Знання входять до когнітивної компетентності, навички – до функціональної, поведінка – до соціальної. Крім того, окремо виділяють мета-компетентність, яка сприяє набуттю вихідних компетентностей (вміння навчатися) [305].

У зарубіжних країнах (Австралія [303; 340], Бельгія [308; 322], Бразилія [322], Великобританія [29; 109; 126; 178; 339], Данія [39; 104; 217], Естонія [104; 189; 217], Канада [322; 341; 345], Корея [303; 323], Нідерланди [332], Німеччина [109; 324; 344], Нова Зеландія [320], Росія [59; 84; 177; 255], Словаччина [217], США [126; 243; 314; 322; 338; 347], Угорщина [109], Фінляндія [39; 104; 217], Франція [109; 308; 311], Чехія [39; 217; 104], Японія [233]) також існують різні підходи до атестації державних службовців, використовують різні методи та параметри оцінювання.

Сутність атестації у європейських країнах в основному полягає в оцінюванні діяльності державного службовця за такими параметрами: 1) результативність; 2) ефективність; 3) поведінка під час виконання службових обов'язків [104; 109]. Також у звіті зазначають про найбільш значущі характеристики службовця, який підлягає атестації. Оцінюваний ознайомлюється зі звітом і може надати свої коментарі [346]. Томас Х. Паттен [335] роз'яснює європейський підхід до атестації, зазначаючи, що визначення цінності працівника на основі аналізу рис його характеру не дає надійних висновків. Тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Але обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінювання останнього, бо такі контакти можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи.

Загалом процедура оцінювання діяльності державних службовців зарубіжних країн описується різними термінами – «оцінювання» або «атестація». Як правило, оцінювання проводить безпосередній керівник державного службовця під час співбесіди. Незважаючи на різницю у компонентах системи оцінювання в різних країнах, в кожному випадку вона дозволяє координувати цілі і завдання організації із зусиллями окремих держслужбовців та відіграє певну роль в якості діагностичного інструменту для визначення потреби в навчанні та розвитку державних службовців [176].

А. Божья-Воля [29] елементи системи управління результативністю діяльності службовців керівного складу в зарубіжних країнах представила в узагальненому вигляді (додаток А.2, табл. А.2.1, табл. А.2.2).

Л. Пашко стверджує, що надзвичайної актуальності набуває проблема напрацювання нових підходів до вирішення практичних завдань оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління. Причому *акмеологічний підхід* до оцінювання людських ресурсів має стати стрижнем оцінювальних технологій та процедур [191]. Л. Орбан-Лембрик зазначає, що акмеологічний підхід до вивчення особистості передбачає виявлення ступеня її зрілості і вершину цієї зрілості, яка засвідчує, наскільки людина реалізувала себе як

громадянин, спеціаліст, професіонал, а також про умови й чинники, які цьому сприяли або не сприяли. Для акмеології показовою характеристикою зрілості є визнання у групі соціально-психологічних властивостей та якостей індивіда [183].

Також виділяють *комплексно-наскрізний підхід* до оцінювання персоналу сфери державного управління. В. Мартиненко з колегами [252] стверджують, що цей підхід передбачає оцінювання персоналу на всіх основних етапах його управління за комплексом методів і такими параметрами: якості та здібності, професійний потенціал, результати діяльності, потреби, результативність, наслідки.

*Багаторівневий комплексний підхід* до атестації керівників органів внутрішніх справ розкриває І. Жуков [84]. Важливо зазначити, що вчений своє дослідження здійснював на основі *особистісно- і соціально-діяльнісного підходу* до оцінювання офіцерів. Основними параметрами оцінювання держслужбовців-керівників у межах комплексного підходу до атестації І. Жуков розглядав такі: професійно важливі якості, професійно-особистісний потенціал, ефективність службово-професійної діяльності, рівень відповідності посаді.

Отже, здійснений аналіз наукової літератури показує наявність таких підходів до атестації державних службовців: системоцентричний та людиноцентричний, традиційний та нетрадиційний, особистісно- та соціально-діяльнісний, компетентнісний, акмеологічний, комплексний. На прикладі України та інших країн бачимо, що не існує єдиного універсального підходу до атестації державних службовців, проте спільним для всіх підходів є те, що оцінюванню підлягають професійно важливі якості державних службовців та результати їхньої діяльності.

## **1.2. Соціально-психологічна сутність і складові атестації керівників сфери державного управління**

З точки зору соціальної психології [183; 261; 333] особистість, яка підлягає атестації розглядається як суб'єкт соціальної взаємодії. Соціально-психологічні аспекти оцінювання державних службовців досліджували Г. Атаманчук [14], Н. Гончарук [55; 56], І. Жуков [84], В. Мартиненко з колегами [252], Л. Пашко [192-194] та ін. Проте соціально-психологічна сутність та складові атестації працівників, зокрема керівників сфери державного управління, залишаються недостатньо висвітленими, позаяк не виступали предметом спеціального дослідження.

Атестація як особливий вид оцінювання особистості є соціально-психологічним феноменом. Л. Пашко трактує оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління як складну динамічну мережу міжособистісних відносин, розкриває полівалентний характер оцінювання державних службовців як: взаємодії соціальних технологій; реалізації міжособистісної взаємодії «оцінювач – оцінюваний»; процедури ділового підтримуючого спілкування; форми актуалізації зворотного зв'язку. Вчена наголошує на тому, що керівник як суб'єкт управління обов'язково повинен розуміти соціально-психологічну сутність оцінювальної процедури як управлінської діяльності [193; 194]. На нашу думку, з точки зору соціальної психології атестацію держслужбовця можна розглядати як форму взаємодії суб'єктів соціальних відносин.

У процесі атестації особистості державного службовця відбувається *соціальна взаємодія* суб'єктів оцінювання. Суб'єктами оцінювання є члени атестаційної комісії, а також сам оцінюваний службовець, який виступає одночасно у ролі і об'єкта, і суб'єкта, адже враховується його самооцінка. К. Альбуханова-Славська зазначає, що соціальна взаємодія – це форма соціальних зв'язків, що реалізуються в обміні діяльністю, інформацією, досвідом, здібностями, уміннями, навичками та у взаємному впливі людей

[1, с. 54]. Т. Соболев поглиблює уявлення про соціальну взаємодію зазначаючи, що в її процесі індивід визначає свою позицію відносно інших, своє місце (статус) в соціальній структурі, свої соціальні ролі [239, с. 44].

*Соціальні відносини* – це різні взаємодії, врегульовані соціальними нормами, між двома або більше людьми, кожен з яких має соціальну позицію, і здійснює соціальну роль [251]. Під час атестації державного службовця його безпосередній керівник пише на нього службову характеристику, яку пізніше обговорюють у співбесіді. По суті цей процес можна визначити як формальні міжособистісні відносини по вертикалі.

*Соціальна позиція* працівника зумовлена передусім його професійно-кваліфікаційними характеристиками та функціональними обов'язками. Під позицією розуміють щось зовнішнє до особистості, те місце, яке вона посідає в системі відносин певної соціальної структури. Чеський психолог Ф. Якубчак пише, що позиція характеризує місце особистості, класу або категорії людей у суспільній структурі стосовно інших людей. І. Кон розглядає позицію як соціальне становище особистості, її місце в соціальній структурі [127]. У сфері державної служби основними соціальними позиціями є керівник (начальник, завідувач), заступник керівника, спеціаліст.

Атестацію особистості здійснюють *методами*: експертного оцінювання, самооцінювання, співбесіди (ділового спілкування) оцінювача-керівника та оцінюваного-підлеглого.

*Самооцінка* – основний структурний компонент *самосвідомості особистості*. Вона відіграє важливу роль у саморегулюванні поведінки і діяльності [144; 229; 256]. Сучасні дослідження оцінювання персоналу у сфері державного управління підтверджують необхідність врахування самооцінки державних службовців, – так вважають 64% опитаних експертів цієї сфери [92].

Самооцінка формується на основі оцінок навколишніх, оцінки результатів власної діяльності, а також на основі співвіднесення реального та ідеального уявлення про себе [152; 231]. Крім того, *уявлення про себе*

*формується через уявлення про іншого.* Тут задіяні такі механізми *соціальної перцепції*, як ідентифікація (ототожнення себе з іншою людиною, здатність зрозуміти її) та емпатія (здатність до співчуття, співпереживання). Чим багатше уявлення про іншу людину, тим більш повним стає уявлення про самого себе [167, с. 496]. Л. Виготський зазначав, що особистість усвідомлює себе, тому що усвідомлює інших, стає для себе такою, як вона уявляється іншим [49]. Таку ж ідею уявлення про себе через уявлення про іншого висловлював Дж. Мід [163]. В процес соціальної перцепції включено також рефлексію – усвідомлення індивідом того, як він сприймається партнерами зі спілкування) [152; 167; 188].

В загальному розумінні В. Москаленко розглядає соціальну перцепцію як багатофункціональний психологічний процес сприйняття іншої людини, її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з її особистісними характеристиками та інтерпретація і прогнозування на цій основі її вчинків [167, с. 482]. О. Бодальов [28] часто як синонім «сприйняття іншої людини» вживає вираз «пізнання іншої людини». М. Бітянова [26] розкриває процес соціальної перцепції.

Ставлення суб'єкта до об'єкта сприйняття, який підлягає атестації, виражається у формі оцінки. Результат атестації людини людиною завжди суб'єктивний, тому що несе відбиток особистості того, хто атестує [110; 278]. Дослідження Ф. Яммеріно та Л. Атуотер свідчать, що самооцінка, як правило, неточна в порівнянні з більш «об'єктивними» оцінками інших – підлеглих, колег, керівників та клієнтів [351]. Всебічне оцінювання керівника сфери державного управління сприятиме об'єктивності отриманого результату атестації.

Метод оцінювання працівника комплексно, всебічно, коли враховують оцінки не тільки безпосереднього керівника, а й колег, підлеглих, клієнтів, інших осіб з робочого оточення, які досить добре з ним знайомі, а також з використанням самооцінки, – називається методом групового оцінювання особистості, методом експертного оцінювання, методом «360 градусів»,



всебічною атестацією, або методом зворотного зв'язку [11; 29; 124; 134; 143; 209; 218; 223; 225; 236; 277; 303; 310; 327; 330; 339; 349; 350].

Групове оцінювання особистості – соціально-психологічний метод, заснований на оцінках особистісних якостей і поведінки конкретних людей, що дають особи, які досить близько з ними знайомі (*експерти*). Як правило, оцінки експертів поєднуються з відповідною самооцінкою обстежуваного. Цей метод переважно використовується при атестації та підборі керівного персоналу [187; 236; 265].

Психологічною основою будь-якої суб'єктивної оцінки є уявлення про оцінюваний об'єкт в свідомості людини. У даному випадку йдеться про соціально-психологічний феномен *групових (соціальних) уявлень* людей один про одного, які утворюються у процесі спілкування і взаємодії. Соціальне уявлення С. Московічі розуміє не як елемент індивідуальної психіки окремого суб'єкта, а як щось спільне в індивідуальних свідомостях членів певної соціальної групи [168]. А. Донцов та Т. Ємельянова зазначали, що соціальні уявлення – основний елемент групової свідомості. В них подається ставлення певної групи до того чи іншого об'єкта [75]. У свою чергу О. Васильченко відзначає, що в соціальному уявленні нерозривно поєднані образ і значущість об'єкта для суб'єкта. Соціальні уявлення утворюють основний зміст самосвідомості суб'єкта [41]. Аналогічно стверджує і Г. Леєвік. Він зазначає, що уявлення про людину – це складний образ, отриманий в минулому досвіді його сприйняття та взаємодії, що базується на конкретно-чуттєвому досвіді спілкування з людиною. При цьому виділяються і фіксуються найбільш важливі, істотні особливості об'єкта, що надає методу експертного оцінювання особливу діагностичну силу. *Саме в тому, що в експертній оцінці виражено громадську думку про людину, і полягає її соціально-психологічна сутність.* Слід враховувати, що експертні оцінки правдиві саме для колективу, в якому трудяться той, хто атестується та експерти [134, с. 231-232].

Для отримання надійних результатів методом експертного оцінювання рекомендується кількість експертів у межах 7-12 осіб (за іншими даними – 15-20 осіб на 5% рівні ймовірності помилки [25; 187]; 6-10 експертів з ймовірністю помилок не більше 10% [134, с. 253]). Адекватність образів (уявлень) як прояв істинності оцінок залежить від трьох головних умов: 1) пізнавальних здібностей експертів, 2) здатності атестованого виявити свої властивості, 3) позиції (рівня, ситуації) взаємодії і взаємопізнання суб'єкта (оцінювача) і об'єкта (оцінюваного) [107; 175; 187; 244].

Багато науковців (Б. Ананьєв [4]; Л. Балабанова [19]; Е. Ведунг [42]; А. Колот [110]; Г. Леєвік [134]; Л. Лисакова [137]; Б. Литов [142]; В. Лола [139]; В. Мартиненко з колегами [252]; В. Савченко [227]; О. Сардак [19]; В. Тарасов [254]; В. Травін [263]; Е. Харві [317]; В. Яценко [294] та ін.) обґрунтовують важливість використання методу експертного оцінювання особистості, врахування громадської думки, зокрема під час атестації держслужбовця-керівника.

А. Колот зазначає, що кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому *зовнішня оцінка* тільки в тому разі виконує свої завдання, коли вона виходить від усіх трьох названих суб'єктів. Брак одного з видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ. Так, наприклад, незнання оцінки продуктів праці споживачами або нехтування цією оцінкою неминуче призводить до зниження якості самої праці. Якщо нема оцінки з боку членів колективу, то втрачається одна з рушійних сил професійного розвитку. Адже в цій оцінці акумульований колективний досвід, суспільно значущі цінності, вимоги колективу до індивіда. В оцінці працівника з боку керівника знаходить відображення соціальна важливість праці [110].

Роль зовнішньої оцінки настільки велика, що відомий психолог Б. Ананьєв навіть стверджував, що без оцінки людина не може до кінця усвідомити свій власний вчинок у всіх його зв'язках і об'єктивних

результатах. Брак оцінки, на його думку, є найгіршим її видом, оскільки дезорієнтує об'єкт, спричиняє стан депресії [4]. За висновками визнаних спеціалістів у галузі соціальної психології брак оцінки справляє сильний вплив на процес роботи в напрямку його погіршення [110].

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує орієнтувальну і стимулювальну функції. Орієнтувальна функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи дальшої діяльності. Стимулювальна функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку [4; 21, с. 18; 110, с. 295]. Н. Батурін зазначає, що *феномен оцінки в соціальній психології* розглядається як засіб соціальної регуляції або як компонент атитюда. Орієнтувальна функція оцінювання розглядається в рамках досліджень зворотного зв'язку [21, с. 4, 19].

*Громадська думка* як один з найпоширеніших соціальних явищ у групах, є предметом вивчення соціальної психології. Громадська думка викликає постійний та глибокий інтерес. Вона *є безпосереднім проявом стану соціальних відносин, ступеню їх узгодженості* або конфліктності, загального рівня демократизації [113]. Громадська думка – це колективні оцінкові судження різних соціальних спільнот [134; 293]. Форми прояву громадської думки є такі: оцінка, скарга, порада, схвалення, побажання, незадоволення, осуд, несхвалення, незгода, протест [181]. Л. Орбан-Лембрик зазначає, що громадська думка – публічно виражене і поширене судження, яке містить оцінку і ставлення (приховане, явне) до подій, осіб, діяльності груп, організацій [183, с. 366].

М. Багмет та Л. Ляпіна стверджують, що *громадська думка* – це та реальність, поза якою не може здійснюватися *процес соціалізації особистості* [18]. Г. Андреева [6, с. 172], Б. Грушин [63, с. 250], Л. Орбан-

Лембрик [181, с. 77], В. Полторак [204, с. 60] та ін. зазначають, що громадська думка є виразником масової свідомості. В. Ярошенко стверджує, що громадська думка – це не просто «стан масової свідомості», «колективного почуття», це один з найважливіших *механізмів соціальної взаємодії осіб*. Нормальне функціонування будь-якого об'єднання людей неможливе без спільних оцінок певних явищ, подій, визначення спільних норм поведінки [292]. На думку О. Безкоровайної, громадська думка – найсильніший критерій організації поведінки. Вона є мірилом доцільності, розумності поведінки з позиції інтересів колективу. Здорова громадська думка колективу, виступаючи як сильний поштовх до пробудження моральних почуттів, до активних роздумів, до самоконтролю і самопримушування, – є сильним фактором, який формує упевненість та особистісне самоствердження [23].

Одним з головних методів атестації особистості є *співбесіда*. Л. Пашко досліджує якісні характеристики співбесіди-зустрічі, стверджує, що запорукою успішності оцінювального процесу виступає ділове підтримуюче спілкування у форматі: “керівник-оцінювач – оцінюваний службовець” [194, с. 19-20]. Вчена вважає, що *оцінювальна співбесіда-зустріч* – це можливість: для підлеглого – не лише обговорити проблеми, які його турбують, а й здійснити критичну самооцінку своєї діяльності; для керівника – оцінити власну ефективність виконання управлінських функцій та гармонізувати взаємовідносини з підлеглими. Саме тому така зустріч є *засобом: постійного професійно-особистісного вдосконалення не тільки оцінюваного, а й керівника-оцінювача; розширення форм соціальної взаємодії керівника з підлеглим як представників різних ієрархічних рівнів; поліпшення індивідуально-командної роботи; підвищення самооцінки та почуття власної гідності оцінюваних службовців* [194, с. 27].

Державних службовців, які підлягають атестації, оцінюють за певною сукупністю критеріїв (вимог). В науці *сукупність вимог і очікувань*, які пред'являє соціальна спільнота (група, організація, клас, суспільство) до

своїх членів з метою регулювання діяльності й відносин, здійснення соціального контролю називають *соціальною нормою* [57; 122].

Якщо діяльність відповідає очікуваним взірцям, то її вважають успішною і працівник виконує свою *соціальну (професійно-функціональну) роль*. І. Кулініч розглядає соціальну роль як нормативну систему дій, яка очікується від індивіда відповідно до його соціальної позиції (становища), місця в конкретній системі соціальних відносин [127].

Ефективність виконання соціальної ролі працівником зумовлена також особливостями самооцінки власної рольової поведінки в системі управління. Бувають ситуації, коли суб'єктивне розуміння й оцінка особистістю окремих елементів своєї функціональної ролі не цілком відповідають вимогам (*соціальним очікуванням*) колег [127] (курсив наш. – *Н. П.*). Очікування, експектації (з лат. «expecto» – «чекаю») відображає одну зі сторін міжособистісних стосунків індивіда в групі – очікування чогось, когось; також з лат. «ex(s)pectatio» – «чекання» – поняття соціально-психологічної теорії, яким позначають очікування певного способу вербальної й реальної поведінки індивіда в малій групі [207]. С. Безсонов проводив дослідження, зіставляючи дві оцінки: 1) суб'єктивне уявлення працівників про риси, які необхідні їм для успішного виконання посадової ролі; 2) відповідні рольові «еталони» (еталон менеджера, керівника відділу тощо та їхні риси). У результаті досліджень було виявлено, що *збіг цих двох оцінок* коливається в межах 60-30%. Аналіз особливостей, розуміння особистістю своєї посадової ролі та її корекція можуть бути використані з метою оптимізації управління [127]. Якщо особистість внутрішньо прийме соціальні очікування, то вони стануть частиною її ціннісних орієнтацій [125, с. 307].

За результатами атестації керівників сфери державного управління вважаємо за потрібне виявлення *ступеня узгодженості оцінок суб'єктів оцінювання та ступеня відповідності керівників соціальним очікуванням* не лише їхніх керівників вищого посадового рівня, але й колег, підлеглих,

споживачів результатів праці. Л. Пашко [193; 194] наголошує на необхідності визначення *взаємних очікувань учасниками оцінювальної взаємодії*.

Атестація державних службовців супроводжується *феноменом міжособистісного зворотного зв'язку*. На першому етапі він відбувається на рівні оцінюваного службовця та його безпосереднього керівника, а на другому етапі – на рівні оцінюваного службовця та атестаційної комісії. О. Соловйова зазначає, що *феномен зворотного зв'язку вивчається як реалізація суб'єкт-суб'єктних стосунків*, що знаходяться у фокусі соціальної психології. Термін є багатозначним, оскільки зворотний зв'язок розуміється як процес подачі людині інформації, що стосується її, і як результат цього процесу, тобто сама інформація, що повідомляється [241]. Л. Копець та В. Гордієнко визначають міжособистісний зворотний зв'язок як отримані особою від оточення інформація, судження про себе та свою поведінку, про те, як її сприймають у діяльності та спілкуванні [116]. У дослідженнях встановлено, що в ході виконання різних видів діяльності людина переживає сильну потребу в інформації про свою діяльність [115]. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він здійснює; які з них пов'язані з його особистістю; як найбільш повно реалізувати свій потенціал [84].

*Зворотний зв'язок є складовою частиною комунікативного, перцептивного та інтерактивного боків спілкування*. Міжособовий зворотний зв'язок виступає у ролі феномену комунікативної сторони спілкування, оскільки включає інформацію про іншу людину, яка безпосередньо їй спрямовується. Зворотний зв'язок виступає умовою, механізмом і продуктом соціальної перцепції. Місце зворотного зв'язку в інтерактивному процесі визначається тим, що він виступає регулятором взаємодії людей [116].

Л. Копець та В. Гордієнко зазначають, що *зворотний зв'язок* презентує потреби групи і виступає одним із способів впливу на особистість, створення тиску, є однією із *форм соціального контролю*. Індивід у груповому спілкуванні спрямовується на пошуки інформації, необхідної для аналізу

власної поведінки, способів її корекції, а з іншого боку, необхідної для оцінки правильності поведінки, підтвердження цінності суб'єкта. Тож у цьому процесі міжособистісний зворотний зв'язок має надзвичайну цінність. При цьому сам процес зворотного зв'язку і сам зворотний зв'язок можна характеризувати або як такий, що встановлює невідповідність поведінки суб'єкта ціннісним нормативним еталонам (стимулюючий самоконтроль), або як такий, що підтверджує їх відповідність (знімаючий самоконтроль). Члени групи, які знаходяться на перетині активних потоків зворотного зв'язку, більшою мірою користуються можливостями для корекції своєї поведінки, усунення соціально негативних рис. Сприймаючи кількість і якість зворотного зв'язку щодо кількості та якості суб'єктивно актуального, особа усвідомлює ставлення групи до себе і своє становище як об'єкта соціального контролю. Якщо група значуща для особистості і виступає середовищем реалізації її важливих потреб, то стабільний зворотний зв'язок як реакція групи на її поведінку безпосередньо «тут і зараз» забезпечує адекватне відображення особистістю своєї поведінки щодо ціннісних еталонів і адекватну актуалізацію самоконтролю [116].

На загальну думку психологів і психотерапевтів порушення адекватності поведінки і процесу самоактуалізації дуже часто відбувається через неадекватні оцінки і спотворення інших оцінних явищ [21, с. 4].

Ю. Швалб зазначає, що група примушує індивідів дотримуватися встановлених правил через груповий тиск, а індивіди можуть підкорятися, демонструючи конформізм, чи протистояти цьому тиску, демонструючи нонконформізм. Носієм групових норм, правил і моделей поведінки є лідер. Визнані суспільні лідери є одними з агентів соціалізації, які здійснюють соціальне научіння особистості [280].

Н. Батурін зазначає, що з позицій соціального контролю основне призначення оцінок поведінки (головним чином вчинків) суб'єкта, що йдуть йому «назустріч» від групи, суспільства або від їх окремих членів – здійснювати вплив на поведінку суб'єкта, щоб привести його вчинки у

відповідність з потребами та цілями групи або суспільства в цілому. Для суб'єкта соціальні оцінки його вчинків виконують роль *зовнішнього зворотного зв'язку*, що сигналізує про соціальну прийнятність його поведінки, яка закріплює або усуває з поведінки конкретні дії. Таким оцінкам, які називаються «умови цінності», надається особливе значення в теорії формування Я-концепції К. Роджерса [21, с. 17-18].

Чимало науковців [11; 38; 134; 205; 218; 310; 318; 325; 328; 348; 349; 350 та ін.] розкривають сутність та обґрунтовують цінність методу зворотного зв'язку, зокрема для цілей атестації персоналу [117; 295; 297; 306; 307; 313; 316; 317; 319; 321; 325; 327; 330; 331], зазначають проблеми застосування методу зворотного зв'язку [11; 38; 117; 134; 218; 240; 248; 277; 283; 295; 301; 304; 329].

Зарубіжні вчені [325; 328; 348] дають таке обґрунтування методу зворотного зв'язку: 1) усвідомлення будь-яких протиріч між тим, як ми бачимо себе, і тим, як нас бачать інші, *посилює самосвідомість*; 2) більш розвинена самосвідомість є ключем до максимальних показників управлінської праці; 3) зворотний зв'язок дозволяє організації усвідомити, наскільки важлива *узгодженість між поведінкою керівника, результатами діяльності робочого підрозділу і очікуваннями споживачів*, і те, яку роль відіграє участь працівників у підвищенні кваліфікації керівників і збільшенні ефективності робочого підрозділу; 4) зворотний зв'язок визнає складність управління і цінність інформації, що надходить з різних джерел; 5) зворотний зв'язок звертає увагу на важливі аспекти показників праці, які досі організації могли ігнорувати. Автори закликають керівників порівнювати свій Я-образ з думками інших. Вони стверджують, що посилення самосвідомості може призвести до «розморожування» процесу, в результаті чого керівник буде мотивований, щоб переосмислити свою поведінку і його вплив на інших.

Працівники, як правило, виявляють великий інтерес до підсумків атестації. Г. Ратнер зазначає, що для них важливо порівняти отримані результати з результатами попередньої атестації, проаналізувати, чим



відрізняється їх самооцінка від оцінки колективу. Це допоможе кожному визначити свої сильні і слабкі сторони, продумати, яким чином виправити недоліки і в майбутньому досягти кращих результатів. Об'єктивна інформація про те, як оцінюють керівника співробітники, керівництво, клієнти, може стати стимулом для його подальшого особистісного та професійного розвитку [218]. Дослідження О. Бондарчук свідчать, що керівники мають значні утруднення в особистісному розвитку як важливому чинникові успішності їх професійної діяльності [30]. Кадровики, що використовують цей метод, відзначають значні розбіжності в оцінках керівників, колег і підлеглих, неадекватну самооцінку і т. д. [218].

К. Едвардс зазначає, що інформація, яка надходить від співробітників показує, наскільки може бути обмежене саморозуміння людини. Також він стверджує, що вплив зворотного зв'язку залежить від ставлення людини до отримання зворотного зв'язку. Людина, яка має позитивний погляд на розвиток та процес зворотного зв'язку буде максимізувати з нього вигоди. Користувачі також повинні бути інформовані про здатність процесу нанести шкоду тим, які не в змозі прийняти зворотний зв'язок [307].

Г. Леєвік [134, с. 251] зазначає, що методом експертного оцінювання громадська думка може бути виміряна з точністю значно більшою, ніж при тестуванні. У свою чергу дослідження [11; 205] показують ще й іншу користь застосування методу зворотного зв'язку: 1) працівники отримують ширше, ніж раніше, уявлення про те, як їх сприймають інші; 2) підвищується самосвідомість керівних працівників і їх розуміння того, як вони впливають на інших; 3) підтримується атмосфера постійного вдосконалення; 4) поліпшується атмосфера в організації / підвищується моральний стан працівників; 5) зворотний зв'язок сприймається як більш надійний та об'єктивний. Дослідження Дж. Газюки з колегами доводять, що отримання зворотного в цілому корисно, але подальша робота з розвитку була найбільш важливим фактором у поліпшенні навичок [318].

Однак можуть бути і проблеми використання методу зворотного зв'язку: люди не щирі у процесі зворотного зв'язку; люди відчувають стрес; труднощі підбору експертів; метод може бути застосовний для «здорових» організацій і не може бути використаний як «лікувально-профілактичний»; недотримання конфіденційності може призвести до конфліктної ситуації в колективі; інші. Всі ці проблеми можна звести до мінімуму, якщо ретельно планувати, поширювати інформацію про метод зворотного зв'язку в цілях атестації особистості, не нехтувати навчанням і здійснювати запровадження зворотного зв'язку послідовно [11; 38; 117; 134; 218; 240; 248; 277; 283; 295; 301;304; 327; 329; 330; 352].

Л. Пашко трактує *зворотний зв'язок* як форму комунікації, за якої оцінюваний державний службовець дає змогу оцінювачу-керівникові зрозуміти, як він сприйняв адресовану йому інформацію. В результаті такого зв'язку співрозмовник-оцінювач дізнається про ефект, який справляє його мовлення і поведінка на оцінюваного співрозмовника. Вчена розглядає складові елементи, що є запорукою успішності зворотного зв'язку під час оцінювальної співбесіди-зустрічі, зокрема: роль посмішки; використання імені для звертання до оцінюваного; вміння слухати; зацікавленість предметом спілкування; виховання в оцінюваного службовця усвідомлення своєї значущості; вживання «золотих слів» – компліментів [194, с. 20].

Г. Атаманчук стверджує, що оцінювання персоналу має супроводжуватися системою його позитивного стимулювання, тому що: *стимули* виступають як *зворотний зв'язок* щодо потреб, інтересів та цілей оцінюваного службовця; *стимули* є специфічною *формою реалізації соціальних норм*, оскільки орієнтують свідомість та діяльність службовця на дотримання їх вимог; *стимули* являють собою *позитивну реакцію суспільства на поведінку* державного службовця; у *стимули* закладені дієві соціальні регулятори, які забезпечують цілеспрямованість та раціональність суспільних процесів [14, с. 305].

Оцінюючи особистість та діяльність державного службовця, атестаційна комісія приймає рішення про ступінь його відповідності займаній посаді. Як наслідок, може підвищитися, залишитися без змін, або понизитися статус цього державного службовця. Л. Орбан-Лембрик [183] зазначає, що *статус* (лат. status – стан, становище) – місце індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї. Статус є єдністю об'єктивного і суб'єктивного, свідченням визнання значущості особистості групою чи суспільством. У ньому реалізуються групові норми і цінності. Визначається статус позицією, соціальним рангом (офіційний статус), а також ставленням до особистості осіб групи, ступенем їх поваги, симпатії, авторитетом, престижністю індивіда в спільноті (неофіційний статус). Залежить він від соціальних ролей особистості в спільноті. Авторитет і престиж особистості є головними складовими статусу.

*Авторитет* (лат. auctoritas – вплив, влада) – соціально-психологічний феномен, що є наслідком міжособистісних відносин. Критерієм авторитету особистості виступає відповідність її соціальної поведінки і суспільно-корисної праці «соціальним замовленням». Суспільну верифікацію ступеня авторитетності певної особи здійснює *громадська думка* [125, с. 4-5].

Атестація державних службовців проводиться з метою підвищення ефективності їхньої діяльності [203], що передбачає, водночас, професійний розвиток особистості. Поняття «*соціалізація*» (лат. socialis – суспільний) в широкому розумінні цього слова означає розвиток людини як соціальної істоти. По суті, соціалізація – це процес входження індивідів в суспільство через різні спільноти, колективи, групи завдяки засвоєнню соціального досвіду, соціальних ролей, норм, ідеалів, цінностей [167; 183]. В. Москаленко зазначає, що соціалізація відображає універсальні процеси становлення і *розвитку особистості* [166]. Соціалізація стосується процесів, завдяки яким люди навчаються жити сумісно і ефективно взаємодіяти один з одним, а також *якостей*, яких індивід набуває в цьому процесі [167]. Отже, соціалізація стосується також і процесу атестації державних службовців.

Професійно важливі якості державного службовця проявляються у професійній діяльності, яка завжди має соціальний характер [252]. Ці якості особистості є складовою її професійної компетентності [169; 252]. Професійну компетентність працівника фахівці визначають інтегральним показником для професійного оцінювання службовця [238; 278].

У науковій літературі є численні намагання та приклади побудови моделі спеціаліста [69] і моделі керівника [64; 133]. На основі цих моделей можна здійснювати оцінювання персоналу. Н. Гончарук розробила модель керівного персоналу у сфері державної служби. Дана модель базується на синтезі професіограми і паспорта посади керівника. В свою чергу, професіограма передбачає синтез характеристик діяльності та особистості керівника [56, с. 282]. Аналогічно розглядали категорію професіоналізму А. Деркач, В. Зазикін, Г. Леєвік та Ю. Сінятін. Вони вважали за необхідне розглядати професіоналізм державних службовців у діалектичній єдності проявів діяльнісного та особистісного [68; 134]. А Мудрик, досліджуючи професійну управлінську компетентність у сучасній науці, розкриває психологічні особливості особистості й професійної діяльності керівника, які визначають рівень його професійної компетентності [246]. Ми також вважаємо, що професійну компетентність керівника доцільно розглядати як єдність професіоналізму особистості та професіоналізму діяльності.

Професіоналізм особистості – це якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високий рівень розвитку професійно важливих і особистісно-ділових якостей, акмеологічних інваріантів професіоналізму, високий рівень креативності, адекватний рівень домагань, мотиваційну сферу і ціннісні орієнтації, які спрямовані на прогресивний розвиток [88].

Професіоналізм діяльності – це якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високу професійну кваліфікацію і компетентність, різноманітність ефективних професійних навичок і вмінь, які, в тому числі, базуються на творчих рішеннях, володіння сучасними алгоритмами і

способами вирішення професійних завдань, що дозволяє здійснювати діяльність з високою стабільною продуктивністю (А. Деркач, В. Зазикін) [88].

Нижче представлено авторську соціально-психологічну модель атестації керівника сфери державного управління (рис. 1.1).

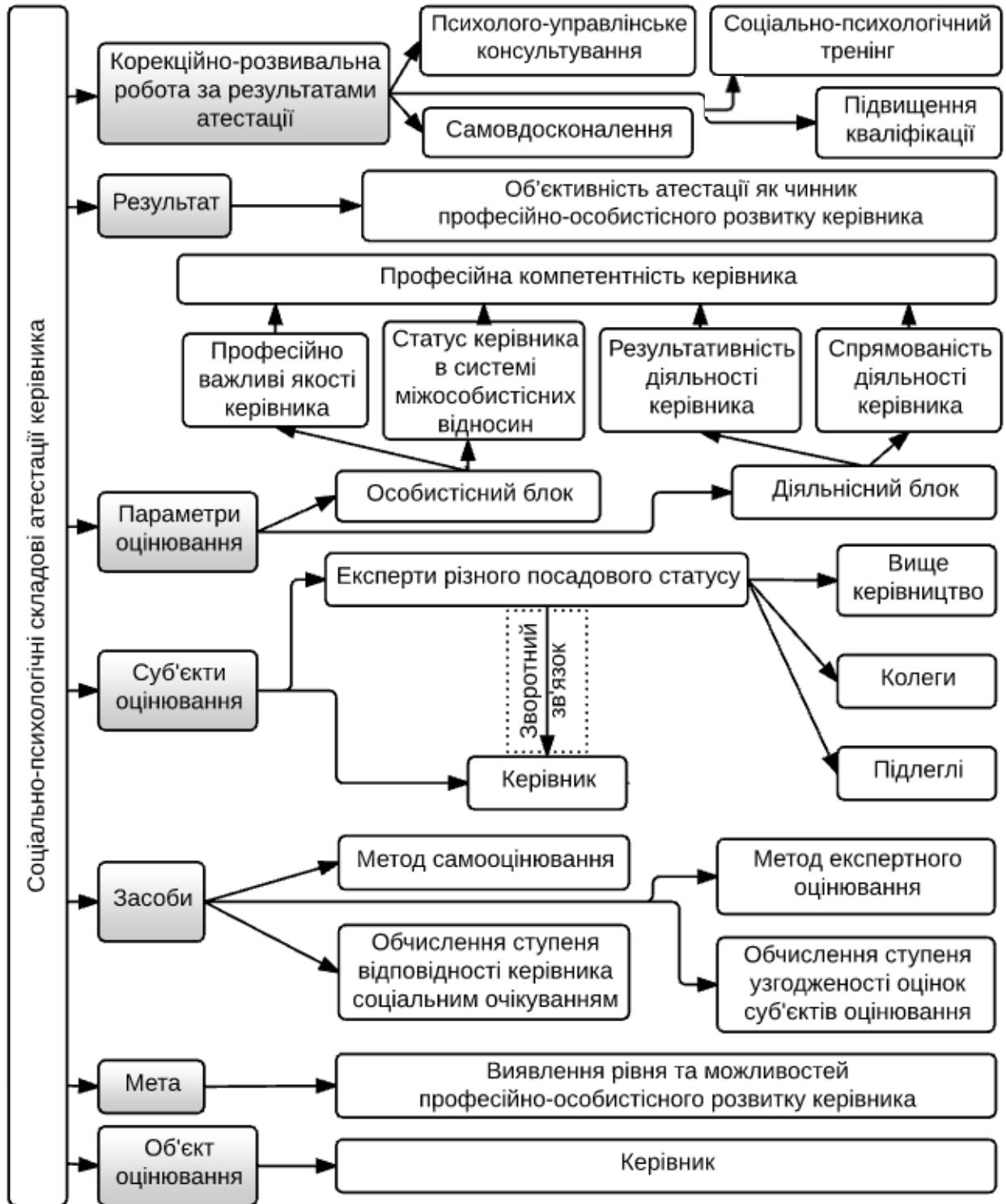


Рис. 1.1 Соціально-психологічна модель атестації керівника сфери державного управління

Атестація державних службовців включає в себе такі складові: мета атестації, об'єкт та суб'єкти оцінювання, соціально-психологічні засоби та параметри оцінювання, результат атестації як чинник професійно-особистісного розвитку керівника, корекційно-розвивальна робота за результатами атестації (див. рис. 1.1). *Об'єктом оцінювання* є керівник у сфері державного управління. *Мета атестації* – виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку керівника. Відомо, що розвитку і становленню індивіда в соціумі завжди властива діалектика можливого й дійсного [200]. Л. Пашко стверджує, що оцінювання людських ресурсів має осмислюватися як оцінювання людських можливостей [191; 195], крізь призму особистого розвитку кожного оцінюваного службовця [192]. А. Деркач та В. Дьячков зазначають, що особистісно-професійний розвиток – це процес формування особистості, яка орієнтована на високі професійні досягнення, і її професіоналізму, що здійснюється в саморозвитку, професійній діяльності та взаємодіях [88]. Також доведено, що успішність організації зростає за умов розвитку особистісно-професійного потенціалу працівників, їх мотивування та адекватного оцінювання [21; 141]. Потенціал особистості в сучасній психологічній науці визначається як система актуалізованих, так і резервних соціально корисних здібностей, які виявляються в професійній діяльності [262].

*Соціально-психологічними засобами атестації* керівника є: метод експертного оцінювання, метод самооцінювання, обчислення ступеня узгодженості оцінок суб'єктів оцінювання та обчислення ступеня відповідності керівника соціальним очікуванням. Відповідно, *суб'єктами оцінювання* керівника сфери державного управління є експерти різного посадового статусу (вище керівництво, колеги, підлеглі), а також сам оцінюваний керівник (виступає одночасно в ролі і суб'єкта, і об'єкта оцінювання). Експерти в процесі атестації керівника дають йому зворотний зв'язок про дійсний рівень і можливості розвитку його особистості та професійної діяльності. Отже, *параметрами оцінювання* керівника у сфері

державного управління є особистісний та діяльнісний блок. Особистісний блок включає професійно важливі якості керівника та його статус у системі міжособистісних відносин, який визначається ставленням колективу до керівника, ступенем поваги, авторитетом. Діяльнісний блок включає показники результативності та спрямованості діяльності керівника. Спрямованість діяльності керівника варто розглядати у таких чотирьох аспектах: спрямованість на справу, на міжособистісні контакти, на себе, на офіційну субординацію. Т. Литвиненко та Л. Матящук зазначають: «практика управлінської діяльності засвідчує, що керівники системи державної служби, які орієнтуються у своїй діяльності передусім на людей, досягають більш значних результатів у своїй роботі» [138]. Згідно з А. Єршовим [230], оцінювання орієнтацій діяльності керівника дає змогу виявити його дійсний стиль управління.

Загалом, оцінки керівника за усіма параметрами моделі дають змогу визначити його рівень професійної компетентності. Чим вищими виявляться ступінь відповідності керівника соціальним очікуванням та ступінь узгодженості оцінок суб'єктів оцінювання, тим вищим буде кінцевий показник за результатом атестації. Цей *результат* буде об'єктивним, а отже, сприятиме професійно-особистісному розвитку керівника. Л. Пашко стверджує, що об'єктивне інформування службовців про результати їхньої праці відчутно підвищує результативність на наступних етапах діяльності [193, с. 175], а вдосконалення, розвиток і навчання мають стати складовими процесу оцінювання державних службовців [194]. Саме тому вважаємо, що *корекційно-розвивальна робота за результатами атестації* керівника сфери державного управління може здійснюватися у формі психолого-управлінського консультування, соціально-психологічного тренінгу, самовдосконалення, підвищення кваліфікації.

Вперше розкриваємо зміст поняття «соціально-психологічна атестація керівника» як особливого виду атестації керівника з використанням

соціально-психологічних методів з метою його професійно-особистісного розвитку.

Отже, у контексті мети та завдань нашого дослідження доцільно трактувати атестацію державних службовців як форму взаємодії суб'єктів соціальних відносин з метою виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку оцінюваного засобами зворотного зв'язку, самооцінювання, визначення ступеня узгодженості оцінок суб'єктів атестації, ступеня відповідності службовця соціальним очікуванням на основі особистісного та діяльнісного параметрів оцінювання.

### **1.3. Соціально-психологічні проблеми атестації керівників сфери державного управління та шляхи їх вирішення**

Проблеми атестації державних службовців досліджували чимало науковців: *вітчизняних* (В. Авер'янов [65], Н. Алюшина [2; 3], І. Артим [135], А. Балашов [20], С. Білорусов [27], Л. Бурлачук [164], Н. Гончарук [55; 56], С. Дубенко [78], С. Зелінський [92], К. Кікіньова [103], В. Кравець [121], М. Лесечко [135], Л. Лисакова [137], Т. Лутчин [141], В. Малес [145], В. Малиновський [146], М. Марусяк [151], А. Мудрик [169], Н. Нижник [67; 173; 174], П. Павленчик [186], О. Пархоменко-Куцевіл [189], Л. Пашко [193; 195], М. Пірен [220], В. Проскура [212], В. Ребкало [220], С. Серьогін [232], О. Слюсаренко [237], В. Шатун [279], Д. Шушпанов [286], Н. Янюк [290] та ін.), *російських* (Г. Атаманчук [13], А. Божья-Воля [29], І. Василенко [39], А. Ноздрачев [177], Є. Терентьева [255] та ін.) та *зарубіжних* (Д. Боссарт [33], Ш. Лінднер [136] та ін.). Організаційно-психологічні проблеми у діяльності держслужбовців досліджували О. Бондарчук [31], Л. Карамушка та Д. Куриця [97]. Соціально-психологічні проблеми атестації працівників сфери державного управління не виступали предметом спеціального дослідження, хоча переважна більшість виявлених проблем мають власне соціально-психологічну природу.



Проблеми атестації державних службовців доцільно розглядати на трьох рівнях: мікрорівні (рівні особистості державного службовця), мезорівні (рівні органу державного управління) та макрорівні (рівні суспільства). На основі аналізу наукової літератури можна виокремити такі соціально-психологічні проблеми атестації державних службовців, зокрема керівників:

*1) на мікрорівні:* відсутній дієвий зворотний зв'язок у процесі атестації державних службовців; багато керівників зовсім не отримують зворотного зв'язку; атестація державних службовців проводиться формально і не сприяє їхньому професійно-особистісному розвитку та підвищенню мотивації діяльності; більшість державних службовців мають викривлене розуміння сутності атестації особистості, відсутнє навчання персоналу; результати атестації, особливо негативні, критикуються або визнаються за помилкові; після проведення атестації державний службовець не має гарантії у кар'єрному зростанні; у процесі атестації держслужбовця-керівника як суб'єкта багатьох соціальних взаємодій та формальних відносин складно визначити всі результати його праці, позаяк на деякі з них він впливав опосередковано; державні службовці часто вирішують питання соціального характеру, результати яких важко виміряти кількісно; суб'єктивність результатів атестації державних службовців, яка спричинена використанням недостатньої кількості валідних методів оцінювання; за результатами атестації держслужбовців-керівників не здійснюється психолого-управлінське консультування;

*2) на мезорівні:* недостатня розробленість і визначеність вимог (соціальних норм) до особистості та діяльності державних службовців; у процесі атестації державних службовців присутнє напруження у стосунках між керівником та оцінюваним працівником; під час атестації державних службовців їхні керівники-оцінювачі не розуміють важливості оцінювальної співбесіди-зустрічі, часто використовують неправильні підходи до оцінювання своїх підлеглих, не визначають ступінь їх відповідності соціальним очікуванням та ступінь узгодженості їх самооцінки з оцінками

експертів різного посадового статусу; помилки оцінювання особистості, які допускають безпосередні керівники державних службовців в процесі їх атестації знижують об'єктивність оцінювання, викликають невдоволення та конфлікти в колективі; атестація держслужбовця-керівника не сприяє формуванню здорового соціально-психологічного клімату в колективі; проблема визначення рівнів підсумкових оцінок за результатами атестації держслужбовців-керівників; дотримання соціально-психологічних принципів атестації державних службовців; у процесі атестації держслужбовців-керівників структурних підрозділів органу державної влади складно визначити внесок кожного керівника у результати діяльності цього органу в цілому, а отже, можливим є виникнення соціального конфлікту суб'єктів з однаковим посадовим статусом в межах однієї соціальної організації;

3) *на макрорівні*: недостатньо високий рівень статусу держслужбовців у суспільстві; брак належно підготовлених експертів для ефективного проведення атестації державних службовців у відповідній галузі знань; недостатній розвиток державної служби як соціального інституту, у тому числі, через недосконалість атестації державних службовців.

Проаналізуємо виявлені проблеми детальніше та окреслимо шляхи їх вирішення.

#### 1) *На мікрорівні.*

Про відсутність нині дієвого зворотного зв'язку за результатами атестації державних службовців зазначали О. Руденко, Л. Усаченко, С. Штурхецький [225] та ін. Забезпечення зворотного зв'язку є важливим завданням оцінювання особистості [11; 218; 225; 247; 277]. Проблему міжособистісного зворотного зв'язку досліджували Н. Батурін [21], В. Гордієнко та Л. Копець [116], Б. Обергоф [334], Л. Петровська [199], О. Соловйова [241] та інші науковці. К. Гуїн [315], М. Первушина [190] зазначають, що багато керівників не отримують зворотного зв'язку, необхідного для зміни та покращення їхньої роботи. Крім того, багато керівників, насолодившись успіхом в минулому, не відчують необхідності

змінюватися і можуть відчувати страх змін. К. Людемен [326] називає це зворотною порожнечою, яка призводить до несподіваних наслідків в результаті невідомих недоліків продуктивності. Щоб вирішити проблему міжособистісного зворотного зв'язку в процесі атестації державних службовців потрібно проводити відповідні дослідження та навчати працівників сутності і механізму зворотного зв'язку.

Про те, що атестація державних службовців проводиться *формально і не сприяє їхньому професійно-особистісному розвитку та підвищенню мотивації діяльності* йдеться в офіційних документах на рівні держави [114; 250], а також у публікаціях науковців: Н. Гончарук [56], С. Зелінський [92], І. Левицька [132], Т. Лутчин [141], Є. Ніколаєнко [132], Л. Пашко [195], О. Пархоменко-Куцевіл [189], О. Петренко [197], В. Проскура [212], О. Слюсаренко [237], В. Сороко [243], Д. Шушпанов [286] та ін. Л. Пашко вважає, що оцінювати службовця необхідно відповідно до сучасної логіки діагностування рівня його професіоналізму й реалізації творчого потенціалу [195, с. 9]. В. Проскура, В. Сороко, Д. Шушпанов та ін. зазначають, що для того, щоб змінити формальне ставлення багатьох державних службовців до оцінювання ефективності їхньої діяльності, необхідно законодавчо закріпити зв'язок між оцінкою ефективності та оплатою праці [212; 243; 286]. Натомість Г. Стецюра вказує на дослідження, які доводять, що не слід обговорювати питання про оцінювання результатів діяльності і зарплату одночасно [249]. В. Савченко звертає увагу, що необхідно усунути невідповідності та суперечливості між новим Законом України «Про державну службу» і Законом України «Про професійний розвиток працівників» [228].

Про те, що більшість державних службовців мають *викривлене розуміння сутності атестації особистості, сприймають її як механізм контролю та покарання* зазначали І. Артим [135], М. Лесечко [135], Л. Пашко [194], О. Петренко [197], О. Слюсаренко [237] та ін. Однією з причин є відсутність навчання персоналу. Л. Пашко вважає, що існуюча

практика оцінювання службовців ставить під сумнів не лише доцільність, а й глибинну сутність процесу сучасного оцінювання людських ресурсів сфери державного управління [195, с. 10]. Отже, треба здійснювати навчання персоналу, щоб державні службовці мали належне розуміння сутності атестації особистості. Є. Борисова [31] та Г. Леєвік [134, с. 138] розкривають можливі цілі атестації працівників. Я. Шевченко зазначає, що краще не використовувати слова «атестація» або «оцінювання», а називати цей процес процедурою Планування Досягнень та Розвитку (ПДР). Це зміщує акцент сприйняття у співробітників у площину власних майбутніх можливостей. Керівники приватних організацій також проходять навчання, у тому числі по навичкам надання мотивуючого зворотного зв'язку співробітнику. Керівник використовує ПДР, в першу чергу, як інструмент мотивації, а не контролю! [190].

*Про відсутність гарантії у кар'єрному зростанні державного службовця після проведення його атестації* зазначали С. Зелінський [92], Л. Малімон [148], О. Пархоменко-Куцевіл [189], Л. Пашко [195], О. Петренко [197], О. Руденко [225], В. Савченко [227], Н. Янюк [290] та ін. У соціальній психології поняття «кар'єра» розглядається як соціальна динаміка розвитку особистості та її поведінкових проявів [180]. Щоб вирішити дану проблему, треба на законодавчому рівні прописати наслідки атестації державних службовців, які стосуватимуться і їхньої кар'єри.

*Про те, що у процесі атестації держслужбовця-керівника як суб'єкта багатьох соціальних взаємодій та формальних відносин складно визначити усі результати його праці, позаяк на деякі з них він впливав опосередковано* зазначали А. Божья-Воля [29], А. Кетелаар [322], А. Колот [110; 111], І. Левицька [132], Є. Ніколаєнко [132], В. Сороко [243] та ін. Це є специфікою діяльності управлінця. Він лише побічно впливає на досягнення результату – організовує роботу з виконання завдань, але сам безпосередньо не бере в ній участь. Разом з тим його роль у досягненні результату є

визначальною з огляду на покладені на нього обов'язки і відповідальність [29; 243; 336; 300].

Про те, що *державні службовці часто вирішують питання соціального характеру, результати яких важко виміряти кількісно* зазначали І. Артим [135], М. Лесечко [135] та ін. Це є специфікою діяльності органів державного управління. Проте, вважаємо необхідним розроблення відповідних критеріїв оцінювання, згрупованих за соціальними сферами діяльності.

Про *суб'єктивність результатів атестації державних службовців* зазначали Н. Алюшина [3], С. Зелінський [92], Т. Лутчин [141], О. Петренко [197], О. Слюсаренко [237] та ін. Науковці стверджують, що механізми, за якими оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, базуються на суб'єктивному висновку безпосереднього керівника та на не менш суб'єктивній самооцінці службовця і не передбачають інших значущих десуб'єктизованих підстав і процедур. Д. Геберт пропонує як зовнішній критерій для перевірки валідності оцінок використовувати оцінки інших учасників організації та інформацію про продуктивність, котра не залежить від суб'єктивної оцінки безпосереднього керівника [51, с. 408]. Чимало науковців [19; 110; 134; 137; 142; 227; 254; 263; 317] також зазначають, що залучення колег і підлеглих для атестації персоналу сприятиме її об'єктивності і, відповідно, ефективності. Крім того, об'єктивності сприяє анонімність оцінок експертів. Її можна забезпечити використанням комп'ютерних технологій [36; 91; 101; 110; 118; 153; 227]. Є потреба електронних версій методик для атестації персоналу, які з успіхом використовують усе більше організацій в Україні та інших країнах [185; 254].

А. Кірмач [104], Т. Лутчин [141], О. Петренко [197] та ін. зазначають, що інструменти оцінювання особистості у сфері державного управління використовуються вкрай обмежено. Йдеться про використання *недостатньої кількості методів та методик оцінювання особистості*. Н. Алюшина з метою вдосконалення оцінювання державних службовців вважає за доцільне запровадити групову та психологічну оцінку [3]. Про доцільність

психологічних методів оцінювання у процесі атестації працівника вели мову також Г. Леєвік [134], С. Шекшня [282] та ін. В організаціях часто використовують такі методи: спостереження, самооцінювання, експертне оцінювання, психологічне тестування, вивчення біографії, ділові ігри, «Центр оцінки», співбесіда та ін. [72; 77; 80; 93; 143; 205; 215; 225; 242; 288]. У свою чергу експертне оцінювання може відбуватися за допомогою: методу створення характеристики, методу рангового порядку, методу класифікації (оцінної шкали) [51, с. 406]. Стосовно співбесіди оцінюваного державного службовця з його безпосереднім керівником в процесі атестації, то вона має проходити не спонтанно, а планово, продумано, після попередньої підготовки як працівника, так і його керівника [46]. Л. Почебут і В. Чікер вважають, що психологічна оцінка не відображає всього спектру факторів, які впливають на ефективність діяльності фахівця, тому застосування результатів психологічного оцінювання можливе при врахуванні інших об'єктивних факторів, що впливають на загальну оцінку діяльності фахівця [208, с. 192].

Загалом, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління умовно всі існуючі методи оцінювання персоналу об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані [124; 208]. Н. Гончарук стверджує, що найбільш достовірною і перспективною є комбінована оцінка якостей керівників в процесі їх службової атестації [56].

*Про достатньо низьку валідність діагностичних методів та методик, які використовують під час атестації державних службовців* зазначали І. Жуков [84], Л. Почебут [208], В. Сороко [243] В. Чікер [208] та ін. Дослідження точності діагностичних методів [11, с. 360; 215, с. 244-245] свідчать, що значущість традиційного інтерв'ю (яке використовують під час атестації службовців) досить сумнівна (0,2-0,25), а центри оцінювання (0,6-0,75), психометричні тести (0,2-0,55), біографія (0,4-0,7), судження колег (0,3-0,5) та структурована співбесіда (0,3) є більш точними діагностичними методами. Чимало науковців [11; 51; 81; 93; 120; 143; 215; 218; 225; 227]

характеризують різні методи діагностики, інші [9; 17; 48; 76; 84; 98; 112; 123; 134; 154; 197; 202; 258] пропонують *методики*, які, на наш погляд, можна використовувати для атестації державних службовців.

Проте, попри вагомий напрацювання науковців щодо оцінювання персоналу, для атестації керівника сфери державного управління існує потреба розробки методик, які ґрунтуються на об'єднанні множин його самооцінок та оцінок експертів (різного посадового статусу) в якісний показник і його кількісний еквівалент, який враховуватиме ступінь узгодженості цих оцінок. Нині такі методики є розроблені для інших сфер діяльності. Яскравим прикладом є методики атестації цілісного розвитку особистості учасників педагогічного процесу (М. Лебедик [130; 131]).

А. Колот вважає, що брак ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу; краще користуватися не зовсім досконалими методиками оцінювання, ніж узагалі жодними [110].

*За результатами атестації держслужбовців-керівників не здійснюється психолого-управлінське консультування.* Причинами є відсутність психологічної служби та посади психолога в органах виконавчої влади [3; 157]. Є потреба психологічної підтримки особи, яка підлягає атестації. Йдеться про те, щоб забезпечити службовця об'єктивною інформацією про індивідуальні та соціально-психологічні особливості своєї особистості з точки зору того, якою мірою вони сприяють або, навпаки, перешкоджають його ефективній роботі; направити його розвиток і самовдосконалення в потрібному напрямку. Важливо, щоб надана працівнику психологічна інформація про самого себе розкривала йому його реальність і його можливості в порівнянні з іншими [100; 102].

## 2) На мезорівні.

Про недостатню розробленість і визначеність вимог (соціальних норм) до особистості та діяльності державних службовців, зокрема керівників, зазначали багато науковців [13; 95; 103; 121; 141; 174; 186; 201; 220; 232; 237; 255; 286 та ін.] С. Мосов, Н. Нижник, В. Савченко та ін.

вважають, що однією з причин є упушення в нормативно-правовому та інформаційному забезпеченні атестації [67; 174; 227]. Вчені пропонують різні шляхи вирішення цієї проблеми, які стосуються: 1) *визначення необхідної кількості критеріїв оцінювання державних службовців* (А. Божья-Воля [29], Н. Медвідь [159], В. Сороко [243], А. Турчинов [266], Д. Шушпанов [286] та ін.); 2) *визначення груп критеріїв оцінювання працівників* (Д. Болді [298], Н. Глазунова [53], Л. Гогіна [54], Ф. Деламар ле Дейст [305], А. Деркач [68; 71], А. Єгоршин [79; 80], П. Журавльов [196], І. Іванова [94], Л. Кизименко [101], К. Кікіньова [103], А. Кірмач [104], М. Котік [119], В. Кравець [121], Г. Леєвік [134], Т. Лутчин [141], А. Маркова [150], А. Мудрик [169; 246], О. Оболенський [66], Л. Пашко [194], О. Петренко [197], В. Петров [198], Б. Пономаренко [206], Г. Ратнер [218], А. Сіцінський [235], В. Сороко [243], Є. Терентьева [255], А. Турчинов [59], Дж. Уінтертон [305], А. Чемерис [274], В. Шатун [279], М. Ярмистий [291] та ін.); 3) *визначення змісту критеріїв оцінювання працівників* (А. Ардішвілі [10], Г. Атаманчук [13], А. Балашов [20], С. Білорусов [27], Л. Бурлачук [164], Н. Гончарук [55; 56; 232], Н. Горькова [58], А. Деркач [70], І. Жуковський [85], А. Кібанов [269], К. Кікіньова [103], Н. Колісниченко [108], Б. Литов [142], Т. Лутчин [141], В. Малес [145], Н. Медвідь [156], А. Мудрик [169 ; 246], С. Мосов [174], Н. Нижник [67; 174], М. Пірен [220], В. Ребкало [220], С. Серьогін [232], В. Сороко [243], В. Травін [263; 264], А. Файоль [267], Г. Щокін [288; 287] та ін.).

Поділяємо думку С. Серьогіна та Н. Горчарук про те, що сформовані якості керівного персоналу у сфері державної служби постійно розвиваються, вдосконалюються, а тому визначення необхідних якостей ніколи не буде завершене, навпаки, воно залишається відкритим для доповнень і змін, засноване на необхідності врахування конкретної ситуації, нового досвіду [232, с. 145]. А. Ноздрачов також зазначає, що професійні знання, вміння і навички державних службовців потребують постійного оновлення, наповнення і вдосконалення відповідно до вимог часу [177, с. 442].



Фахівці Національного агентства України з питань державної служби розробили Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, який використовується для їх атестації [73]. У проекті нового Закону України «Про державну службу» [90; 172; 210] розкрито вимоги до рівня професійної компетентності державного службовця. Типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату можна віднайти на офіційному веб-порталі Верховної Ради України [259]. В рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» розроблено чимало документів щодо удосконалення оцінювання державних службовців з урахуванням світового досвіду [221].

У процесі атестації держслужбовця-керівника *не визначається ступінь його відповідності соціальним очікуванням та ступінь узгодженості його самооцінки з оцінками експертів різного посадового статусу*. Вважаємо за потрібне здійснювати такі обчислення. Щоб могли виявляти ступінь відповідності керівника соціальним очікуванням, необхідно мати розроблений методом експертного опитування еталон, на який би міг орієнтуватися керівник у своїй професійній діяльності. У випадку виявлення серйозних розбіжностей оцінок експертів, необхідно спеціально проаналізувати дану ситуацію, перш ніж використовувати результати оцінювання. В. Мартиненко з колегами [252], які також пропонують здійснювати порівняння актуальних результатів оцінювання службовців з очікуваними результатами, стверджують, що такий аналіз дає можливість виявлення параметрів для розвитку потенціалу. Ці ж науковці зазначають і про необхідність використання методу узгодження самооцінок службовця з оцінками його експертів.

Ще однією проблемою є *визначення рівнів підсумкових оцінок за результатами атестації держслужбовців-керівників*. Цю проблему досліджували В. Мартиненко з колегами [252], Н. Медвідь [155], Л. Пашко [194; 195], О. Петренко [197], В. Шатун [278] та ін. Науковці зазначають, що рівні оцінок визначаються на основі ступеня відповідності керівників

соціальним очікуванням. Підсумкові оцінки за результатом атестації державних службовців, на думку В. Шатуна, повинні представляти різні рівні діяльності державних службовців, у тому числі бажано не менш ніж два-три рівні позитивних оцінок, наприклад: «відмінна оцінка» – результативна діяльність із перевищенням очікувань та вимог; «позитивна оцінка» – результативна діяльність відповідно до всіх вимог та очікувань; «позитивна оцінка із зауваженнями» – переважно результативна діяльність відповідно до очікувань та вимог; «негативна оцінка» – недостатньо результативна діяльність: значна частка очікувань та вимог не задовольняється [278]. Л. Пашко пропонує такі оцінки-характеристики: «високоефективний службовець»; «ефективний службовець»; «службовець, що професійно розвивається»; «службовець, діяльність якого потребує значного поліпшення»; «неефективний службовець» [194]. Інші науковці пропонують схожі оцінки-характеристики [252, с. 41-42]. Під час щорічного оцінювання державних службовців використовуються такі підсумкові оцінки: висока, добра, задовільна, низька [128, с. 156]. О. Петренко зазначає, що західна практика передбачає три рівні позитивної оцінки [197]. На нашу думку, доцільно, щоб підсумкові оцінки за результатом атестації державних службовців були представлені у вигляді рівнів професійної компетентності: високий\*, достатній, середній, низький.

*Принципи оцінювання* є складовою процесу оцінювання й важливим інструментом гарантії якості [137]. Принципи атестації працівників прописано у У Методичних рекомендаціях щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців [162], окрім того були предметом дослідження науковців: Л. Балабанова [19], А. Колот [110], Л. Лисакова [137], В. Савченко [227], О. Сардак [19], О. Турчинов [268], Ф. Хміль [272] та ін. На основі аналізу наукової літератури можемо

---

\* Примітка. За результатами соціальної експертизи значущість в сучасному суспільстві високої професійної компетентності, що визначає конкурентоспроможність працівника в Україні становить 47,8%, а у розвинутих країнах набагато вища – 85,8% [289, с. 153-154].

визначити такі *соціально-психологічні принципи атестації державних службовців*: всебічності, об'єктивності, гласності, демократизму, конфіденційності висновків, корисності, компетентності, валідності, прогностичності. Використання цих принципів під час атестації керівників сфери державного управління дозволить: знизити конфлікти в колективах, створювати сприятливі соціально-психологічні стосунки між співробітниками, керівниками і підлеглими; стимулювати роботу керівників; отримувати інформацію про рівень професійного розвитку керівників; спостерігати динаміку змін оцінюваних показників [270, с. 200-201].

Дослідження [51; 191; 234] показують, що у процесі атестації державних службовців *присутнє напруження у стосунках між керівником та оцінюваним працівником*. Як наслідок, стверджує О. Нойбергер, працівник переживає занепокоєння і перш за все турбується про те, щоб створити у керівника сприятливе враження про себе. Також і сам керівник може відчувати сильне напруження у процесі оцінювання співробітників і, крім того, мати труднощі з встановленням міжособистісних стосунків у своїй групі. Процеси оцінювання стимулюють концентрацію уваги на організаційній ієрархії [51, с. 405]. З. Сіоніхіна звертає увагу, що керівники середньої ланки потребують окремого вивчення як проміжна ланка, представники якої змушені працювати у напружених умовах між керівниками найвищого й нижчого рівнів, і є уразливою групою, що уособлює в собі і виконавців, і контролерів [234]. Дослідження Л. Карамушки та Д. Куриці виявили наявність професійного стресу в переважної більшості держслужбовців [97]. Це, у свою чергу, пов'язано і з процесом їх атестації. Щоб вирішити цю проблему потрібно здійснювати навчання службовців щодо сутності атестації, метою якої має бути виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку [300; 308]. А також необхідно бути готовим та спроможним робити відповідні висновки на основі оцінок експертів.

Під час атестації державних службовців їхні керівники-оцінювачі не розуміють важливості оцінювальної співбесіди-зустрічі, часто використовують неправильні підходи до оцінювання своїх підлеглих. Цю проблему досліджували А. Колот [110], В. Мартиненко з колегами [252], Л. Пашко [194] та ін. А. Колот пропонує використовувати керівникам збалансований підхід до оцінювання своїх підлеглих, який виявляється у двох варіантах: а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду; б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення. У цілому обидва різновиди поведінки керівників справляють позитивний вплив на підлеглих. Збалансована оцінка персоналу, яка передбачає об'єктивне врахування як позитивного в роботі й поведінці, так і наявних недоліків, є чинником-мотиватором [110, с. 301-303]. Дослідження В. Мартиненка з колегами [252, с. 36-37] свідчать про те, що заохочувальний тип оцінювання державних службовців призводив до їх найкращої результативності, осудливий тип сприяв меншій результативності, а мовчазливий тип – найменшій. Проте збалансоване оцінювання ці науковці також вважають найбільш доцільним. Л. Пашко стверджує, що оцінювання державних службовців має бути заохочувальним (якщо позитивні результати), або конструктивно-осудливим (якщо незадовільні результати), і жодним чином не може бути замовчувальним, а співбесіда-зустріч як дієвий засіб управління має ґрунтуватися на діловому підтримуючому спілкуванні. Це сприятиме розвитку і підлеглого, і керівника, і організації. Необхідною є професійна підготовка членів суб'єктної взаємодії до участі в процесі професійного оцінювання [194].

*Помилки оцінювання особистості* (поблажливість, висока вимогливість, центральна тенденція, егоцентричність, вибіркковість сприйняття, проєкція, фундаментальна помилка каузальної атрибуції, феномен логічної помилки, ефект ореолу, ефект первинності, ефект новизни, ілюзорні кореляції, стереотипізація та ін.), які допускають безпосередні керівники державних службовців в процесі їх атестації знижують

об'єктивність оцінювання, викликають невдоволення та конфлікти в колективі. Оцінні помилки особистості досліджували О. Бодальов [28], Дж. Брунер [299], Д. Геберт [51], А. Колот [110], Дж. Кохен [302], Г. Леєвік [134], В. Мартиненко з колегами [252], В. Москаленко [167], Ю. Надольський [170], Л. Орбан-Лембрик [183], Т. Партико [188], Т. Пашкіна [190], Л. Росс [343], А. Шегда [281] та ін. Д. Геберт вважає одним зі способів протидіяти оцінним помилкам – це готувати та навчати оцінювачів. Інформація про типові види помилок при оцінюванні, зазначення динаміки в соціальному процесі формування оцінок, зворотний зв'язок про особисті оцінки та порівняння цих оцінок про тих самих людей з оцінками інших експертів – все це може призвести до того, що оцінки стануть більш диференційованими та більш об'єктивними [51, с. 407].

У процесі атестації держслужбовців-керівників структурних підрозділів органу державної влади *складно визначити внесок кожного керівника у результати діяльності цього органу в цілому*. Про це зазначали А. Божья-Воля [29], А. Колот [110], В. Сороко [243] та ін. Як наслідок, *можливим є виникнення соціального конфлікту суб'єктів з однаковим посадовим статусом в межах однієї соціальної організації*. Більше того, І. Артим [135], М. Лесечко [135] та ін. стверджують про невизначеність цілей органів влади, що ускладнює процес визначення рівня їх реалізації.

У процесі атестації державні службовці часто не бажають надавати об'єктивні та неупереджені дані своєї діяльності, спираючись на конфіденційність інформації, а *оприлюднення негативної інформації щодо їхньої діяльності викликає у них офіційний опір*; результати критикуються або визнаються за помилкові. Про цю проблему зазначали І. Артим [135], М. Лесечко [135] та ін. Така поведінка державних службовців є конфліктною. Л. Почебут і В. Чікер вважають, що результати оцінювання працівника в загальних рисах можуть бути обговорені в колективі, але індивідуальні дані не можуть бути предметом обговорення ні з ким, крім самого фахівця [208, с. 192].

*Атестація держслужбовця-керівника не сприяє формуванню здорового соціально-психологічного клімату в колективі.* Причиною є недосконалість процедури атестації державних службовців, яка породжує соціально-психологічні проблеми, що розглянуті вище. У процесі атестації не визначається стиль керівництва як чинник соціально-психологічного клімату, досить часто виникають конфлікти, присутня напруженість у стосунках між керівником та оцінюваним працівником тощо. Щоб вирішити цю проблему, треба удосконалити процедуру атестації державних службовців, дотримуватися її принципів та здійснювати навчання персоналу.

### *3) На макрорівні.*

Нині у суспільстві є *недостатньо високий рівень статусу державних службовців*, що утруднює процес їх атестації, зокрема, впливає на адекватність оцінки держслужбовців, особливо у розрізі професійного розвитку, адже за негативного ставлення до цієї категорії може бути упередженість при оцінюванні чи акцентуація на негативних аспектах, а потрібно висвітлювати резерви розвитку.

*У процесі атестації держслужбовця-керівника не визначається його статус у системі міжособистісних відносин, що унеможлиблює визначення засобами атестації статусу державних службовців у цілому, їхньої суспільної корисності.* Авторитет особистості є одним з головних складових статусу у системі міжособистісних відносин, є наслідком цих відносин. Визначення засобами атестації авторитету державних службовців свідчитиме про ступінь відповідності їхньої праці соціальним замовленням. Методами визначення авторитету держслужбовця-керівника є опитування експертів з його робочого оточення, споживачів результатів його праці, самооцінювання, обчислення ступеня узгодженості оцінок, оцінювання результатів діяльності щодо їх суспільної корисності. Дослідження Л. Малімон та І. Глови [148] свідчать, що для державних службовців суспільна корисність їхньої діяльності має низьку міру особистісної значущості.

Про те, що для ефективного проведення атестації державних службовців бракує належно підготовлених експертів у відповідній галузі знань зазначали І. Артим [135], І. Жуков [84], М. Лесечко [135], В. Сороко [243] та ін. Ще з січня 2005 року працівники Головдержслужби України планували створення мережі незалежних центрів оцінювання державних службовців [56]. Проте, на жаль, дотепер це залишається нереалізованим. Велика роль у забезпеченні належно підготовлених фахівців для атестації державних службовців належить Національній академії державного управління при Президентові України та її регіональним інститутам.

Нині відсутні методики оцінювання соціальної діяльності державного службовця, які би можна було використовувати під час його атестації. Вважаємо, що одним зі способів вирішення цієї проблеми є можливість проведення трьох видів оцінювання: формувального, процесуального та оцінювання за результатами. Формувальне оцінювання передбачає збір даних щодо стану базових показників (характеристик) об'єкта, на зміну яких спрямована конкретна діяльність. Процесуальне оцінювання здійснюється під час реалізації діяльності. Оцінювання за результатами застосовується під час реалізації діяльності або після її завершення [245].

Про недосконалість атестації державних службовців зазначали чимало науковців, виокремлюючи різні проблеми, розкриті вище. Атестація є складовою проходження державної служби. Відповідно, недосконалість атестації не сприяє розвитку державної служби як соціального інституту.

Окреслені соціально-психологічні проблеми атестації керівників сфери державного управління та пропоновані науковцями шляхи їх вирішення є підставою для вдосконалення існуючої в Україні системи оцінювання державних службовців.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Аналіз наукової літератури показує наявність таких підходів до атестації державних службовців: системоцентричний та людиноцентричний, традиційний та нетрадиційний, особистісно- та соціально-діяльнісний, компетентнісний, акмеологічний, комплексний. На прикладі України та інших країн констатовано, що не існує єдиного універсального підходу до атестації державних службовців, проте спільним для всіх підходів є те, що оцінюванню підлягають професійно важливі якості державних службовців та результати їхньої діяльності.

2. Обґрунтовано соціально-психологічну сутність та складові атестації працівників, зокрема держслужбовців-керівників.

Розкрито зміст поняття «соціально-психологічна атестація керівника» як особливого виду атестації керівника з використанням соціально-психологічних методів з метою його професійно-особистісного розвитку, яка супроводжується: а) феноменом міжособистісного зворотного зв'язку, який є формою соціального контролю, складовою комунікативного, перцептивного та інтерактивного боків спілкування; б) феноменом групових (соціальних) уявлень людей один про одного, які утворюються у процесі спілкування і взаємодії та сприяють розвитку самосвідомості особистості; в) стимулами (які виступають як зворотний зв'язок щодо потреб, інтересів та цілей оцінюваного службовця; є дієвими соціальними регуляторами, специфічною формою реалізації соціальних норм, оскільки орієнтують свідомість та діяльність службовця на дотримання їх вимог).

Виявлено, що оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління трактується як: складна динамічна мережа міжособистісних відносин; взаємодія соціальних технологій; реалізація міжособистісної взаємодії «оцінювач – оцінюваний»; процедура ділового підтримуючого спілкування; форма актуалізації зворотного зв'язку. Обґрунтовано, що



атестацію працівників можна також трактувати як форму взаємодії суб'єктів соціальних відносин.

З'ясовано, що: а) атестацію держаних службовців здійснюють методами експертного оцінювання, самооцінювання, співбесіди; б) оцінювач та оцінюваний є суб'єктами міжособистісної взаємодії; в) самооцінка особистості як уявлення про себе формується через уявлення про іншого, де задіяні механізми соціальної перцепції; г) експертні оцінки є формою прояву громадської думки, яка сприяє соціалізації особистості.

Під час атестації працівника його оцінюють за певною сукупністю критеріїв, що визначаються соціальною нормою (сукупністю вимог і очікувань, які пред'являє соціальна спільнота до своїх членів з метою регулювання діяльності й відносин, здійснення соціального контролю тощо).

Обґрунтовано, що за результатами атестації керівників сфери державного управління важливо виявляти ступінь узгодженості оцінок суб'єктів оцінювання та ступінь відповідності керівників соціальним очікуванням не лише їхніх керівників вищого посадового рівня, але й колег, підлеглих, споживачів результатів праці.

Підкреслено, що за результатами атестації державного службовця може змінитися його статус в системі міжособистісних відносин.

Виявлено, що ефективна атестація сприяє гармонізації взаємовідносин в колективі, індивідуально-командній роботі, адекватності самооцінки, професійно-особистісному розвитку не лише оцінюваного службовця, а й керівника-оцінювача.

Стверджується, що з огляду на соціальну психологію доцільно трактувати атестацію державних службовців як форму взаємодії суб'єктів соціальних відносин з метою виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку оцінюваного засобами зворотного зв'язку, самооцінювання, визначення ступеня узгодженості оцінок суб'єктів атестації, ступеня відповідності службовця соціальним очікуванням на основі особистісного та діяльнісного параметрів оцінювання.

Розроблено та обґрунтовано соціально-психологічну модель атестації керівника сфери державного управління, яка містить такі складові: мета атестації, об'єкт та суб'єкти оцінювання, соціально-психологічні засоби та параметри оцінювання, результат атестації як чинник професійно-особистісного розвитку керівника, корекційно-розвивальна робота за результатами атестації тощо.

На основі аналізу наукової літератури виявлено та узагальнено соціально-психологічні проблеми атестації державних службовців-керівників на трьох рівнях: мікрорівні (рівні особистості державного службовця), мезорівні (рівні органу державного управління), макрорівні (рівні суспільства) та запропоновано шляхи їх вирішення. Ці проблеми представлено.

Результати теоретичного аналізу проблеми атестації керівників як соціально-психологічного феномену, які описані у цьому розділі, відображено у наукових публікаціях автора [156; 157; 159].

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АТЕСТАЦІЇ КЕРІВНИКІВ СФЕРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Організація та методичне забезпечення емпіричного дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління передбачає: 1) висвітлення програми емпіричного дослідження; 2) опис використаних методів та методик дослідження; 3) опис розроблення методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління»; 4) висвітлення процедури та результатів перевірки психометричних показників авторської методики.

#### **2.1. Програма емпіричного дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління**

Емпіричне дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління проводилося у три етапи впродовж 2009–2015 рр.

На *першому етапі* (2009–2010 р.) здійснювалась розробка програми емпіричного дослідження, а також визначення методом експертного опитування ефективності атестації держслужбовців та шляхів її вдосконалення. Цей етап передбачав виконання таких завдань:

- на основі теоретичного аналізу наукових джерел розробити програму емпіричного дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління;

- методом експертного опитування здійснити емпіричне дослідження ефективності атестації держслужбовців та шляхів її вдосконалення: з'ясувати думку державних службовців чи ефективна система їхнього оцінювання,

зокрема атестація; з'ясувати користь / цікавість для державних службовців знати про себе думку підлеглих, колег та вищого керівництва; з'ясувати чи мають державні службовці потребу у психологічному супроводі їхньої діяльності; якщо так, то з'ясувати частоту потреби в психологічному консультуванні, діагностиці; з'ясувати рівень психологічних знань державних службовців; з'ясувати чи мають державні службовці потребу створення психологічних служб в органах державної влади.

На *другому етапі* (2011–2013 рр.) здійснювався підбір та розробка діагностичного інструментарію дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління. На другому етапі було поставлено такі завдання:

- підібрати методики, які можна використовувати для атестації держслужбовців, зокрема методики експертного оцінювання керівника;
- методом експертного опитування визначити набір професійно важливих якостей керівника середньої ланки сфери державного управління;
- на основі теоретичного аналізу наукових джерел здійснити підбір критеріїв діяльності керівника середньої ланки сфери державного управління;
- методом експертного опитування визначити вагомість кожного критерію оцінювання керівника;
- розробити авторську методику експертного оцінювання керівника сфери державного управління в цілях його атестації за комплексом професійно-особистісних характеристик на основі об'єднання множин самооцінок та оцінок експертів у якісний показник і його кількісний еквівалент;
- здійснити емпіричну апробацію авторської методики та перевірку її психометричних показників;
- на основі авторської методики розробити комп'ютерну програму з метою підвищення ефективності роботи зі збором, обробленням даних та

представленням результатів атестації керівника сфери державного управління, а також для підвищення об'єктивності атестації керівника шляхом підвищення ступеня анонімності відповідей суб'єктів оцінювання.

На *третьому етапі* (2014–2015 рр.) здійснювалося емпіричне визначення соціально-психологічних особливостей та чинників атестації керівників, розроблення та емпірична апробація технології соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління, узагальнення результатів дослідження. На цьому етапі було поставлено такі завдання:

- визначити психологічні чинники атестації керівників сфери державного управління;
- визначити відповідність керівників соціальним очікуванням за результатами їх атестації, а також виявити закономірності оцінювання керівників щодо їх відповідності соціальним очікуванням за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом;
- визначити узгодженість множин оцінок експертів різного посадового статусу та самооцінок керівників сфери державного управління під час їх атестації, а також виявити закономірності узгодження множин самооцінок керівників з оцінками їх підлеглих, колег та вищого керівництва;
- розробити технологію соціально-психологічної атестації керівника сфери державного управління і представити результати емпіричної апробації цієї технології;
- узагальнити результати та сформулювати висновки дисертаційного дослідження.

До загальної групи досліджуваних увійшло 762 особи, з них 720 державних службовців та 42 представників громадських організацій:

- для визначення ефективності атестації держслужбовців та шляхів її вдосконалення було опитано 381 експерта сфери державного управління, серед яких: 237 керівників, 36 заступників керівників, 108 спеціалістів;

– для визначення професійно важливих якостей керівників середньої ланки сфери державного управління було опитано 45 експертів, з них 28 державних службовців різних соціальних позицій (керівники, заступники керівників, спеціалісти) та 17 представників громадських організацій;

– для визначення вагомості критеріїв оцінювання керівників середньої ланки сфери державного управління було опитано 56 експертів, з них 31 державного службовця різних соціальних позицій (керівники, заступники керівників, спеціалісти) та 25 представників громадських організацій;

– з метою емпіричної апробації авторської методики та перевірки її психометричних показників опитано 23 колективи державних службовців під час проведення позачергової добровільної атестації керівників цих колективів методом експертного оцінювання особистості. Загалом було опитано 280 суб'єктів атестації, з яких: 23 керівники, 196 підлеглих, 35 колег однакового посадового рівня з керівником, 26 керівників вищого посадового рівня.

База даних емпіричного дослідження містила такі змінні:

- посадовий статус суб'єкта атестації;
- стаж державної служби суб'єкта атестації;
- стать суб'єкта атестації;
- кількість експертів;
- професійно важливі якості керівника сфери державного управління (організаторські здібності; аналітичні здібності; стратегічне мислення; вміння працювати з командою, згуртувати колектив; досвідченість; цілеспрямованість; вміння оперативно приймати рішення; комунікабельність; харизматичність; відповідальність; професіоналізм; справедливість; об'єктивність; рішучість; вміння делегувати повноваження; вміння вирішувати конфлікти; бажання самовдосконалення);
- статус керівника в системі міжособистісних відносин (авторитетність керівника у колег по роботі та у громадськості);

– результативність діяльності керівника (за факторами Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю): лідерство, персонал, політика та стратегія, партнерство і ресурси, процеси [82]. Кожен з факторів містить критерії діяльності керівника (додаток В.1);

– спрямованість діяльності керівника (на міжособистісний контакт, на себе, на діло, на офіційну субординацію);

– сильні сторони керівника (вміння керувати собою, чіткі особисті цінності, чіткі особисті цілі, постійний саморозвиток, навички вирішувати проблеми, винахідництво та здібність до інновацій, вміння впливати на оточуючих, знання сучасних управлінських підходів, навички управління, вміння навчати і розвивати підлеглих, здібність формувати і розвивати ефективні робочі групи);

– слабкі сторони керівника (невміння керувати собою, нечіткі особисті цінності, нечіткі особисті цілі, зупинений саморозвиток, недостатньо навичків вирішувати проблеми, нестача творчого підходу, не вміння впливати на людей, недостатнє розуміння особливостей управлінської праці, слабкі навички управління, не вміння навчати, низька здібність формувати колектив);

– стимули самовдосконалення керівника (значна надбавка до зарплати, думка підлеглих щодо професіоналізму керівника, бажання бути (залишатися) взірцем, громадська атестація керівника, намагання утриматися на посаді, боязкість втратити авторитет, любов до своєї роботи, можливість кар'єрного росту);

– методи впливу керівника на підлеглих (метод пряника (заохочень), метод батога (покарань), тиск на свідомість, прямий вплив (розпорядження);

– локус контролю керівника (інтернальний, екстернальний);

– стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний, змішаний / комбінований);

- стратегія поведінки в конфліктних ситуаціях (наполегливість, співробітництво, компроміс, пристосування, уникання);
- тип лідера за спрямованістю діяльності (експресивний, інструментальний, дифузний, лише формальний);
- тип керівника (творець, незамінний, мораліст, дилетант, скептик, попелюшка, себелюбець, діловий, гравець, енергійний, архіваріус, штабіст);
- відповідність керівника займаній посаді;
- ефективність системи оцінювання державних службовців;
- ефективність атестації державних службовців;
- потреба державних службовців у психологічному супроводі їхньої діяльності;
- бажана частота психологічної діагностики, консультування;
- рівень психологічних знань державного службовця (комплексні наукові знання про психологічні особливості особистості; психологічні функції управлінської діяльності: планування, добір персоналу, організація діяльності персоналу, мотивація персоналу, професійний розвиток персоналу, оцінювання під час атестацій та щорічних оцінок, ділове спілкування, управління конфліктами, підтримання соціально-психологічного клімату, контролювання персоналу, управління іміджем організації та персоналу);
- необхідність створення психологічних служб в органах державної влади;
- цікавість / користь знати думку підлеглих про себе;
- цікавість / користь знати думку колег про себе;
- цікавість / користь знати думку вищого керівництва про себе.

Статистичний аналіз даних і графічну презентацію результатів здійснено за допомогою програмного забезпечення IBM SPSS (версія 20.0) та Microsoft Excel 2010.



## 2.2. Опис використаних методів та методик дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління

Відповідно до завдань дослідження на різних його етапах використовувалися такі *методи дослідження*:

- *теоретичні*: аналіз, абстрагування, узагальнення, систематизація, моделювання;
- *емпіричні*: анкетування, експертне опитування, контент-аналіз, тестування, самооцінювання, спостереження, інтерв'ю;
- *математико-статистичні*: кореляційний аналіз, факторний аналіз, кластерний аналіз, дисперсійний аналіз, регресійний аналіз, описові статистики, критерій  $\chi^2$ , критерій  $\lambda$  Колмогорова-Смірнова, критерій U Манна-Уїтні, критерій  $\alpha$  Кронбаха, критерій t Стьюдента, критерій Фрідмана.

Такі методи, як аналіз, абстрагування, узагальнення та систематизація використовувалися при опрацюванні наукових джерел за темою дослідження, а саме: а) для визначення основних підходів до атестації державних службовців; б) для висвітлення соціально-психологічної сутності, складових та проблем атестації керівників сфери державного управління. Метод моделювання використовувався під час розроблення соціально-психологічної моделі атестації керівника сфери державного управління.

Метод анкетування використовувався під час позачергової добровільної атестації керівників сфери державного управління за допомогою анкет авторської методики.

Метод експертного опитування використовувався для таких цілей: а) оцінювання ефективності атестації держслужбовців та визначення шляхів її вдосконалення; б) визначення набору професійно важливих якостей керівників середньої ланки у сфері державного управління; в) визначення

вагомостей професійно важливих якостей та критеріїв діяльності керівника;  
г) перевірки авторської методики на змістовну валідність.

Контент-аналіз застосовано для опрацювання змістовних одиниць названих експертами професійно важливих якостей керівника середньої ланки сфери державного управління. Метод тестування використано для перевірки авторської методики на конвергентну валідність. Метод самооцінювання використовувався під час атестації держслужбовців-керівників. Водночас використовувався метод спостереження за поведінкою, реакціями, ставленням суб'єктів атестації до діагностичного інструменту. Метод інтерв'ю застосовано для отримання зворотного зв'язку керівників стосовно впливу результатів соціально-психологічної атестації на їхній професійно-особистісний розвиток.

Для перевірки авторської методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» на конвергентну валідність використано дві методики: методика «Експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника» та методика «Експертна оцінка ефективності діяльності керівника».

*Методика «Експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника»* [134; 214]. У бланку експертної оцінки (додаток Б.1) представлено 9 психологічних характеристик особистості керівника, які діагностуються за їх проявом в діяльності, а саме: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність.

Психолог-дослідник визначає групу експертів. Група може бути представлена всім трудовим колективом, або окремими його представниками. Важливо, щоб експерти добре знали як оцінюваного керівника, так і характер його діяльності. Необхідно дотримуватися однорідності групи експертів (експерти – підлеглі, експерти – керівники рівного з оцінюваним рангу, експерти – керівники вищого рангу). Залежно від конкретних умов дослідження або може проводитися на зборах експертів

в якому-небудь приміщенні аудиторного типу, або психолог-дослідник зустрічається з кожним експертом індивідуально.

Експертам роз'яснюється, що зазначені в бланку експертної оцінки якості повинні бути оцінені стосовно конкретного керівника за п'ятибальною шкалою: нижча оцінка – 1, найвища – 5. Експерти працюють анонімно і бланк експертної оцінки не підписують.

Загальний середній бал оцінки психологічних характеристик особистості керівника дозволяє зробити висновок про рівень якостей керівника, орієнтуючись на такі показники: < 21 бала – практична непридатність до виконання функцій керівника; 21-27 балів – низький рівень; 28-36 балів – середній рівень; > 36 балів – високий рівень [134; 214].

*Методика «Експертна оцінка ефективності діяльності керівника»* (додаток Б.2) дає можливість оцінити цілий ряд факторів, на підставі яких експерти можуть скласти думку про ефективність роботи конкретного керівника. Більшою мірою методика придатна для оцінювання керівників середньої ланки управління. Опитувальник, складений на кшталт полярних профілів. Він містить 30 факторів, які оцінюються за 7-бальною шкалою.

Рівні ефективності управлінської діяльності наведено нижче: 30-48 балів – керівник не відповідає вимогам управлінської діяльності; 49-60 балів – керівник має мало підстав бути корисним даній організації; 61-90 балів – ефективність роботи керівника занадто мала; 91-120 балів – керівник недостатньо ефективний; 121-150 балів – ефективність керівника ще недостатня; 151-179 балів – є всі можливості підвищити свою ефективність; 180-210 балів – ефективний керівник [214].

Для розробки авторської методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» використано характеристики таких методик: методика «Визначення стилю управління персоналом» (адаптований варіант експертної методики В. Захарова), методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н. Гришиної), методика діагностики рівня суб'єктивного контролю

Дж. Роттера (адаптація Є. Бажина, С. Голинкіної, А. Еткінда), методика «Виробничі ситуації» А. Єршова, методика «Аналіз обмежень» («Ви самі» та «Інші») М. Вудкока та Д. Френсіса.

*Методика «Визначення стилю управління персоналом» (адаптований варіант експертної методики В. Захарова).* Методика складається з 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівників і колективів, характеризують якості менеджера як керівника. Методика спрямована на визначення стилю керівництва. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених буквами А, Б, В. Респонденту слід уважно прочитати всі три твердження в складі кожної групи й вибрати одне, яке найбільшою мірою відповідає уявленню про досліджуваного керівника. Обробка та інтерпретація результатів тесту проводиться на основі зіставлення даних у бланку відповідей з ключем. По домінуванню співпадаючих відповідей, відповідних тому чи іншому стилю керівництва, робиться висновок про наявність ведучого (авторитарний, ліберальний, демократичний) або змішаного стилю керівництва [271].

*Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н. Гришиної).* За допомогою цього тесту можна визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких встановлюється мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників; «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів опонента». Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації: відхід від конфлікту; поступливість; боротьба; компроміс; співробітництво [258].

*Методика діагностики рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера* (адаптація Є. Бажина, С. Голинкіної, А. Еткінда) стосується такого компоненту особистісної зрілості, як відповідальність. Базовий конструкт, для діагностики якого ця методика була розроблена, – це «інтернальність» (або, за іншою термінологією, «локус контролю»). Сутність

цього конструкту як риси особистості полягає в специфіці локалізації людиною причин власної поведінки, активності та значущих подій, які відбуваються з нею в житті. У разі інтернальної локалізації людина сприймає події, які з нею відбуваються, та активність, яку вона виявляє як наслідок власних дій і здібностей (або їх відсутності). У разі екстернальної локалізації життєві події та власна активність сприймається людиною як наслідок зовнішніх, незалежних від неї чинників середовища (інших людей, умов діяльності, обставин тощо). Загалом методика складається з 44 тверджень, які оцінюються за 6-бальною шкалою від «повністю згоден» до «абсолютно не згоден», що групуються у 7 шкал, серед них одна, яка визначає загальний рівень інтернальності, а інші діагностують ступінь інтернальності в різних сферах життя [219].

*Методика «Виробничі ситуації» А. Єршова* направлена на оцінку чотирьох типів спрямованості керівника в процесі управління. Зв'язок між особистісними характеристиками та ефективністю діяльності опосередковується такими соціально-психологічними факторами, як позиція особистості в колективі, ступінь відповідності її інтересів з інтересами членів колективу.

Одна з переваг цієї методики полягає в тому, що вона уможливорює заочно оцінити іншого керівника. В цьому випадку потрібно давати відповіді, які найбільше б йому підходили, намагаючись при цьому бути максимально відвертими та об'єктивними.

Тест містить опис 20 ситуацій із можливими варіантами відповідей. За підсумками обраних відповідей роблять висновок про належність до одного з типів управлінської спрямованості: на справу, на встановлення міжособистісних контактів, на самого себе або на офіційну субординацію. Стиль у цьому випадку визначається залежно від того, на які сторони управлінської діяльності спрямований керівник у різноманітних ситуаціях. При цьому виділяються чотири можливі типи спрямованості і 4 відповідних їм шкали: (Д) спрямованість на діло (цілі, задана, план роботи); (К) спрямованість на міжособистісний контакт і особистість іншої людини,

на взаємовідносини керівника і підлеглих; (С) спрямованість на самого себе, опора на особистий досвід, схильність до ризику, вольових рішень; (О) спрямованість на офіційну субординацію, тобто на чинник влади, чітке дотримання встановлених правил.

Підраховуючи суму балів за усіма шкалами, можна зробити висновок про стиль керівництва: авторитарний, гнучкий, невторучання, односторонній, ініціативний, виконавчий, демократичний, або невиражений [230].

*Методика «Аналіз обмежень» М. Вудкока та Д. Френсіса* призначена для аналізу сильних сторін керівника та його обмежень. Методика містить три варіанти тестів: 1) для самооцінювання своїх управлінських здібностей і задач для саморозвитку (тест «Ви самі»); 2) для отримання зворотного зв'язку з оточуючими і побачити як вони бачать обмеження керівника (тест «Інші»); 3) для співставлення сильних та слабких сторін керівника в ролі менеджера з вимогами його роботи (тест «Робота»). Таким чином, оцінка обмежень керівника буде більш точною, а плани його саморозвитку будуть мати більше шансів на успіх.

Автори методики вважають, що ефективне управління потребує наявності у менеджера таких навичків та здібностей: вміння керувати собою; чіткі особисті цінності; чіткі особисті цілі; постійний саморозвиток; навички вирішувати проблеми; винахідництво та здібність до інновацій; вміння впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; навички управління; вміння навчати і розвивати підлеглих; здібність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Якщо які-небудь з тих навичків та здібностей відсутні у менеджера, виникає обмеження. Таким чином, з наведеного визначення може бути виведений список з одинадцяти потенціальних обмежень: невміння керувати собою; нечіткі особисті цінності; нечіткі особисті цілі; зупинений саморозвиток; недостатньо навичків вирішувати проблеми; нестача творчого підходу; невміння впливати на людей; недостатнє розуміння особливостей

управлінської праці; слабкі навички управління; невміння навчати; низька здібність формувати колектив [48].

### **2.3. Розробка методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління»**

Авторська методика «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» призначена для виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку керівника сфери державного управління методом експертного оцінювання (додаток В.1). Професійну компетентність керівника визначаємо інтегральним показником для його професійного оцінювання і розглядаємо як єдність професіоналізму особистості та професіоналізму діяльності (особистісний та діяльнісний параметри оцінювання). До особистісного параметру оцінювання належать професійно важливі якості держслужбовця-керівника. Ці якості визначено методом експертного опитування.

Позаяк керівник сфери державного управління є особою публічною, діяльність якого спрямована не лише на підлеглих, але й на задоволення потреб широкої громадськості, то для експертного опитування було запрошено 2 групи респондентів: 1) державних службовців різних соціальних позицій: керівник, заступник керівника, спеціаліст; 2) представників громадськості, головно членів громадських організацій. Експертне опитування проводилося у 2 етапи: 1) для визначення професійно важливих якостей керівника середньої ланки сфери державного управління; 2) для визначення вагомостей критеріїв оцінювання керівника середньої ланки сфери державного управління.

На першому етапі опитування кожен експерт самостійно визначав, якими професійно важливими якостями повинен володіти керівник середньої ланки сфери державного управління. Тоді кожен експерт оприлюднював свої напрацювання, публічно формувався загальний список виділених професійно

важливих якостей і частота їх згадування. Після цього підсумовано кількість згадувань кожної з названих експертами професійно важливої якості і посортовано їх за набраними балами від найбільш до найменш важливої професійно важливої якості керівника сфери державного управління.

Контент-аналіз професійно важливих якостей, які визначили експерти, дав можливість сформувати оптимальний їх набір із 16-ти найвагоміших якостей, таких як: організаторські здібності, аналітичні здібності, стратегічне мислення, вміння працювати з командою / згуртувати колектив, досвідченість, цілеспрямованість, вміння оперативно приймати рішення, комунікабельність, харизматичність, відповідальність, професіоналізм, справедливість, об'єктивність, рішучість, вміння делегувати повноваження, вміння вирішувати конфлікти, бажання самовдосконалення. Отримані якості ми згрупували у блоки: соціально-психологічний, особистісний, когнітивний, вольовий, конативний.

Слід зазначити, що наш результат сильною мірою співвідноситься з результатами дослідження І. Романчука та І. Карнаух [224]. За їхніми даними, найважливішими якостями керівника даної сфери є: професіоналізм, досвід, аналітичні здібності, комунікабельність, стратегічне мислення, організаційні здібності, відповідальність, вміння згуртувати колектив (психологічний аспект), самовпевненість, харизма.

На наступному етапі методом експертного оцінювання визначено вагомість кожної з професійно важливих якостей держслужбовця-керівника. За допомогою критерію  $\lambda$  Колмогорова-Смірнова виявлено, що оцінки експертів 1 та 2 групи не підлягають нормальному розподілові ( $p \leq 0,05$ ). Позаяк кореляція отриманих результатів експертів двох груп становила 0,923\*\* (дуже сильний зв'язок) на рівні високої статистичної значущості  $p < 0,01$  ( $p$ -критерій Спірмена), то вирішено ці результати об'єднати. Таким чином ми отримали соціальні очікування щодо необхідних рівнів розвитку кожної професійно важливої якості держслужбовця-керівника.



Авторська методика дозволяє також оцінити: статус керівника в системі міжособистісних відносин, зокрема його авторитетність у колег та громадськості, результативність діяльності (за критеріями Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю), а також спрямованість діяльності (на міжособистісні контакти, на справу, на себе, на офіційну субординацію).

Особливою цінністю методики є те, що в якості головного результату атестації є індекс професійної компетентності керівника (вперше запропоновано), який об'єднує множини його самооцінок та оцінок експертів різного посадового статусу і враховує ступінь узгодженості цих оцінок. Спираючись на алгоритм, який запропонували М. Лебедик та О. Мельніченко [130, с. 7], величина індексу знаходиться у прямій залежності від величини оцінок експертів і в оберненій – від величини розбіжності її самооцінок і експертних оцінок. Ці автори розробили методику розрахунку емпіричного значення цілісного розвитку особистості учасників педагогічного процесу. Цілісність задається взаємозв'язком (мірою розбалансованості) свідомості (множина самооцінок) і наслідків її соціально-практичної діяльності (множина експертних оцінок). Це доводить перспективне використання методики, адже особистісні психологічні тести побудовані тільки на основі самооцінок, є суб'єктивними. В. Моргун зазначає, що алгоритм методики може бути використаний для атестації персоналу у будь-якій сфері діяльності [130].

У нашій методиці вище керівництво, колеги та підлеглі керівника, які досить добре його знають, виступають у ролі експертів. Порівнюючи емпіричні значення самооцінки керівника і оцінок його підлеглих, отримується проміжна величина – індекс рівня задоволеності підлеглих якостями особистості керівника та його діяльністю ( $I_{зп}$ ); порівнюючи емпіричні значення самооцінки керівника і оцінок його колег та вищого керівництва, отримується ще одна проміжна величина – індекс рівня професійної активності керівника ( $I_{па}$ ). При порівнянні зазначених вище

оцінок використовується числова величина  $\chi^2$  – сумарна розбіжність між самооцінками і оцінками експертів, які отримуються за однотипною шкалою вимірювання єдиних критеріїв. Формулу обчислення величини  $\chi^2$  побудував математик О. Мельніченко за аналогією з формулою  $\chi^2$  Пірсона. У методиці атестації працівника величина  $\chi^2$  розраховується за формулою 2.1:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(x_i - y_i)^2}{(x_i + y_i)} \cdot B_i \quad (2.1)$$

де:  $i$  – номер оцінки відповідного критерію;

$n$  – кількість критеріїв;

$x_i$  – самооцінка керівника по відповідному критерію;

$y_i$  – оцінка експертів;

$B_i$  – коефіцієнт питомої ваги  $i$ -го критерію.

Сумарна розбіжність між вказаними рядами первинних оцінок, які характеризують керівника за усіма критеріями, показується у вигляді двох числових величин ( $\chi^2$ ). Для атестації керівника ці два числові показники ( $\chi^2_1$  – розбіжність між самооцінками та оцінками підлеглих та  $\chi^2_2$  – розбіжність між самооцінками та оцінками колег і вищого керівництва) вираховуються за формулою 2.1.

Далі вираховується коефіцієнт взаємозв'язку між самооцінками і оцінками експертів ( $K$ ) за формулою 2.2.

$$K = 0,5 + \frac{9O^e}{10 + 3\chi^2} \quad (2.2)$$

де  $O^e$  – оцінки експертів.

Обчислюючи взаємозв'язок між самооцінками і оцінками підлеглих, отримується коефіцієнт  $K_1$  (або індекс рівня задоволеності підлеглих якостями особистості керівника та його діяльністю ( $I_{3п}$ ), а взаємозв'язок

самооцінок з оцінками колег та вищого керівництва – коефіцієнт  $K_2$  (або індекс рівня професійної активності керівника ( $I_{па}$ )).

Для об'єднання вказаних двох коефіцієнтів  $K_1$  і  $K_2$  у кінцевий показник – індекс професійної компетентності керівника ( $I_{пк}$ ) – використовується формула 2.3.

$$I_{пк} = 0,5 + \frac{9\sqrt{K_1 K_2}}{10 + \frac{3(K_1 - K_2)^2}{K_1 + K_2}} \quad (2.3)$$

Отриманий індекс дає можливість виявити рівень професійної компетентності керівника, який може бути високим (90-100%), достатнім (60-89%), середнім (30-59%), низьким (менше 30%). За основу взято шкалу рівня компетентності суб'єктів у сфері освіти.

Вирахування емпіричних числових величин індексу професійної компетентності керівників сфери державного управління ( $I_{пк}$ ) кожного півріччя дасть можливість виявляти динаміку їхніх змін (зростає «+», знижується «-», або залишається без змін «0») залежно від обумовлюючих об'єктивних і суб'єктивних факторів. Значуща різниця між емпіричними числовими значеннями індексу повинна бути більшою за 0,1 [131]. Врахування знаку зміни останнього емпіричного значення індексу професійної компетентності керівника дозволить проектувати вектор спрямованості його зміни як показника професійного розвитку особистості.

Додатковими (якісними) критеріями оцінювання держслужбовця-керівника під час його атестації за допомогою авторської методики є: стиль керівництва, стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, тип лідера за спрямованістю діяльності, тип керівника, стимули самовдосконалення, методи впливу на підлеглих, локус контролю, сильні та слабкі сторони керівника, відповідність займаній посаді.

Під час визначення вагомостей професійно важливих якостей держслужбовця-керівника, експертів просили також визначити вагомості критеріїв його діяльності (за Моделлю досконалості Європейського фонду

управління якістю). Критерії діяльності згруповано у такі фактори: «Лідерство», «Персонал», «Політика та стратегія», «Партнерство і ресурси», «Процеси» [82, с. 7]. Вагомості оцінювали за 6-ти бальною шкалою, де: 5 – дуже вагомо; 4 – вагомо; 3 – посередньої вагомості; 2 – низької вагомості; 1 – практично не вагомо; 0 – не вагомо. З допомогою подальших обчислень отримано вагомість кожного критерію оцінювання керівника в межах його фактору (у частках одиниці).

Ці дані було використано для розробки кваліметричної факторно-критеріальної моделі оцінювання професійної компетентності керівника сфери державного управління (додаток Д.1). Модель містить такі параметри оцінювання керівника: особистісний блок (професійно важливі якості керівника, статус керівника в системі міжособистісних відносин), діяльнісний блок (результативність діяльності керівника, спрямованість діяльності керівника). Подальшими кроками з удосконалення даної моделі мають стати: визначення методом експертного оцінювання вагомостей кожного фактору у межах його параметру, а також вагомостей кожного параметру професійної компетентності керівника. Чимало науковців [60; 61; 62; 83; 275; 276 та ін.] обґрунтовують цінність та алгоритм побудови кваліметричних факторно-критеріальних моделей оцінювання.

Для оптимізації роботи зі збором, обробкою, інтерпретацією отриманих даних, оформлення результатів, а також для підвищення об'єктивності соціально-психологічної атестації керівника шляхом підвищення ступеня анонімності відповідей суб'єктів оцінювання розроблено комп'ютерну програму «PublicATEST» (свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 38615 від 20.06.2011), основу на авторській методиці здобувача (співавтори програми: Л. Кизименко, Ю. Мицко). Коли введені дані з усіх видів анкет («Керівник очима підлеглого», «Керівник очима колеги» та «Керівник очима вищого керівництва», «Самооцінка керівника»), програма їх опрацьовує і формує такі форми-звіти: атестаційний лист (додаток В.2); сильні та слабкі сторони керівника (додаток В.3); статистика (додаток В.4);

анкети. Крім того, програма має такі додаткові функції: можливість бланкового заповнення анкет; відновлення даних попередніх атестацій. Розроблена також клієнтська версія програми.

А. Колот зазначає, що ефективність атестації персоналу визначається передовсім її об'єктивністю, що досягається: повнотою системи показників діяльності й поведінки персоналу, які використовуються для оцінки; достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників; узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів; демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих [110, с. 324]. Вважаємо, що з допомогою авторської методики ефективність атестації держслужбовців-керівників буде досягнуто.

#### **2.4. Перевірка психометричних показників методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління»**

Психологічна методика може бути охарактеризована як ефективна в тому випадку, якщо вона задовольняє такі основні умови: використання шкали інтервалів, надійність, валідність, дискримінативність, наявність нормативних даних [34, с. 150]. Тому необхідною є перевірка психометричних показників авторської методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління». Теоретичні і практичні аспекти психодіагностики знаходимо у працях А. Анастасі [5], Л. Бурлачука [34], І. Галяна [50], В. Моргуна [165], Л. Тіткової [260] та ін.

Враховуючи достатню закритість державних службовців до будь-яких досліджень їх діяльності ззовні, а також особливість даного дослідження, яке стосується оцінювання особистості, що за своєю природою в основному є стресовим фактором для випробовуваного і часто сприймається державними службовцями як інструмент покарання чи можливого звільнення, з власного досвіду стверджуємо, що знайти держслужбовців-керівників, які погодилися

взяти участь у позачерговій добровільній атестації було дуже нелегко. Спільним для цих керівників було прагнення до професійно-особистісного розвитку, самовдосконалення, розуміння важливості зовнішньої оцінки особистості у комплексі з самооцінкою. Як виявилось за результатами їх атестації, усі є досить успішними керівниками. Проте були такі керівники структурних підрозділів органів виконавчої влади, які відмовилися взяти участь у дослідженні в силу тих чи інших причин. За оцінкою ж дослідників, кількість керівників у сфері державної служби, яким удається досягти значних успіхів і стати генераторами прогресивного руху, становить лише близько 5% від загальної чисельності керівного складу [55, с. 162].

Перевіримо психометричні показники авторської методики.

*Використання шкали інтервалів.* У методиці «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» шкали «Професійно важливі якості», «Статус керівника в системі міжособистісних відносин», «Результативність діяльності» («Лідерство», «Персонал», «Політика та стратегія», «Партнерство і ресурси», «Процеси») є шкалами інтервалів. Шкала «Спрямованість діяльності» є шкалою відношень. Інші шкали методики є номінативними.

*Валідність методики.* Валідність (від англ. valid – дійсний, обґрунтований) – це відповідність психодіагностичного інструменту психічній якості, що вимірюється, тобто здатність тесту вимірювати саме ті характеристики, які необхідно вимірювати [5]. Це обов'язкова та найважливіша інформація про вимірювальну методику. Валідність методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» перевірено такими видами валідності, як: очевидна, змістовна та емпірична.

Очевидна валідність (face validity, faith validity) – це уявлення про сферу використання, результативність та прогностичну цінність методики, що виникають у досліджуваного або користувача діагностичною інформацією, які не мають спеціальних відомостей про характер використання та можливості даної методики [165, с. 62].

Як показує досвід впровадження методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління», методом спостереження (безпосереднього та опосередкованого) жоден з учасників дослідження (керівники, їхні підлеглі, колеги та керівники вищих рівнів) не демонстрував іронічне, негативно-критичне чи вороже ставлення до бланку методики, інструкція інформувала про справжню мету діагностики та предмет діагностики, гарантувала конфіденційність відповідей та використання результатів в узагальненому вигляді, зауважень до завдань та їх формулювання теж не було. Більше того, учасники дослідження відзначали актуальність та корисність проведення даного виду оцінювання керівника, а самі досліджувані керівники з цікавістю і серйозністю сприймали результати діагностики, підтверджували їх, формували для себе напрями професійно-особистісного розвитку, самовдосконалення, відзначали прогностичну цінність методики. Отже, можемо стверджувати, що авторська методика є очевидно валідною.

Змістовна (внутрішня) валідність відображає міру відповідності (репрезентації) завдань досліджуваній психічній якості. Встановлення змістовної валідності здійснюється спеціалістами-експертами, котрі формулюють кінцеве судження про те, чи репрезентує методика коло істотних властивостей та видів діяльності, що досліджуються [165, с. 64].

Оцінку методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» щодо її змістовної валідності здійснювали 36 спеціалістів-експертів, з них 13 – керівники у сфері державного управління, кандидати та доктори наук з державного управління, 23 – психологи, кандидати та доктори психологічних наук. За оцінками експертів дана методика репрезентує коло істотних властивостей особистості та видів професійної діяльності, що є складовими професійної компетентності керівника сфери державного управління.

Емпірична валідність об'єднує сукупність характеристик конструктної валідності та критеріальної валідності, а також 2 види останньої – поточну (діагностичну, конкурентну) та прогностичну валідність [165, с. 64-65].

Емпірична валідність методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» підтверджується її критеріальною валідністю, а саме: показниками успішності за результатами щорічних оцінок та атестацій досліджуваних керівників управлінь, характеристиками вищого керівництва; здатністю даної методики диференціювати досліджуваних за рівнем професійної компетентності (діагностична валідність); часова економічність та зручність користування, адже на основі методики створена комп'ютерна програма «PublicATEST», наявність також клієнтської версії програми та функції бланкового заповнення анкет; різнобічний та масовий характер оцінок, який дозволяє, по-перше, достатньо ефективно оцінити співробітника, а по-друге, виявити можливі розбіжності в оцінках (конкурентність методики). Прогностична валідність підтверджується здатністю методики передбачати перспективи розвитку вимірюваної професійної компетентності керівника на основі її прогнозу, які були підтверджені під час повторної соціально-психологічної атестації керівників.

Перевірка методики на конструктну валідність передбачає виконання таких процедур та методів опрацювання даних, як: а) внутрішня узгодженість методики (наявність кореляцій між шкалами методики); б) конвергентна валідність (виявлення певної властивості за допомогою кореляцій між балами нової методики та раніше існуючої аналогічної методики з відомою валідністю).

Позаяк шкали авторської методики не підлягали нормальному розподілу (за критерієм  $\lambda$  Колмогорова-Смірнова  $p \leq 0,05$ ), то здійснено кореляційний аналіз за Спірменом. Результати показують наявність позитивних кореляційних зв'язків кожної шкали з іншою на рівні високої статистичної значущості ( $p \leq 0,01$ ). Коефіцієнти кореляції за силою зв'язку знаходяться в межах від  $\rho = 0,545$  (значущий зв'язок) до  $\rho = 0,770$  (сильний



зв'язок) (табл. 2.1). Отже, кореляційний аналіз між інтервальними шкалами методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління», які визначають професійну компетентність керівника довів, що методика є внутрішньо узгоджена.

Таблиця 2.1

**Кореляційний аналіз між інтервальними шкалами методики  
«Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного  
управління»**

	Професійно важливі якості	Статус керівника в системі міжособистісних відносин	Результативність діяльності
Професійно важливі якості	1,000	0,590**	0,770**
Статус керівника в системі міжособистісних відносин	0,590**	1,000	0,545**
Результативність діяльності	0,770**	0,545**	1,000
** . Кореляція значуща на рівні 0,01 (2-стороння).			

Для перевірки авторської методики на конвергентну валідність використано такі методики: методика «Експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника» та методика «Експертна оцінка ефективності діяльності керівника» [214]. Кореляційний аналіз даних між шкалою «Професійно важливі якості керівника» методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» та результатом за методикою «Експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника» показав коефіцієнт кореляції  $\rho=0,764$  (сильний

зв'язок) на рівні високої статистичної значущості ( $p \leq 0,01$ ). Кореляційний аналіз даних між шкалою «Результативність діяльності керівника» методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» та результатом за методикою «Експертна оцінка ефективності діяльності керівника» показав коефіцієнт кореляції  $\rho = 0,759$  (сильний зв'язок) на рівні високої статистичної значущості ( $p \leq 0,01$ ).

Коефіцієнт кореляції номінативних шкал авторської методики зі шкалами інших зазначених у вступі методик з відомою валідністю становив більше 0,7. А саме: коефіцієнт кореляції ( $\phi$ -коефіцієнт Пірсона) шкал методики «Визначення стилю управління персоналом» (адаптований варіант експертної методики В. Захарова) зі шкалами авторської методики (анкетне запитання № 3) знаходився у межах від  $\phi = 0,702$  до  $\phi = 0,724$ ; коефіцієнт кореляції шкал методики дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н. Гришиної) зі шкалами авторської методики (анкетне запитання № 6) знаходився у межах від  $\phi = 0,733$  до  $\phi = 0,789$ ; коефіцієнт кореляції шкал методики діагностики рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера (адаптація Є. Бажина, С. Голинкіної, А. Еткінда) зі шкалами авторської методики (анкетне запитання № 4) знаходився у межах від  $\phi = 0,814$  до  $\phi = 0,825$ ; коефіцієнт кореляції шкал методики «Виробничі ситуації» А. Єршова зі шкалами авторської методики (анкетне запитання № 13) знаходився у межах від  $\phi = 0,788$  до  $\phi = 0,856$ ; коефіцієнт кореляції шкал методики «Аналіз обмежень» М. Вудкока та Д. Френсіса зі шкалами авторської методики (анкетні запитання № 9-10) знаходився у межах від  $\phi = 0,713$  до  $\phi = 0,893$  ( $p \leq 0,01$ ).

Отже, на основі проведеної роботи з перевірки методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» на валідність можна стверджувати про її високу валідність.

*Надійність методики.* Надійність – характеристика методики, що відображає точність психодіагностичних вимірів, а також стійкість результатів тесту до дії сторонніх факторів [50, с. 99]. Перевірку методики

«Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» на надійність ми здійснювали за допомогою таких методів:

– метод повторного тестування (ретестування) – дає змогу обробити завдання, розв'язані одними і тими самими досліджуваними у різний час, визначити взаємозв'язок результатів, виражений у коефіцієнті надійності, який дорівнює коефіцієнту кореляції між результатами таких обстежень (найменшим задовільним значенням для ретестової надійності є коефіцієнт кореляції, який дорівнює 0,7) [34, с. 161];

– надійність за внутрішньою узгодженістю – перевірка шкал тесту на внутрішню надійність та узгодженість питань всередині шкали за допомогою статистичного методу  $\alpha$  Кронбаха. Чим більш наближений показник  $\alpha$  до 1, тим більш надійною є методика чи окрема шкала методики. Для більшості випадків можна дотримуватися таких рекомендацій для оцінки внутрішньої узгодженості шкали:  $\alpha > 0,9$  – відмінна надійність;  $\alpha > 0,8$  – хороша надійність;  $\alpha > 0,7$  – прийнятна надійність;  $\alpha > 0,6$  – сумнівна надійність;  $\alpha > 0,5$  – малоприматна надійність;  $\alpha < 0,5$  – неприпустима надійність [171, с. 254]. Також надійність методики за внутрішньою узгодженістю перевірено з допомогою факторного та кластерного аналізів.

Під час перевірки методики на надійність методом ретестування обов'язковим є вказування інтервалу часу з яким проводилося повторне тестування. У випадку перевірки методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» на надійність повторне тестування проводилося через 2 місяці після проведення першого заміру. За результатами ретестового дослідження виявилось, що коефіцієнт кореляції між змінними «Професійно важливі якості» 1-го та 2-го замірів становить 0,736 (сильний зв'язок) на рівні високої статистичної значущості ( $p \leq 0,01$ ), між змінними «Статус керівника в системі міжособистісних відносин» 1-го та 2-го замірів становить 0,725 (сильний зв'язок), між змінними «Результативність діяльності» 1-го та 2-го замірів становить 0,783 (сильний зв'язок) на рівні статистичної значущості ( $p \leq 0,05$ ).

Основним завданням перевірки методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» на надійність є встановлення узгодженості між питаннями всередині окремих шкал за допомогою статистичного методу  $\alpha$  Кронбаха. У дослідженні виявилось, що показник  $\alpha$  Кронбаха є вищим від рекомендованого значення 0,7 у всіх інтервальних шкалах авторської методики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Надійність за внутрішньою узгодженістю методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління»**

Шкала	Надійність	Показник $\alpha$ Кронбаха	Кількість пунктів
Професійно важливі якості	відмінна	0,927	16
Статус керівника в системі міжособистісних відносин	прийнятна	0,713	2
Результативність діяльності:	відмінна	0,917	5
– Лідерство	хороша	0,852	5
– Персонал	хороша	0,897	6
– Політика та стратегія	хороша	0,879	4
– Партнерство та ресурси	відмінна	0,907	5
– Процеси	хороша	0,850	4

Шкали «Професійно важливі якості», «Результативність діяльності», «Партнерство та ресурси» характеризуються відмінною надійністю, оскільки їх показники  $\alpha$  є більшими за 0,9; шкали «Лідерство», «Персонал», «Політика та стратегія», «Процеси» характеризуються хорошою надійністю, про що свідчать їх показники  $\alpha$ , які є більшими за 0,8. Шкала «Статус керівника в системі міжособистісних відносин» має прийнятну надійність, адже показник  $\alpha$  є більшим за 0,7. Даний аналіз подає також цікаву статистику

співвідношення пункту шкали з сумарним балом, у якій є показник  $\alpha$  Кронбаха при видаленні пункту. Отож, у нашому випадку показник  $\alpha$  Кронбаха при можливому видаленні кожного пункту кожної шкали виявився меншим за отриманий показник  $\alpha$  Кронбаха. Тому жодного пункту кожної шкали у результаті не видалено.

Отже, перевірка авторської методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» на надійність за внутрішньою узгодженістю методом  $\alpha$  Кронбаха свідчить про те, що всі її шкали інтервалів є достатньо надійними, досліджують саме ті показники, які повинні досліджувати.

З допомогою факторного аналізу здійснено перевірку змінних, які за результатом експертного опитування, утворили групу професійно важливих якостей керівників сфери державного управління. Відомо, що мета факторного аналізу – сконцентрувати вихідну інформацію, представлену у вигляді масиву даних і виразити якомога більшу кількість ознак через якомога меншу кількість характеристик [106].

Для факторного аналізу обрано 16 змінних, емпірично отриманих професійно важливих якостей керівників середньої ланки сфери державного управління. Перш ніж інтерпретувати виділені фактори, слід проаналізувати критерій сферичності Бартлетта. З табл. Д.2.1 додатку Д.2 бачимо, що значущість  $p < 0,05$ . Отже, дані нашого дослідження цілком прийнятні для проведення факторного аналізу, бо кореляції між змінними суттєво відрізняються від 0. Стосовно міри адекватності Кайзера – Майєра – Олкіна, то наш показник 0,914 свідчить про безумовну адекватність вибірки.

Факторний аналіз здійснено за допомогою методу головних компонент. З табл. Д.2.2 додатку Д.2 бачимо, що за результатом факторного аналізу утворилося 2 фактори, власні значення яких більші від 1. Перший фактор пояснює 48,08% дисперсії, а другий фактор – 8,17% дисперсії. Накопичений або кумулятивний відсоток від загальної дисперсії – 56,26%, що є позитивним показником, позаяк більшу частину масиву даних вдалося

факторизувати. Відсоток загальної дисперсії для першого фактора вказує на значущість цього фактора на противагу іншому.

З допомогою критерію «кам'янистого насипу» (додаток Д.2, рис. Д.2.1) бачимо, що власне значення першого фактору (7,69) значно перевищує власні значення всіх інших виділених факторів, зокрема другого фактору.

Матриця компонент змінних шкали «Професійно важливі якості» (додатку Д. 2, табл. Д.2.3) показує, що в перший фактор увійшли усі 16 змінних, виділених за допомогою експертного опитування професійно важливих якостей керівників сфери державного управління. Усі факторні навантаження першого фактору є вищі за 0,6, що свідчить про кореляції середньої та сильної сили зв'язку кожної змінної з виділеним фактором. У другий фактор увійшли тільки 2 змінні з нижчими факторними навантаженнями, та й загалом другий фактор описує значно меншу частину загальної дисперсії, на відміну від першого фактору.

Факторний простір змінних шкали «Професійно важливі якості» (рис. 2.1) показує, що усі змінні, які були піддані факторному аналізу у факторному просторі займають одну цілу групу. Отже, на основі результату повної пояснювальної дисперсії, графіку нормалізованого простого стресу (кам'янистого насипу) та матриці компонент прийнято рішення, що усі 16 змінних – професійно важливі якості керівників сфери державного управління – увійшли в один фактор. Аналіз та інтерпретація другого фактору – у подальших дослідженнях.

З метою перевірки шкали «Професійно важливі якості» на надійність за внутрішньою узгодженістю здійснено кластерний аналіз. Даному аналізу підлягало 16 змінних і завершився він на 15 етапі. У додатку Д.2, табл. Д.2.4 можемо бачити кроки агломерації, а на рис. 2.2 дендрограму з наочною класифікацією професійно важливих якостей керівників сфери державного управління. Дендрограма дозволяє прослідкувати процес кластеризації на будь-якому етапі та оцінити відстань між кластерами. Вертикальні перетини,

які утворились на рисунку демонструють нам отримані кластери на кожному етапі.

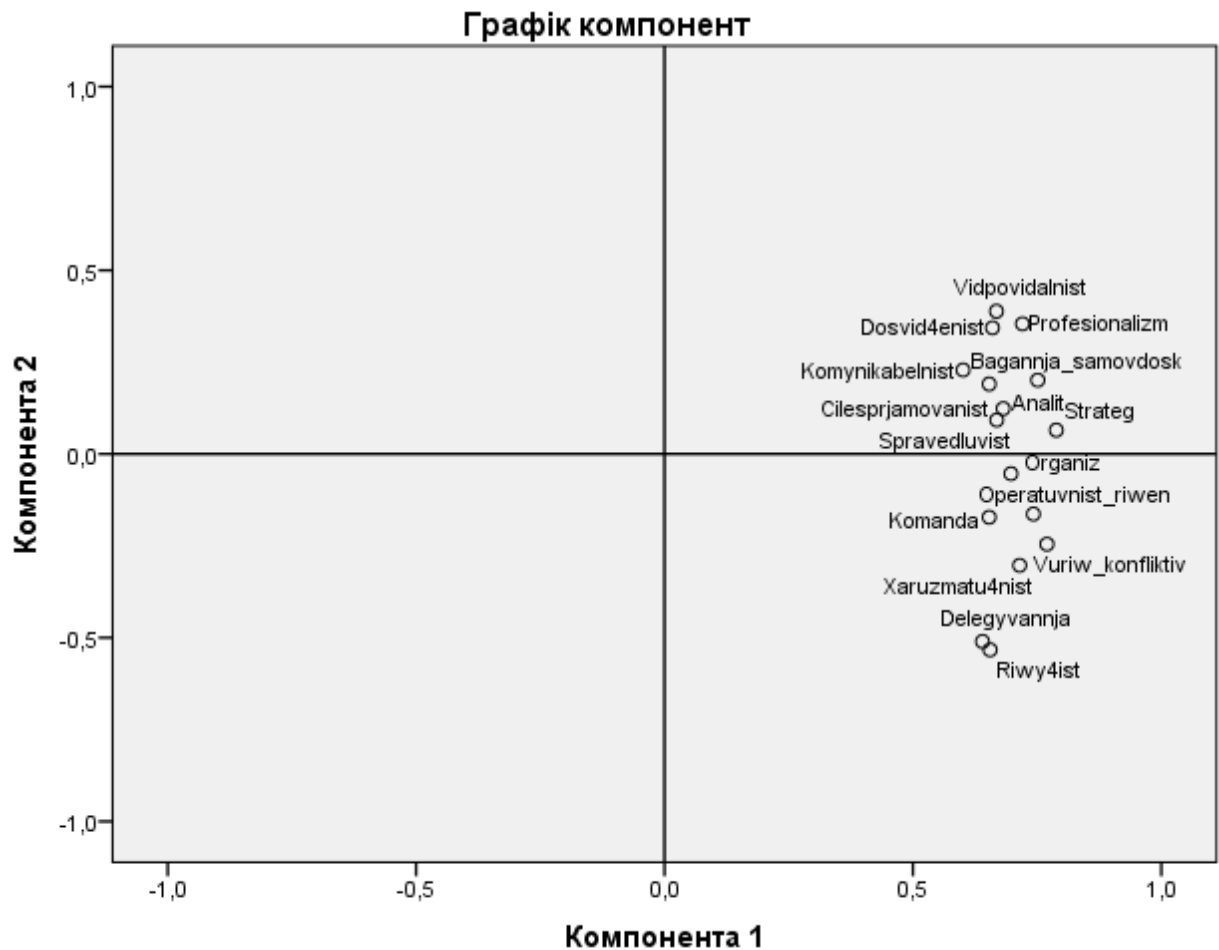


Рис. 2.1 Факторний простір змінних шкали «Професійно важливі якості»

На 1 етапі об'єдналися змінні 2 та 3 («аналітичні здібності» та «стратегічне мислення»), на 6 етапі до них долучилася змінна 6 («цілеспрямованість») і тоді утворився кластер 1. На етапі 10 до кластеру 1 долучилася змінна 16 («бажання самовдосконалення») і утворився кластер 6. На 11 етапі до вище згаданих змінних долучилася змінна 1 («організаторські здібності») і утворився кластер 10, до якого на 12 етапі долучилася змінна 5 («досвідченість»). Тоді утворився кластер 11, до якого на 14 етапі долучилася змінна 4 («вміння працювати з командою, згуртувати колектив»), що

призвело до утворення кластеру 12. На 15 етапі до них долучилася змінна 8 («комунікабельність») і утворився кластер 14.

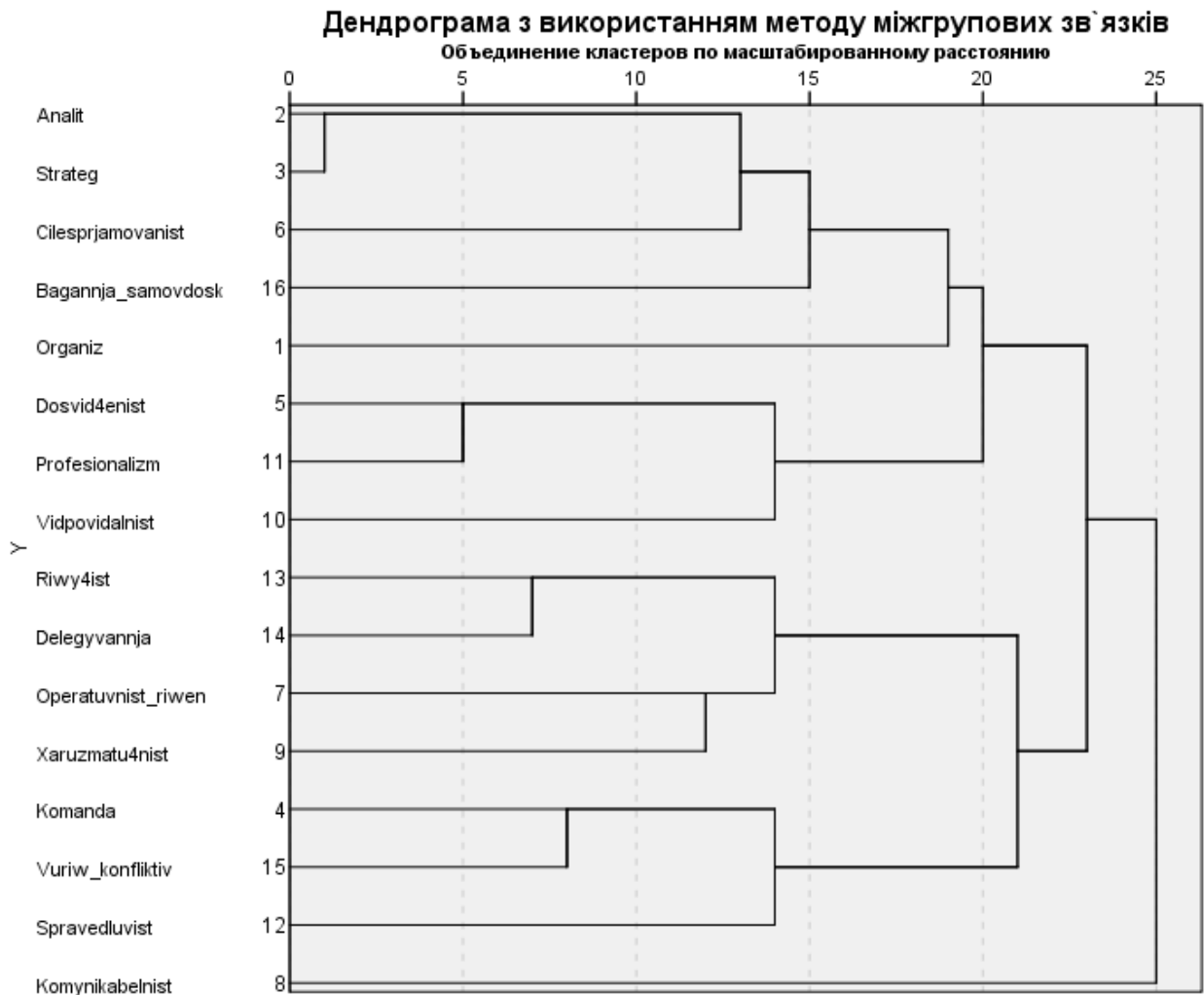


Рис. 2.2 Дендрограма з використанням міжгрупових зв'язків змінних шкали «Професійно важливі якості»

На 2 етапі об'єдналися змінні 5 та 11 («досвідченість» та «професіоналізм»), на 9 етапі до них долучилася змінна 10 («відповідальність»), що призвело до утворення кластеру 2. На 12 етапі до змінних «досвідченість», «професіоналізм» та «відповідальність» долучилася змінна 1 («організаторські здібності») і утворився кластер 9.



На 3 етапі об'єдналися змінні 13 та 14 («рішучість» та «вміння делегувати повноваження»), на 7 етапі до них долучилася змінна 7 («вміння оперативно приймати рішення») і утворився кластер 3, до якого на 13 етапі долучилася змінна 4 («вміння працювати з командою, згуртувати колектив») і утворився кластер 7. На 14 етапі до них долучилася змінна 1 («організаторські здібності») і утворився кластер 13, до якого на 15 етапі долучилася змінна 8 («комунікабельність») і утворився кластер 14.

На 4 етапі об'єдналися змінні 4 та 15 («вміння працювати з командою, згуртувати колектив» та «вміння вирішувати конфлікти»), на 8 етапі до них долучилася змінна 12 («справедливість / об'єктивність») і утворився кластер 4. На 13 етапі до них долучилася змінна 7 («вміння оперативно приймати рішення») і утворився кластер 8.

На 5 етапі об'єдналися змінні 7 та 9 («вміння оперативно приймати рішення» та «харизматичність»), на 7 етапі до них долучилася змінна 13 («рішучість») і утворився кластер 5.

З табл. Д.2.4 (додаток Д.2) та рис. 2.2 бачимо, що на усіх етапах кластеризації не спостерігається різке зростання коефіцієнтів, тобто усі змінні знаходяться на відносно невеликій відстані одна від одної. Це свідчить про те, що процес об'єднання у нові кластери автоматично зупиняється на останньому 15 етапі. У нашому випадку оптимальна кількість кластерів (груп) рівна 1 ( $16 - 15 = 1$ ). Це підтверджує нам результат факторного аналізу, що усі емпірично визначені професійно важливі якості належать до однієї групи (кластеру, фактору).

Отже, провівши кластерний аналіз, можемо побачити 1 групу (кластер), в якому об'єднались всі емпірично визначені професійно важливі якості керівників сфери державного управління.

Загалом, перевірка шкали «Професійно важливі якості» на надійність за внутрішньою узгодженістю з допомогою факторного та кластерного аналізів свідчить про те, що дана шкала є надійною, адже всі емпірично

визначені професійно важливі якості керівників сфери державного управління об'єдналися в один фактор / кластер.

*Дискримінативність.* Усі завдання методики мають бути дискримінативними. Для визначення дискримінативності завдань використовують коефіцієнт кореляції кожного завдання із загальним балом всього тесту: чим вищий коефіцієнт кореляції, тим вища дискримінативність завдання, що є основним критерієм їх відбору до остаточної версії опитувальника. Як правило, мінімальна кореляція має дорівнювати 0,2. Завдання з негативною або нульовою кореляцією виключають [50, с. 95].

Коефіцієнт кореляції результуючого показника «Професійна компетентність» методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» з кожною змінною інтервальної шкали даної методики (43 завдання) знаходиться в межах від  $r=0,504$  (значущий зв'язок) до  $r=0,777$  (сильний зв'язок) на рівні високої статистичної значущості ( $p \leq 0,01$ ) (додаток Д.2, табл. Д.2.5). Отже, можемо стверджувати, що усі завдання методики наділені дискримінативністю і тому жодне з них не вилучено.

*Стандартизація.* Під стандартизованістю вимірювальної методики розуміють регламентованість процедури її проведення (уніфікованість інструкцій, бланків, способів реєстрації результатів, умов проведення обстеження; наявність характеристик контингенту досліджуваних, для яких призначена методика), визначеність єдиного критерію оцінки результатів діагностичного вимірювання [35]. Така регламентація, уніфікація, приведення до єдиних нормативів процедури вимірювання та оцінок його результатів здійснюється під час стандартизації сконструйованої діагностичної методики.

Стандартизація методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» передбачає:

1. Формування репрезентативної вибірки стандартизації та отримання на ній первинних даних про об'єкт діагностики. Об'єктом діагностики є

керівник у сфері державного управління. Предмет дослідження – його професійна компетентність. Контингент досліджуваних – фахівці у сфері державного управління: керівник, підлеглі керівника, його колеги (однакового посадового рівня з керівником) та керівники вищого посадового рівня. Необхідною умовою є забезпечення для діагностики суб'єктів атестації усіх 4-ох рівнів посад, адже в основі методики закладено різнобічний характер оцінок. Бланки методики (анкети) мають уніфіковану інструкцію та єдині критерії оцінювання. Обсяг генеральної сукупності завжди є змінним, адже залежить від кількості службовців того структурного підрозділу органу державного управління, керівник якого проходить соціально-психологічну атестацію. Необхідною умовою також є репрезентативність вибірки — здатність вибіркової сукупності відтворювати основні характеристики генеральної сукупності. Розрахунок репрезентативної вибірки можна здійснювати за формулою 2.4.

$$n = \frac{N}{0,0025N + 1} \quad (2.4)$$

де:  $n$  – вибіркова сукупність;  $N$  – генеральна сукупність.

2. Переведення первинних оцінок у стандартну шкалу. Важливим моментом стандартизації діагностичної методики є процедура отримання нормалізованих стандартних показників шляхом лінійного або нелінійного перетворення первинних оцінок. Процедура більш точного нелінійного перетворення пов'язана з використанням так званих конверсійних таблиць, у яких наводиться повний перелік відповідностей між інтервалами сирової шкали та інтервалами стандартної [165].

Конверсійна таблиця відповідностей між інтервалами сирової шкали основного результируючого показника «Індекс професійної компетентності» методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного

управління» та інтервалами стандартної шкали (за основу взято шкалу рівня компетентності суб'єктів у сфері освіти) подана у підрозділі 3.4 (табл. 3.6).

Отже, перевірка психометричних показників авторської методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» свідчить про те, що дана методика містить інтервальні шкали, є достатньо валідною та надійною, усі її завдання є дискримінативними. Описана стандартизація методики.

Перспективами подальших розвідок є перевірка психометричних показників цієї методики на більшій вибірці, що дасть можливість переглянути дані стандартизації і нормування рівнів професійної компетентності керівника у сфері державного управління.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

1. Емпіричне дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління проводилося у три етапи. На першому етапі здійснювалась розробка програми емпіричного дослідження, а також визначення методом експертного опитування ефективності атестації держслужбовців та шляхів її вдосконалення. На другому етапі здійснено підбір та розробку діагностичного інструментарію дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління. На третьому етапі здійснено емпіричне визначення соціально-психологічних особливостей та чинників атестації керівників, розроблено та емпірично апробовано технологію соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління, узагальнено результати дослідження.

Основними змінними дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників є: посадовий статус суб'єктів атестації, стаж державної служби суб'єктів атестації, стать суб'єктів атестації, професійно важливі якості керівників, авторитетність керівників,

результативність діяльності керівників, професійна компетентність керівників.

2. Відповідно до завдань дослідження на різних його етапах використовувалися такі методи дослідження: а) теоретичні: аналіз, абстрагування, узагальнення, систематизація, моделювання; б) емпіричні: анкетування, експертне опитування, контент-аналіз, тестування, самооцінювання, спостереження, інтерв'ю; в) математико-статистичні (комплекс методів).

3. Для емпіричного дослідження використано такі методики: методика «Експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника», методика «Експертна оцінка ефективності діяльності керівника», методика «Визначення стилю управління персоналом» (адаптований варіант експертної методики В. Захарова), методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н. Гришиної), методика діагностики рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера (адаптація Є. Бажина, С. Голинкіної, А. Еткінда), методика «Виробничі ситуації» А. Єршова, методика «Аналіз обмежень» (тест «Ви самі», тест «Інші») М. Вудкока та Д. Френсіса, авторська методика «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління».

4. Запропоновано діагностичний інструментарій дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління, що ґрунтується на авторській методиці з використанням комп'ютерної програми «PublicATEST». Авторська методика призначена для виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку керівника сфери державного управління методом експертного оцінювання. Основними критеріями оцінювання керівника є: професійно важливі якості, статус керівника в системі міжособистісних відносин, зокрема його авторитетність у колег та громадськості, результативність діяльності, а також спрямованість діяльності (на міжособистісні контакти, на справу, на себе, на офіційну субординацію).

Особливою цінністю методики є те, що в якості головного результату атестації є індекс професійної компетентності керівника (вперше запропоновано), який об'єднує множини його самооцінок та оцінок експертів різного посадового статусу і враховує ступінь узгодженості цих оцінок. Величина індексу знаходиться у прямій залежності від величини оцінок експертів і в оберненій – від величини розбіжності самооцінок і експертних оцінок.

5. Перевірка психометричних показників авторської методики свідчить про те, що ця методика містить інтервальні шкали, є достатньо валідною та надійною, усі її завдання є дискримінативними. Описана стандартизація методики. Валідність методики перевірено такими видами валідності, як: очевидна, змістовна та емпірична. Емпіричну валідність визначено за допомогою конструктної (внутрішня узгодженість методики та конвергентна валідність) та критеріальної валідності. Перевірку авторської методики на надійність здійснено за допомогою таких методів: метод повторного тестування (ретестування) та надійність за внутрішньою узгодженістю шкал за допомогою статистичного методу  $\alpha$  Кронбаха, факторного та кластерного аналізу.

Опис розробки методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» та перевірки її психометричних показників, які представлено у цьому розділі, відображено у наукових публікаціях автора [154-156].

### **РОЗДІЛ 3**

## **ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АТЕСТАЦІЇ КЕРІВНИКІВ СФЕРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Емпіричне дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління передбачає: 1) виявлення психологічних чинників атестації держслужбовців-керівників; 2) виявлення відповідності керівників соціальним очікуванням за результатами їх атестації, а також закономірності оцінювання керівників щодо їх відповідності соціальним очікуванням за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом; 3) виявлення узгодженості множин оцінок суб'єктів атестації, а також закономірності узгодження множин самооцінок керівників з оцінками їх підлеглих, колег та вищого керівництва; 4) представлення розробки технології соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління та результатів її емпіричної апробації.

### **3.1. Психологічні чинники атестації керівників сфери державного управління**

На одному з етапів емпіричного дослідження визначено психологічні чинники атестації керівників сфери державного управління, зокрема чинники мікрорівня (організаційно-професійні та соціальні характеристики держслужбовців) і мезорівня (чинник організації). До організаційно-професійних та соціальних чинників атестації було віднесено: а) посадовий статус суб'єктів атестації; б) стаж державної служби суб'єктів атестації; в) стать суб'єктів атестації; г) кількість експертів.

Проведено позачергову добровільну атестацію керівників сфери державного управління методом експертного оцінювання. Вище керівництво, колеги (однакового посадового рівня з оцінюваним керівником) та підлеглі керівника, які досить добре з ним знайомі, виступали у ролі експертів. На основі результатів атестації держслужбовців-керівників проаналізовано окремо кожен із зазначених чинників атестації.

*1. Посадовий статус суб'єктів оцінювання як чинник атестації керівників сфери державного управління.*

Професійно-посадовий статус є одним з компонентів структури соціального статусу особистості [21, с. 13]. Соціальний статус публічного службовця характеризує положення в системі соціальних зв'язків і сукупність соціальних функцій особистості, у зв'язку з обійманням нею посади в органі публічної влади [222].

Щоб визначити, оцінки яких професійно-особистісних характеристик керівників в процесі їх атестації статистично значущо різняться залежно від посадового статусу суб'єктів оцінювання, було здійснено аналіз даних за допомогою таблиць узгодженості, непараметричного критерію хі-квадрат та однофакторного дисперсійного аналізу.

З'ясуємо, чи статистично значущо різняться оцінки усіх груп суб'єктів атестації стосовно стимулів самовдосконалення керівників сфери державного управління. З таблиці узгодженості (додаток Е.1, табл. Е.1.1) бачимо, що оцінки суб'єктів різного посадового статусу статистично значущо різняться стосовно таких стимулів самовдосконалення керівника, як «думка підлеглих щодо його професіоналізму» та «громадська атестація його як керівника» ( $p \leq 0,05$ ).

За результатом критерію хі-квадрат (додаток Е.1, табл. Е.1.2) в 59,4% комірок очікувана частота менше 5, що свідчить про порушення умов застосування критерію. Якщо більше, ніж 25% комірок мають частоту менше 5, тоді необхідно використати точний метод розрахунку значущості [171, с. 122, 152]. Для цього застосовано метод Монте-Карло. Як бачимо, величина



рівня значущості  $p=0,043$  є меншою за  $p=0,05$ , тому ми приймаємо альтернативну гіпотезу  $H_1$ , яка свідчить про наявність статистично значущої різниці оцінок. Отже, ми можемо стверджувати, що загалом посадовий статус суб'єкта атестації впливає на його оцінку стимулів самовдосконалення керівника сфери державного управління ( $p<0,05$ ).

На рис. 3.1 можна побачити різницю оцінок кожної виділеної групи суб'єктів атестації щодо стимулів самовдосконалення керівників сфери державного управління.

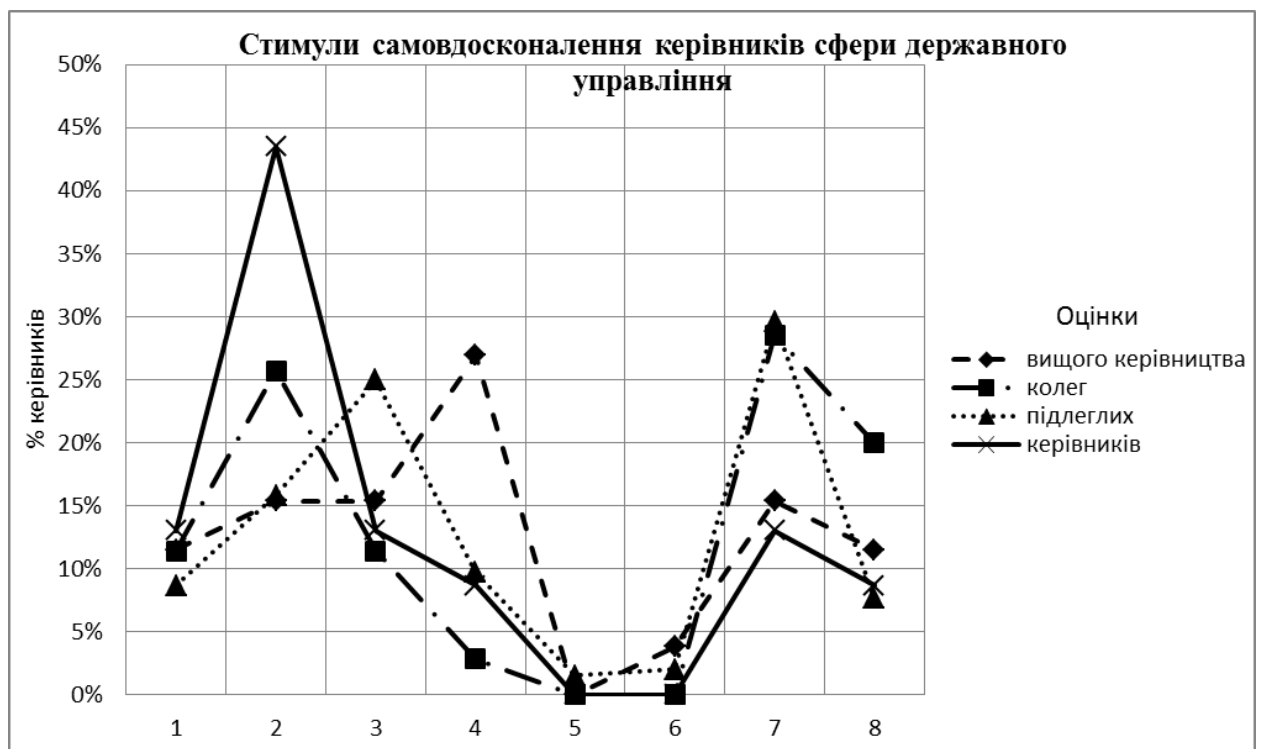


Рис. 3.1 Стимули самовдосконалення керівників сфери державного управління за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом, де:

1 – значна надбавка до зарплати; 2 – думка підлеглих щодо його професіоналізму; 3 – бажання бути (залишатися) взірцем; 4 – громадська атестація його як керівника; 5 – намагання утриматися на посаді; 6 – боязкість втратити авторитет; 7 – любов до своєї роботи; 8 – можливість кар'єрного росту.

З'ясовано, що, за оцінками керівників сфери державного управління, серед них є 43%, яких спонукає до самовдосконалення думка підлеглих щодо

їхнього професіоналізму, натомість їхні колеги вважають, що таких керівників є 25%, а підлеглі та вище керівництво вважають, що таких керівників є всього лиш 15%. На думку вищого керівництва, є 27% керівників, стимулом самовдосконалення яких є їх громадська атестація, натомість самі керівники та їх підлеглі вважають, що таких керівників є близько 10%, а колеги керівників вважають, що їх дуже мало – 3%. Колеги керівників та їх підлеглі вважають, що любов до своєї роботи мають близько 30% керівників, натомість вище керівництво та їх підлеглі керівники вважають, що таких службовців є майже вдвічі менше – 15% (див. рис. 3.1).

З'ясуємо, чи статистично значущо різняться оцінки усіх груп суб'єктів атестації стосовно методів впливу керівників сфери державного управління на своїх підлеглих. З таблиці узгодженості (додаток Е.1, табл. Е.1.3) бачимо, що оцінки суб'єктів атестації різного посадового статусу статистично значущо не різняться стосовно усіх методів впливу керівників на підлеглих ( $p \geq 0,05$ ).

За результатом критерію хі-квадрат (додаток Е.1, табл. Е.1.4) в 43,8% комірок очікувана частота менше 5. Тому застосовано точний метод Монте-Карло. Як бачимо, величина рівня значущості  $p=0,775$  є більшою за  $p=0,05$ , тому ми приймаємо нульову гіпотезу  $H_0$ , яка свідчить про відсутність статистично значущої різниці оцінок. Отже, ми можемо стверджувати, що загалом посадовий статус суб'єкта атестації не впливає на його оцінку методів впливу керівників на підлеглих у сфері державного управління ( $p > 0,05$ ).

З'ясуємо, чи статистично значущо різняться оцінки усіх суб'єктів атестації стосовно стилів керівництва у сфері державного управління. З таблиці узгодженості (додаток Е.1, табл. Е.1.5) бачимо, що оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом статистично значущо не різняться стосовно авторитарного, демократичного та змішаного стилів керівництва ( $p \geq 0,05$ ), і, навпаки, статистично значущо різняться стосовно ліберального стилю керівництва ( $p \leq 0,05$ ).

За результатом критерію хі-квадрат (додаток Е.1, табл. Е.1.6) в 25% комірок очікувана частота менше 5, що свідчить про можливість застосування критерію. Проте ми використали точний метод розрахунку значущості – метод Монте-Карло. Як бачимо, величина рівня значущості  $p=0,016$  є меншою за  $p=0,05$ , тому ми приймаємо альтернативну гіпотезу  $H_1$ , яка свідчить про наявність статистично значущої різниці оцінок. Отже, ми можемо стверджувати, що загалом посадовий статус суб'єкта атестації впливає на його оцінку стилів керівництва у сфері державного управління ( $p<0,05$ ).

З'ясуємо, чи статистично значущо різняться оцінки усіх груп суб'єктів атестації стосовно локусу контролю керівників сфери державного управління. З таблиці узгодженості (додаток Е.1, табл. Е.1.7) бачимо, що оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом статистично значущо не різняться стосовно внутрішнього та зовнішнього локусу керівників ( $p\geq 0,05$ ).

За результатом критерію хі-квадрат (додаток Е.1, табл. Е.1.8) в 37,5% комірок очікувана частота менше 5. Тому застосовано точний метод Монте-Карло. Як бачимо, величина рівня значущості  $p=0,540$  є більшою за  $p=0,05$ , тому ми приймаємо нульову гіпотезу  $H_0$ , яка свідчить про відсутність статистично значущої різниці оцінок. Отже, ми можемо стверджувати, що загалом посадовий статус суб'єкта атестації не впливає на його оцінку локусу контролю керівників сфери державного управління ( $p>0,05$ ).

З'ясуємо, чи статистично значущо різняться оцінки усіх груп суб'єктів атестації стосовно стратегій поведінки керівників у конфліктних ситуаціях. З таблиці узгодженості (додаток Е.1, табл. Е.1.9) бачимо, що оцінки суб'єктів атестації різного посадового статусу статистично достовірно не різняться між собою на рівні значущості  $p\geq 0,05$  стосовно кожної зі стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях, за винятком стратегії пристосування ( $p\leq 0,05$ ).

За результатом критерію хі-квадрат (додаток Е.1, табл. Е.1.10) в 55% комірок очікувана частота менше 5. Тому застосовано точний метод

розрахунку Монте-Карло. Як бачимо, величина рівня значущості  $p=0,042$  є меншою за  $p=0,05$ , тому ми приймаємо альтернативну гіпотезу  $H_1$ , яка свідчить про наявність статистично значущої різниці оцінок. Отже, ми можемо стверджувати, що загалом посадовий статус суб'єкта атестації впливає на його оцінку стратегій поведінки керівників у конфліктних ситуаціях ( $p<0,05$ ).

На рис. 3.2 можна побачити різницю оцінок кожної виділеної групи суб'єктів атестації щодо стратегій поведінки керівників у конфліктних ситуаціях.

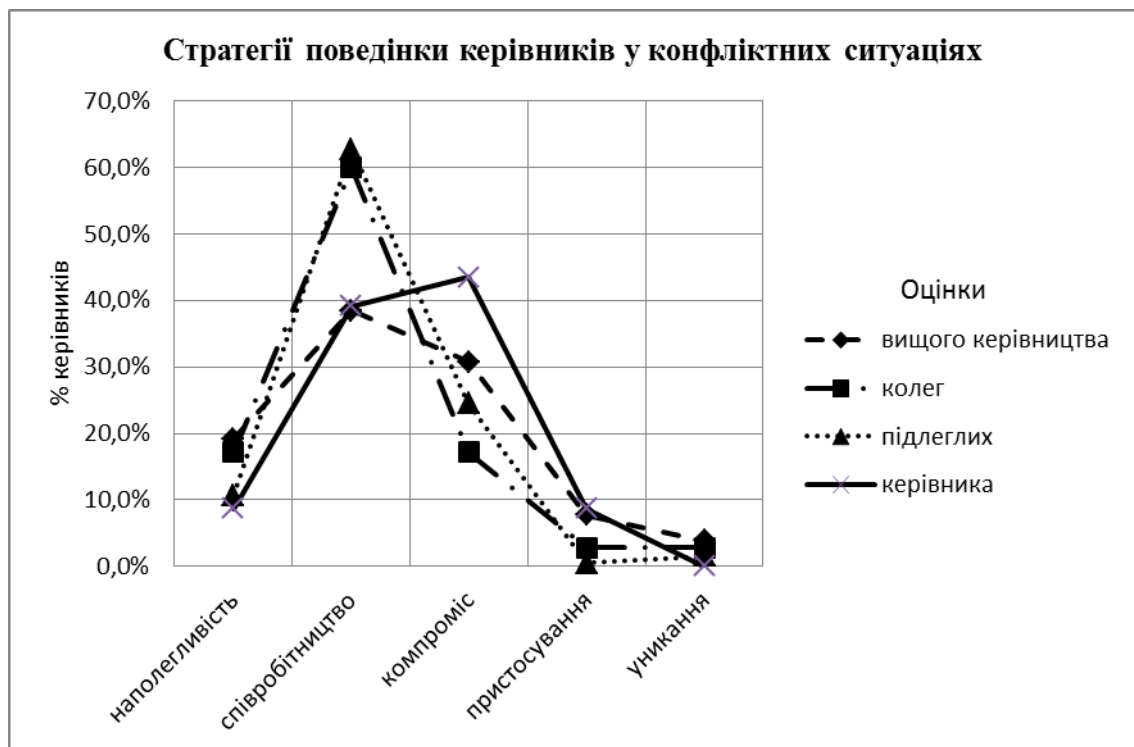


Рис. 3.2 Стратегії поведінки керівників у конфліктних ситуаціях за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом

З'ясовано, що підлеглі керівників та їх колеги вважають, що співробітництво як стратегію поведінки в конфліктних ситуаціях мають близько 60% керівників, проте самі керівники та їх вище керівництво вважають, що таких службовців є близько 40%. На думку керівників сфери державного управління, серед них є близько 45%, які у конфліктних

ситуаціях схильні йти на компроміси, проте інші суб'єкти атестації вважають, що таких керівників є до 30% (див. рис. 3.2).

З'ясуємо, чи впливає посадовий статус суб'єктів атестації на оцінку керівників сфери державного управління за типами лідерів. З таблиці узгодженості (додаток Е.1, табл. Е.1.11) бачимо, що пропорції стовпців, тобто оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом статистично достовірно різняться стосовно таких типів лідерів, як інструментальний та формальний на рівні значущості  $p \leq 0,05$ .

За результатом критерію хі-квадрат (додаток Е.1, табл. Е.1.12) в 37,5% комірок очікувана частота менше 5. Застосовано точний метод розрахунку Монте-Карло. Як бачимо, величина рівня значущості  $p=0,009$  є меншою за  $p=0,01$ , тому ми приймаємо альтернативну гіпотезу  $H_1$ , яка свідчить про наявність статистично значущої різниці оцінок. Отже, ми можемо стверджувати, що загалом посадовий статус суб'єкта атестації впливає на його оцінку керівників сфери державного управління за типами лідерів ( $p < 0,01$ ). Констатовано, що за оцінками підлеглих, інструментальних лідерів-керівників сфери державного управління є близько 70%, проте інші суб'єкти атестації вважають, що таких керівників є не більше 50%.

З'ясуємо, чи статистично значущо різняться оцінки усіх груп суб'єктів атестації стосовно типів керівників сфери державного управління. З таблиці узгодженості (додаток Е.1, табл. Е.1.13) бачимо, що пропорції стовпців статистично значущо різняться стосовно таких типів керівників як «незамінний» та «діловий» на рівні значущості  $p \leq 0,05$ . Оцінки підлеглих та колег керівника статистично значущо різняться з оцінкою вищого керівництва та самооцінкою керівників стосовно типу «незамінний». А стосовно типу керівника «діловий», то статистично значущо не різняться оцінки вищого керівництва та самооцінка керівників, проте статистично значущо різняться з оцінками підлеглих та колег керівників.

За результатом критерію хі-квадрат (додаток Е.1, табл. Е.1.14) в 68,8% комірок очікувана частота менше 5. Застосовано точний метод Монте-Карло.

Як бачимо, величина рівня значущості  $p=0,123$  є більшою за  $p=0,05$ , тому ми приймаємо нульову гіпотезу  $H_0$ , яка свідчить про відсутність статистично значущої різниці оцінок. Отже, ми можемо стверджувати, що загалом посадовий статус суб'єктів атестації не впливає на їх оцінки типів керівників сфери державного управління ( $p>0,05$ ).

З'ясуємо, чи статистично значущо різняться оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом стосовно професійно важливих якостей керівників сфери державного управління. Для цього здійснено однофакторний дисперсійний аналіз, який призначений для порівняння декількох вибірок. Загальна мінливість змінної розкладається на 2 складові: міжгрупову (факторну), яка обумовлена різницею груп (середніх значень) та внутрішньо групову (похибки), яка обумовлена випадковими причинами. Чим більша частка від ділення міжгрупової мінливості на внутрішньо групову, тим більша різниця середніх значень порівнюваних вибірок і тим більша статистична значущість цієї різниці [171, с. 167].

За результатом однофакторного дисперсійного аналізу (додаток Е.1, табл. Е.1.15) статистично значущо різняться середні значення оцінок суб'єктів атестації з різним посадовим статусом стосовно більшості професійно важливих якостей керівників, таких, як: стратегічне мислення, досвідченість, цілеспрямованість, вміння оперативно приймати рішення, комунікабельність, харизматичність, рішучість, вміння делегувати повноваження, вміння вирішувати конфлікти та бажання самовдосконалення ( $p<0,05$ ).

З'ясуємо детальніше, між оцінками суб'єктів атестації з якими посадовими статусами існує статистично значуща різниця під час оцінювання виявлених вище професійно важливих якостей. Для цього попередньо перевірено змінні на однорідність дисперсій.

За статистикою Лівіня (додаток Е.1, табл. Е.1.16) бачимо, що дисперсії таких професійно важливих якостей керівників, як досвідченість, цілеспрямованість, комунікабельність та рішучість є неоднорідними, адже

значущість  $p < 0,05$ . Тому для множинного порівняння середніх значень цих професійно важливих якостей за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом використано критерій T2 Тамхейна.

З'ясовано, що статистично значущо різняться оцінки лише двох якостей: якості комунікабельність, за оцінками керівників сфери державного управління та їх підлеглих, а також якості рішучість, за оцінками підлеглих та вищого керівництва ( $p < 0,05$ ) (додаток Е.1, табл. Е.1.17). На рис. 3.3 представлено рівень розвитку соціально-психологічної якості керівників «комунікабельність» за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом.

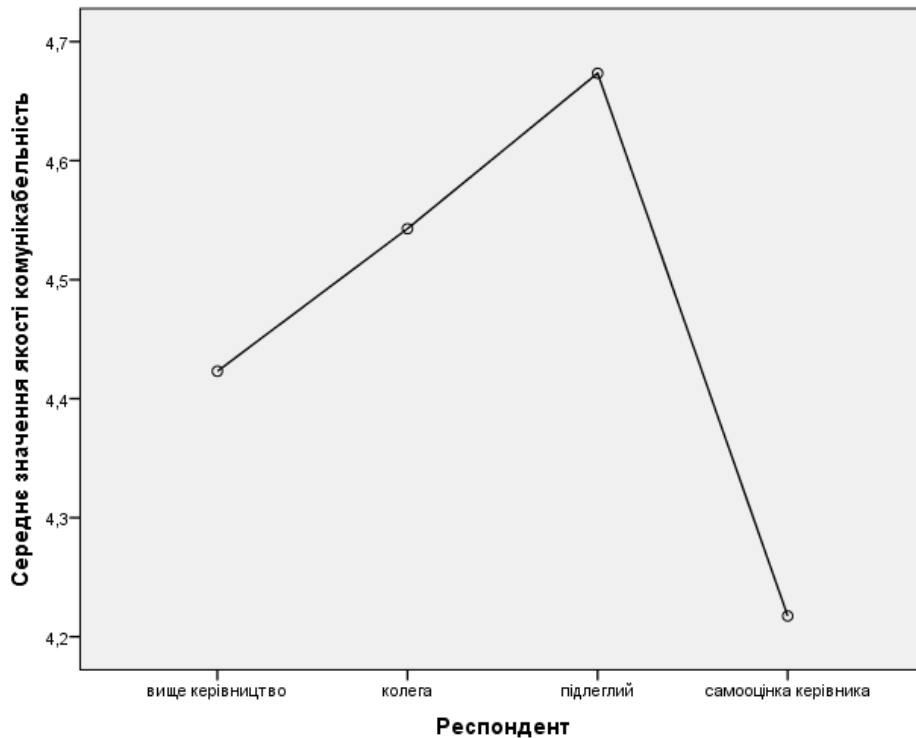


Рис. 3.3 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Комунікабельність» за фактором «Посадовий статус суб'єкта атестації»

З рис. 3.3 бачимо, що керівники у сфері державного управління значно нижче оцінюють свою комунікабельність, ніж їх підлегли, колеги та вище керівництво. Ймовірно, це можна пояснити тим, що «з боку» людині краще

видно іншого, аніж самого себе, зокрема, якщо це стосується якості «комунікабельність».

За статистикою Лівія (додаток Е.1, табл. Е.1.16) бачимо, що дисперсії таких професійно важливих якостей керівників, як стратегічне мислення, вміння оперативно приймати рішення, харизматичність, вміння делегувати повноваження, вміння вирішувати конфлікти, бажання самовдосконалення є однорідними, адже значущість  $p > 0,05$ . Тому для множинного порівняння середніх значень цих професійно важливих якостей за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом використано критерій Шеффе.

Множинні порівняння професійно важливих якостей керівників сфери державного управління за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом за критерієм Шеффе показали, що статистично значущо різняться оцінки респондентів різних посадових статусів щодо таких якостей: харизматичність, вміння делегувати повноваження, вміння вирішувати конфлікти, бажання самовдосконалення. Стосовно особистісних якостей «харизматичність» та «бажання самовдосконалення», то статистично значущо різняться оцінки керівників сфери державного управління та їх підлеглих; стосовно якостей «вміння делегувати повноваження», «вміння вирішувати конфлікти» та «бажання самовдосконалення», то статистично значущо різняться оцінки підлеглих оцінюваних керівників та вищого керівництва ( $p < 0,05$ ) (додаток Е.1, табл. Е.1.18).

На рис. 3.4, рис. 3.5 представлено рівень розвитку соціально-психологічних якостей керівників, таких як вміння делегувати повноваження та вміння вирішувати конфлікти за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом.



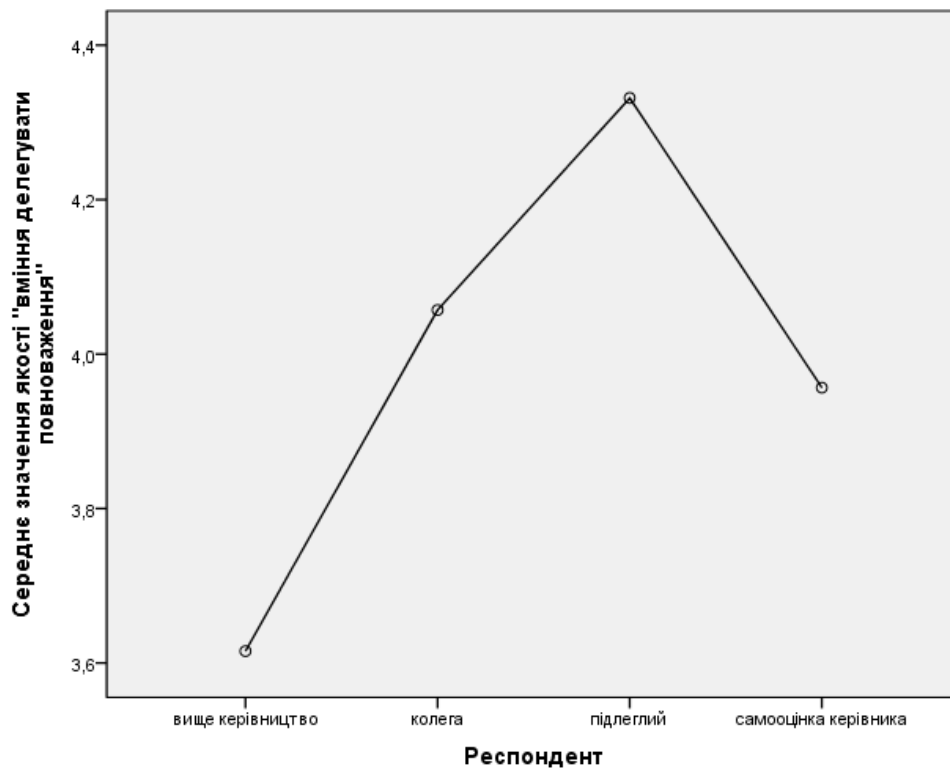


Рис. 3.4 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Вміння керівників делегувати повноваження» за фактором «Посадовий статус суб'єкта атестації»

На рис. 3.4 бачимо, що підлегли значно вище оцінюють таку якість своїх керівників, як вміння делегувати повноваження, на відміну від оцінок вищого керівництва. В даному випадку вважаємо, що більш об'єктивні оцінки дають саме підлегли, адже саме їм доводиться нерідко виконувати певні делеговані повноваження їхніх керівників. Оцінки самих керівників та їхніх колег стосовно цієї якості практично не різняться.

На рис. 3.5 бачимо, що за оцінками підлеглих їхні керівники достатньо добре вміють вирішувати конфлікти, проте за оцінками вищого керівництва і оцінками самих керівників, ця якість у них є недостатньо розвинена. Вважаємо, що дійсності відповідають оцінки останніх, позаяк керівнику нерідко доводиться вирішувати конфлікти не лише у колективі, яким керує, але і на вищих ієрархічних рівнях в організації чи поза її межами.

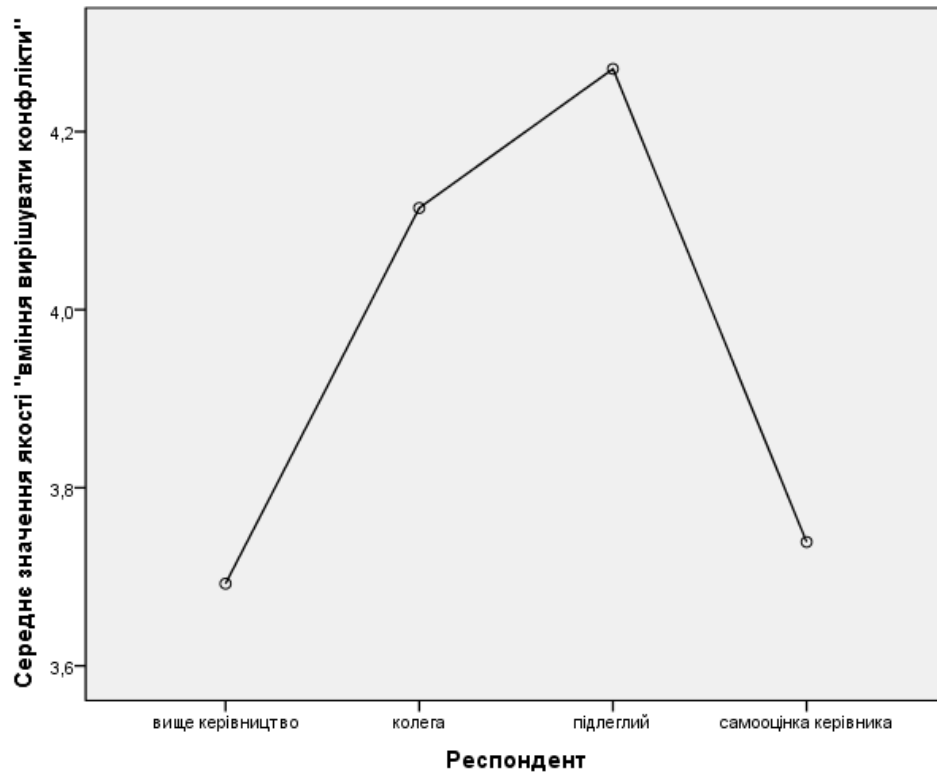


Рис. 3.5 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Вміння керівників вирішувати конфлікти» за фактором «Посадовий статус суб'єкта атестації»

З'ясовано також, чи статистично значущо різняться оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом стосовно статусу керівників в системі міжособистісних відносин та результативності їх діяльності. Для цього здійснено однофакторний дисперсійний аналіз. Його результати показали: а) значущість цих змінних – 0,007 та 0,031 відповідно, що свідчить про статистично значущу різницю середніх значень оцінок суб'єктів атестації ( $p < 0,05$ ); б) однорідність дисперсій цих змінних (за критерієм Лівіня), адже значущість 0,814 та 0,104 відповідно; в) статистично значущу різницю оцінок підлеглих та їх керівників стосовно змінної «Статус керівників в системі міжособистісних відносин» (за критерієм Шеффе), а також відсутність статистично значущих зв'язків множинних порівнянь змінної «Результативність діяльності» (додаток Е.1, табл. Е.1.19-21).

На рис. 3.6 представлено статус керівників в системі міжособистісних відносин за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом.

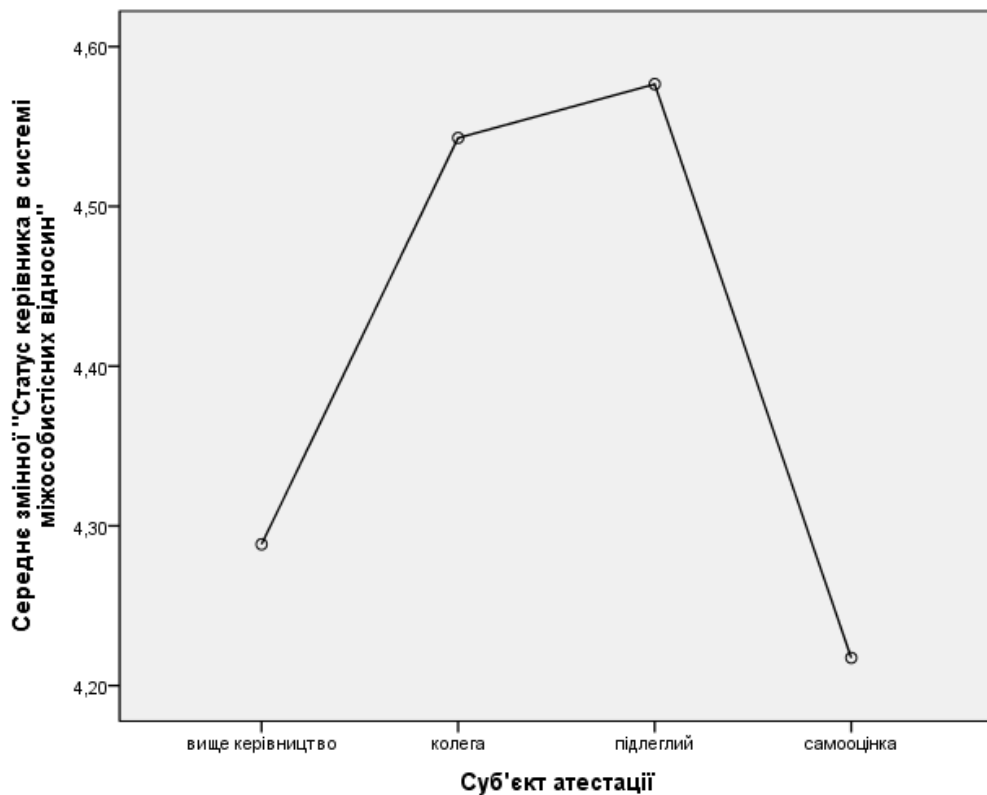


Рис. 3.6 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Статус керівників в системі міжособистісних відносин» за фактором «Посадовий статус суб'єкта атестації»

На рис. 3.6 бачимо, що підлеглі значно вище оцінюють статус своїх керівників в системі міжособистісних відносин, аніж їх керівники. Оцінки вищого керівництва та самих керівників практично не різняться. Ймовірно, підлеглі оцінювали статус керівника лише в їхньому колективі, тому оцінки вищого керівництва та самих керівників вважаємо більш достовірними.

З допомогою однофакторного дисперсійного аналізу перевірено, чи статистично значущо різняться оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом стосовно спрямованості діяльності держслужбовців-керівників. Виявлено статистично значущу різницю оцінок ( $p < 0,05$ ) лише спрямованості діяльності керівників на офіційну субординацію (додаток Е.1, табл. Е.1.22).

На рис. 3.7 представлено спрямованість діяльності держслужбовців-керівників на офіційну субординацію за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом.

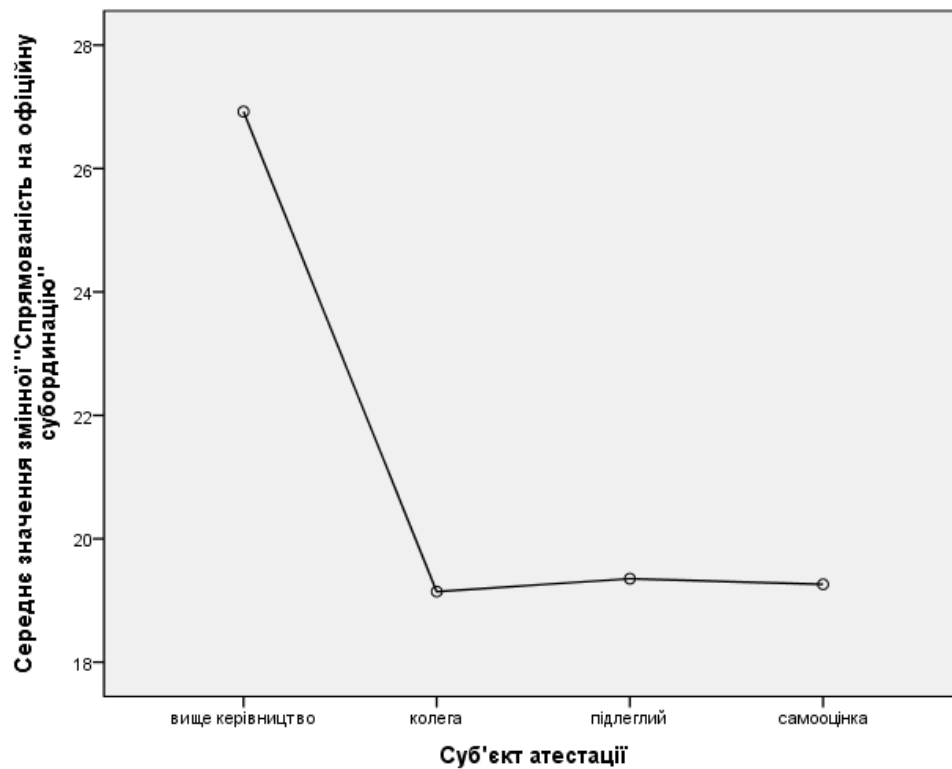


Рис. 3.7 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Спрямованість діяльності на офіційну субординацію» за фактором «Посадовий статус суб'єкта атестації»

На рис. 3.7 бачимо, що держслужбовці-керівники вищого посадового рівня значно вище оцінюють спрямованість діяльності своїх підлеглих керівників на чинник влади, на офіційну субординацію, ніж самі оцінювані керівники, їхні підлеглі та колеги. Це підтверджують множинні порівняння даної змінної за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом за критерієм Шеффе (статистика Лівія показала однорідність дисперсій,  $p=0,668$ ). Виявлено статистично значущу різницю оцінок вищого керівництва з оцінками підлеглих та колег керівників, які підлягали атестації ( $p<0,05$ ) (додаток Е.1, табл. Е.1.23).

З метою з'ясувати, чи різняться оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом стосовно сильних сторін керівників сфери державного управління (за методикою «Аналіз обмежень» М. Вудкока та Д. Френсіса) здійснено порівняння частот їх відповідей. Отож, з додатку Е.1, табл. Е.1.24 бачимо, що найчастіше в керівників зустрічається така сильна властивість, як «навики вирішувати проблеми». В даному випадку оцінки підлеглих, колег, вищого керівництва та самооцінки керівників практично не різняться. Підлеглі також вважають, що нерідко зустрічаються такі сильні сторони у їхніх керівників, як «постійний саморозвиток» (12,7% випадків), «вміння керувати собою» (12,7%), «вміння навчати і розвивати підлеглих» (11,1%) та «навики управління» (10,2%). Колеги керівників також часто називали такі сильні властивості керівників, як «вміння керувати собою» (15,5%), «вміння впливати на оточуючих» (14,3%) та «навики управління» (13,1%). На думку вищого керівництва, нерідко їхні підлеглі мають такі властивості, як «вміння керувати собою» (18,3%), «винахідництво та здібність до інновацій» (15%), «постійний саморозвиток» (11,7%) та «вміння впливати на оточуючих» (10%). Самі ж керівники сфери державного управління найчастіше називали у себе такі сильні сторони, як «навики управління» (15,7%), «вміння навчати і розвивати підлеглих» (13,7%) та «вміння керувати собою» (11,8%).

Для того, щоб з'ясувати, чи статистично значуща різниця оцінок державних службовців різного посадового статусу стосовно сильних сторін керівників сфери державного управління, здійснено аналіз за допомогою критерію Фрідмана. Нульова гіпотеза  $H_0$ : між отриманими в різних умовах показниками є лише випадкові відмінності.

Проранжуємо індивідуальні значення показників для кожної сильної властивості керівника сфери державного управління. Тобто виконуємо ранжування показників кожного рядка таблиці і знаходимо суми рангів по стовпцях (додаток Е.1, табл. Е.1.25).

Знайдемо емпіричне значення критерію за формулою (3.1):

$$S = \frac{12}{nc(c+1)} \sum_{i=1}^c R_i^2 - 3n(c+1) \quad (3.1)$$

де:  $S$  – емпіричне значення критерію;  $n$  – кількість досліджуваних;  $c$  – кількість умов;  $R_i$  – сума рангів за  $i$ -умов.

У нашому випадку:  $n=11$ ,  $c=4$ ,  $S=(12/11*4*5)*(729+625+841+841)-3*11*5=-13,2$ .

Знайдемо з таблиці [253, с. 50] критичне значення критерію Фрідмана, яке залежить від рівня значущості  $p$  та степені свободи  $k=c-1$ .

В нашому випадку  $k=4-1=3$ ;  $S=7$  на рівні значущості  $p=0,05$ .

Перевіримо, чи можна на даному рівні значущості прийняти нульову гіпотезу  $H_0$ , яка стверджує про несуттєві відмінності показників.

Нульова гіпотеза  $H_0$  приймається, якщо критичне значення критерію більше від емпіричного:  $S < S_{\alpha}(n, c)$

У нашому випадку  $S=-13,2$ . Так як  $-13,2 < 7$ , то нульова гіпотеза  $H_0$  приймається. Отже, можна стверджувати, що загалом оцінки підлеглих, колег, вищого керівництва та самих керівників стосовно їхніх сильних сторін статистично значущо не різняться ( $p > 0,05$ ).

З метою з'ясувати, чи різняться оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом стосовно слабких сторін керівників сфери державного управління також здійснено порівняння частот їх відповідей. Отож, з додатку Е.1, табл. Е.1.26 бачимо, що найчастіше в керівників зустрічається така слабка властивість, як «нестача творчого підходу». В даному випадку оцінки підлеглих, колег, вищого керівництва та самооцінки керівників різняться не сильно. Підлеглі також вважають, що нерідко зустрічаються такі слабкі сторони у їхніх керівників, як «низька здібність формувати колектив» (16,3% випадків), «недостатнє розуміння особливостей управлінської праці» (13,5%) та «невміння впливати на людей» (12,1%). Колеги керівників також часто називали таку слабку властивість керівників, як «невміння впливати на людей» (14,3%). За оцінками вищого керівництва найслабшою властивістю

їхніх підлеглих є «нечіткі особисті цілі» (18,9%), крім того часто називали такі властивості, як «невміння керувати собою» (16,2%), «зупинений саморозвиток» (13,5%), «невміння впливати на людей» (13,5%). Самі ж керівники у сфері державного управління найчастіше називали у себе такі слабкі сторони, як «невміння керувати собою» (14,8%), «нечіткі особисті цінності» (14,8%), «нечіткі особисті цілі» (14,8%) та «зупинений саморозвиток» (14,8%).

Для того, щоб з'ясувати, чи статистично значуща різниця оцінок державних службовців різного посадового статусу стосовно слабких сторін керівників сфери державного управління здійснено аналіз за допомогою критерію Фрідмана.

Проранжуємо індивідуальні значення показників для кожної слабкої властивості керівника сфери державного управління (додаток Е.1, табл. Е.1.27). Знайдемо емпіричне значення критерію за формулою 3.1.

У нашому випадку:  $n=11$ ;  $c=4$ ;  $S=(12/11*4*5)*(784+625+841+784)-3*11*5=-13,3$ .

Знайдемо з таблиці [253, с. 50] критичне значення критерію Фрідмана.

В нашому випадку  $k=4-1=3$ ;  $S=7$  на рівні значущості  $p=0,05$ .

Перевіримо, чи можна на даному рівні значущості прийняти нульову гіпотезу, яка стверджує про несуттєві відмінності показників. У нашому випадку  $S=-13,3$ . Позаяк  $-13,3 < 7$ , то нульова гіпотеза  $H_0$  приймається. Отже, можна стверджувати, що загалом оцінки підлеглих керівника, колег, вищого керівництва та самих керівників стосовно їхніх слабких сторін статистично значущо не різняться ( $p > 0,05$ ).

Отож, здійснивши аналіз сильних та слабких сторін керівників сфери державного управління, з'ясувалося, що найчастіше у керівників зустрічається сильна властивість «навики вирішувати проблеми» (20,3% випадків) та слабка властивість «нестача творчого підходу» (17,1%). Загалом оцінки суб'єктів атестації з різним посадовим статусом стосовно цих властивостей статистично значущо не різняться ( $p > 0,05$ ).

В цілому, як показав аналіз з порівняння частот відповідей суб'єктів атестації з різним посадовим статусом за допомогою критерію Фрідмана, самооцінки керівників, оцінки їх підлеглих, колег та вищого керівництва статистично значущо не різняться стосовно сильних та слабких сторін керівників сфери державного управління ( $p > 0,05$ ).

*2. Стаж державної служби суб'єктів оцінювання як чинник атестації керівників сфери державного управління.*

Проведення позачергової добровільної атестації керівників сфери державного управління методом експертного опитування дало змогу виявити соціально-психологічні особливості атестації керівників цієї сфери залежно від стажу державної служби суб'єктів оцінювання. Щоб визначити, оцінки яких професійно-особистісних характеристик керівників в процесі їх атестації статистично значущо різняться залежно від стажу державної служби суб'єктів оцінювання, було здійснено аналіз даних за допомогою таблиць узгодженості, непараметричного критерію хі-квадрат та однофакторного дисперсійного аналізу. Виявлено статистично значущі відмінності оцінок таких професійно-особистісних характеристик керівників: метод «пряника» та розпорядження як методи впливу керівників на підлеглих; професійно важливі якості керівників (вміння працювати з командою, згуртовувати колектив; комунікабельність; харизматичність); спрямованість діяльності керівників на офіційну субординацію; авторитетність керівників у колег по роботі ( $p \leq 0,05$ ).

Стосовно методів впливу керівників на підлеглих, то з таблиці узгодженості (додаток Е.2, табл. Е.2.1) бачимо, що оцінки суб'єктів атестації з різним стажем державної служби статистично значущо різняться між собою стосовно методу «пряника» (заохочень) та методу прямого впливу (розпорядження) ( $p \leq 0,05$ ).

За результатом критерію хі-квадрат (додаток Е.2, табл. Е.2.2) в 25% комірок очікувана частота менше 5, що свідчить про можливість застосування критерію. Крім того, застосовано точний метод розрахунку



Монте-Карло. Як бачимо, величина рівня значущості  $p=0,001$  є меншою за  $p=0,05$ , тому ми приймаємо альтернативну гіпотезу  $H_1$ , яка свідчить про наявність статистично значущої різниці оцінок. Отже, ми можемо стверджувати, що загалом стаж державної служби суб'єкта атестації впливає на його оцінку методів впливу керівників на підлеглих ( $p<0,05$ ).

На рис. 3.8 можна побачити різницю оцінок суб'єктів атестації з різним стажем державної служби щодо методів впливу керівників на підлеглих.

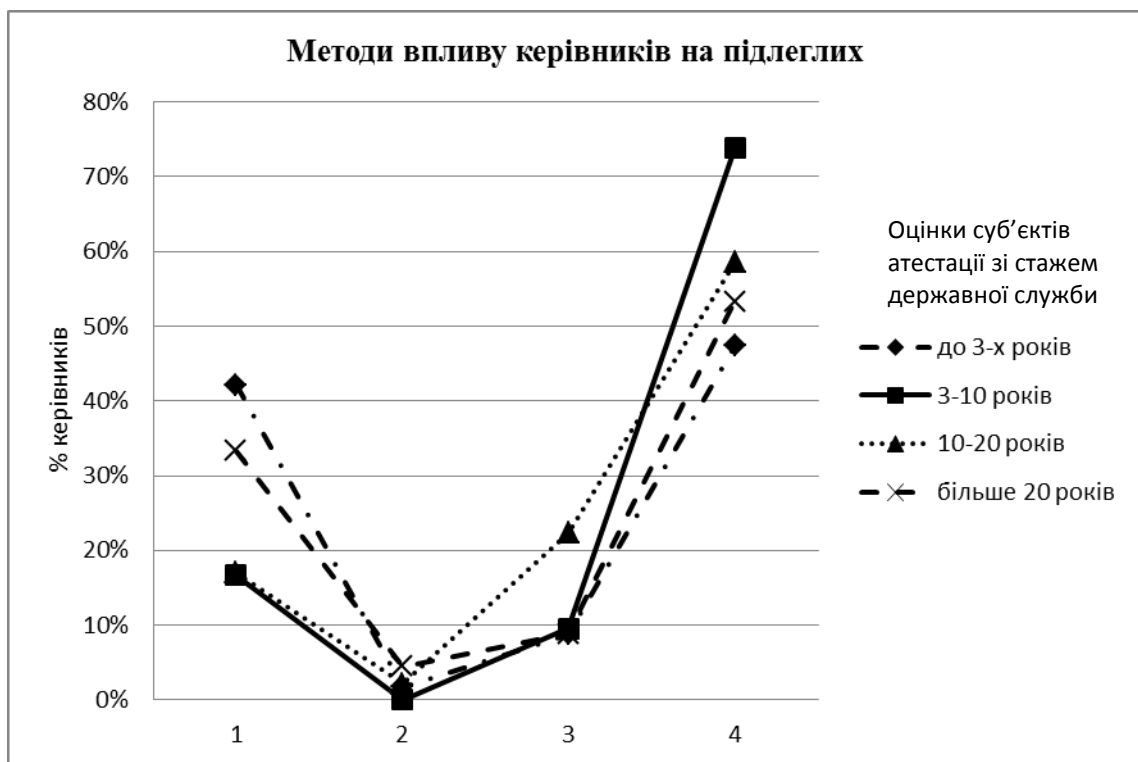


Рис. 3.8 Методи впливу керівників на підлеглих за оцінками суб'єктів атестації з різним стажем державної служби, де:

1 – метод «пряника» (заохочень); 2 – метод «батога» (покарань); 3 – тиск на свідомість; 4 – прямий вплив (розпорядження).

З'ясовано, що державні службовці зі стажем державної служби до 3-х років вважають, що метод «пряника» (заохочень) застосовують до своїх підлеглих 42,1% керівників, натомість державні службовці зі стажем державної служби 3-20 років вважають, що таких керівників є не більше 17%. Стосовно методу прямого впливу (розпорядження), то державні службовці зі

стажем державної служби 3-10 років вважають, що цей метод застосовують 73,8% керівників, а решта респондентів вважають, що таких керівників є не більше 58,5% (див. рис. 3.8).

З'ясовано, чи статистично значущо різняться оцінки суб'єктів атестації з різним стажем державної служби стосовно професійно важливих якостей керівників сфери державного управління. Для цього здійснено однофакторний дисперсійний аналіз. За його результатами (додаток Е.2, табл. Е.2.3) виявилось, що статистично значущо різняться середні значення оцінок суб'єктів атестації з різним стажем державної служби стосовно таких професійно важливих якостей керівників, як вміння працювати з командою, згуртувати колектив; комунікабельність; харизматичність ( $p < 0,05$ ).

З'ясуємо детальніше, між оцінками суб'єктів атестації з яким стажем державної служби існує статистично значуща різниця виявлених вище професійно важливих якостей. Для цього попередньо перевірено змінні на однорідність дисперсій. За статистикою Лівіня (додаток Е.2, табл. Е.2.4) бачимо, що дисперсії таких професійно важливих якостей керівників, як вміння працювати з командою, згуртувати колектив та комунікабельність є неоднорідними, адже значущість  $p < 0,05$ . Тому для множинного порівняння середніх значень цих професійно важливих якостей за оцінками суб'єктів атестації з різним стажем державної служби використано критерій T2 Тамхейна (додаток Е.2, табл. Е.2.5).

З'ясовано, що статистично значущо різняться оцінки лише якості «вміння працювати з командою, згуртувати колектив» за оцінками державних службовців зі стажем державної служби до 3-х років з оцінками державних службовців зі стажем державної служби 3-10 років та 10-20 років ( $p < 0,05$ ). Стосовно якості «комунікабельність», то відсутня статистично значуща різниця середніх значень оцінок суб'єктів атестації з різним стажем державної служби ( $p > 0,05$ ) (див. додаток Е.2, табл. Е.2.5).

З рис. 3.9 бачимо, що державні службовці з невеликим досвідом роботи у сфері державного управління вище оцінюють таку якість керівників, як

вміння працювати з командою, згуртувати колектив, на відміну від більш досвідчених службовців. Ймовірно, це можна пояснити тим, що людина з меншим досвідом роботи має нижчі вимоги до особистості керівника, аніж більш досвідчений працівник.

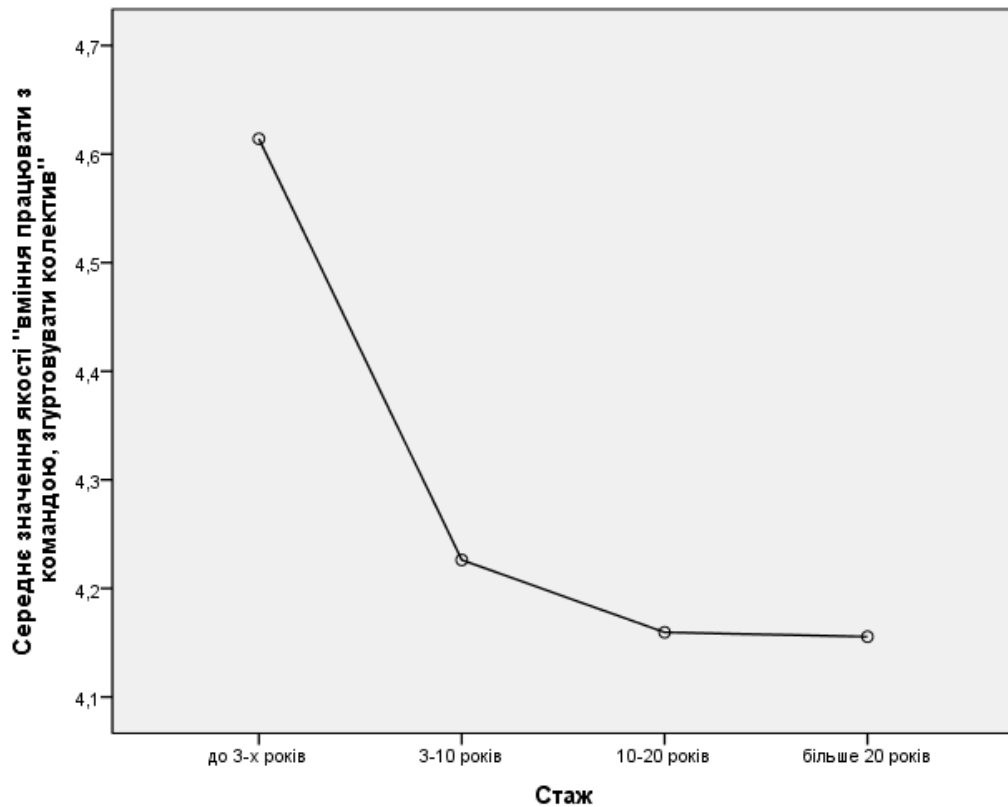


Рис. 3.9 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Вміння працювати з командою, згуртувати колектив» за фактором «Стаж державної служби суб'єкта атестації»

За статистикою Лівіня (додаток Е.2, табл. Е.2.4) бачимо, що дисперсія якості «харизматичність» є однорідною, адже значущість  $p > 0,05$ . Тому для множинного порівняння середніх значень цієї професійно важливої якості за оцінками суб'єктів атестації з різним стажем державної служби використано критерій Шеффе. Виявлено, що статистично значущо різняться середні значення оцінок суб'єктів атестації зі стажем до 3-х років та 10-20 років ( $p < 0,05$ ) (див. додаток Е.2, табл. Е.2.6; рис. 3.10).

На рис. 3.10 бачимо, що менш досвідчені державні службовці вище оцінюють харизматичність керівників сфери державного управління, аніж більш досвідчені, особливо ті, що мають стаж державної служби 10-20 років. Ймовірно, це можна пояснити тим, що більш досвідчені працівники вважають, що успіх керівника – це передусім є наслідок його праці, а не вроджені якості, наприклад, харизматичність.

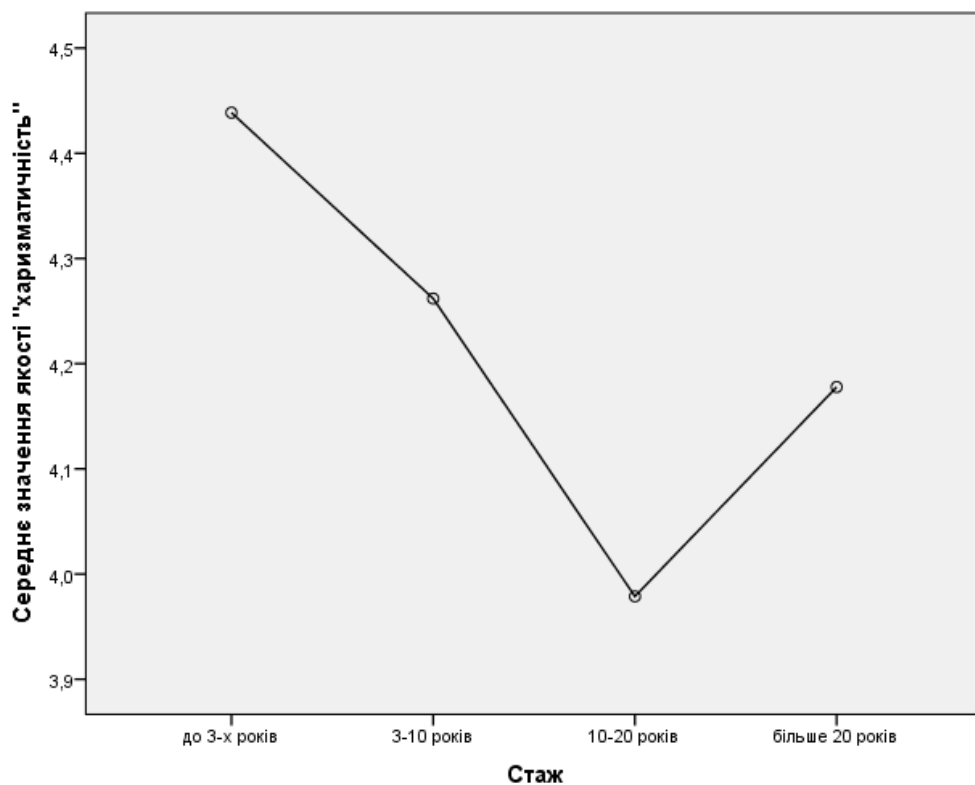


Рис. 3.10 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Харизматичність» за фактором «Стаж державної служби суб'єкта атестації»

За допомогою однофакторного дисперсійного аналізу з'ясовано також, що статистично значущо різняться оцінки суб'єктів атестації з різним стажем державної служби стосовно спрямованості діяльності керівників на офіційну субординацію (значущість  $p=0,011$ ).

З'ясовано детальніше, між оцінками суб'єктів атестації з яким стажем державної служби існує статистично значуща різниця оцінок змінної «Спрямованість діяльності керівників на офіційну субординацію». Для цього

попередньо перевірено цю змінну на однорідність дисперсій. За статистикою Лівіня значущість  $p=0,773$ . Отже, дисперсія змінної є однорідною. Тому для множинного порівняння середніх значень цієї змінної за оцінками суб'єктів атестації з різним стажем державної служби використано критерій Шеффе. З'ясовано, що статистично значущо різняться середні значення оцінок суб'єктів атестації зі стажем державної служби до 3-х років та 10-20 років ( $p<0,05$ ) (додаток Е.2, табл. Е.2.6; рис. 3.11).

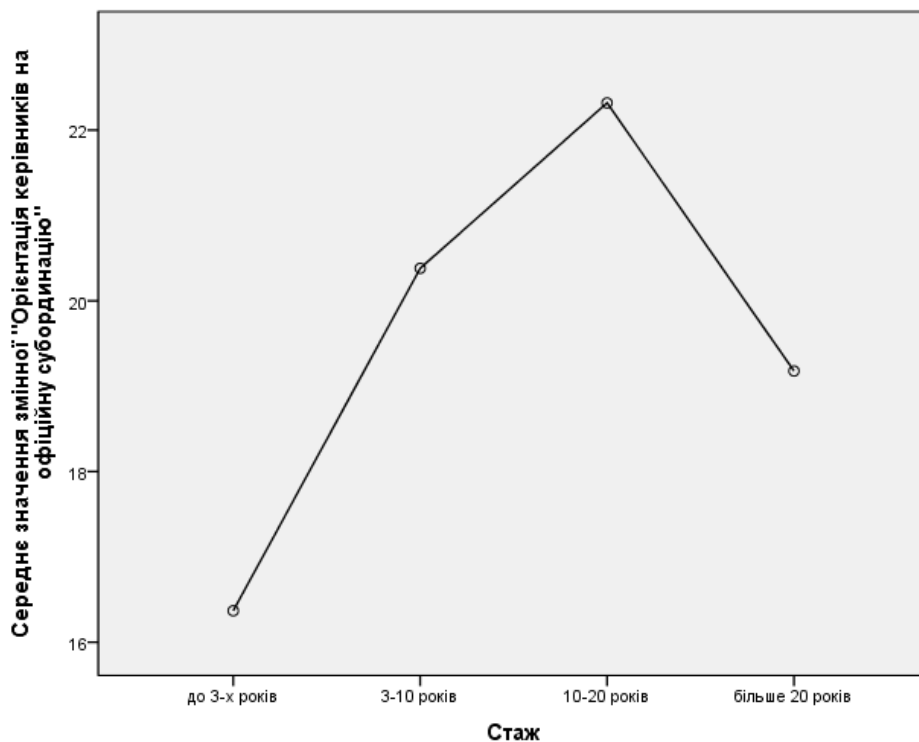


Рис. 3.11 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Спрямованість діяльності керівників на офіційну субординацію» за фактором «Стаж державної служби суб'єкта атестації»

З рис. 3.11 бачимо, що державні службовці з невеликим досвідом роботи у сфері державного управління (до 3-х років) значно нижче оцінюють якість керівників «спрямованість діяльності на офіційну субординацію», ніж державні службовці зі стажем державної служби 10-20 років. Ймовірно, це можна пояснити тим, що під час оцінювання службовці використовували механізм соціальної перцепції «проекція». Адже ті, хто самі з більшим

досвідом роботи в одній сфері, ймовірно, менш готові змінювати місце праці, аніж молоді, амбітні люди, які менше схильні орієнтуватися на чинник влади.

За допомогою однофакторного дисперсійного аналізу з'ясовано також, що статистично значущо різняться оцінки суб'єктів атестації з різним стажем державної служби стосовно змінної «Авторитетність керівників у колег по роботі» (значущість  $p=0,027$ ). З'ясовано детальніше, між оцінками суб'єктів атестації з яким стажем державної служби існує статистично значуща різниця оцінок цієї змінної. Для цього попередньо перевірено змінну на однорідність дисперсій. За статистикою Лівіня значущість  $p=0,000$ . Отже, дисперсія змінної є неоднорідною. Тому для множинного порівняння змінної за оцінками суб'єктів атестації з різним стажем державної служби використано критерій T2 Тамхейна. З'ясовано, що статистично значущо різняться оцінки суб'єктів атестації зі стажем державної служби до 3-х років та 10-20 років ( $p<0,05$ ) стосовно змінної «Авторитетність керівників у колег по роботі» (додаток Е.2, табл. Е.2.7; рис. 3.12).

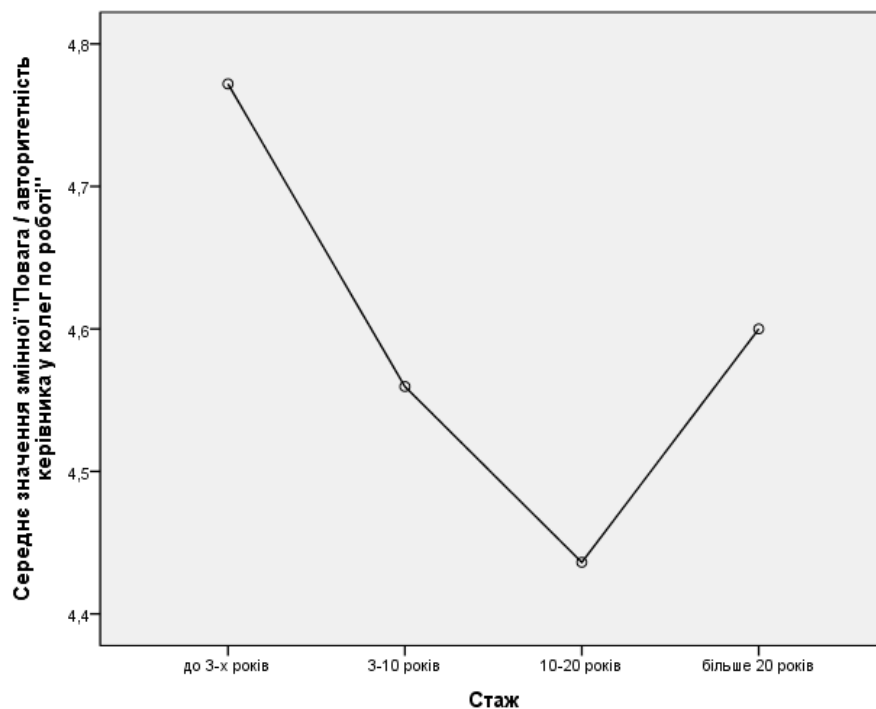


Рис. 3.12 Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Авторитетність керівників у колег по роботі» за фактором «Стаж державної служби суб'єкта атестації»

З рис. 3.12 бачимо, що державні службовці з невеликим досвідом роботи у сфері державного управління (до 3-х років) значно вище оцінюють рівень авторитетності керівників у колег по роботі, аніж державні службовці зі стажем державної служби 10-20 років. Ймовірно, це можна пояснити тим, що державні службовці зі стажем роботи до 3-х років мали можливість менше часу співпрацювати з керівником, аніж ті, хто пропрацював з ним понад 10 років; молододосвідчені працівники можуть ідеалізувати своїх керівників.

Отже, здійснивши аналіз даних дослідження, було виявлено статистично значущу різницю оцінок професійно-особистісних характеристик керівників сфери державного управління залежно від стажу державної служби суб'єктів атестації. Тому можна стверджувати, що стаж роботи суб'єктів оцінювання є чинником атестації особистості.

*3. Стать суб'єктів оцінювання як чинник атестації керівників сфери державного управління.*

Дослідження свідчать, що стать державного службовця певним чином впливає на його професійний профіль і відображається на показниках праці [47].

Проведення позачергової добровільної атестації керівників сфери державного управління методом експертного оцінювання дало змогу виявити соціально-психологічні особливості атестації керівників цієї сфери залежно від статі суб'єктів оцінювання. Щоб визначити гендерні відмінності оцінок професійно-особистісних характеристик керівників в процесі їх атестації, було здійснено аналіз даних за допомогою таблиць узгодженості, непараметричного критерію хі-квадрат та однофакторного дисперсійного аналізу. Виявлено статистично значущі гендерні відмінності оцінок таких професійно-особистісних характеристик керівників: результативність діяльності; авторитетність керівників у громадськості; професійно важливі якості (аналітичні здібності, стратегічне мислення, цілеспрямованість,

комунікабельність, харизматичність, вміння делегувати повноваження, бажання самовдосконалення) ( $p \leq 0,05$ ).

Стосовно змінних «Результативність діяльності» та «Авторитетність керівників у громадськості», то однофакторний дисперсійний аналіз показав гендерні відмінності оцінок на рівні значущості  $p < 0,05$  ( $p = 0,045$  та  $p = 0,007$  відповідно).

Однофакторний дисперсійний аналіз також показав гендерні відмінності оцінок професійно важливих якостей керівників сфери державного управління на рівні значущості  $p \leq 0,05$  (додаток Е.3, табл. Е.3.1). Жінки статистично значущо вище оцінюють усі ці характеристики керівників, аніж чоловіки.

Стосовно інших професійно-особистісних характеристик керівників, то аналіз даних дослідження за допомогою критерію хі-квадрат, таблиць узгодженості та однофакторного дисперсійного аналізу показав відсутність статистично значущих гендерних відмінностей оцінок суб'єктів атестації.

Проте в цілому аналіз даних дослідження дає підстави стверджувати, що стать суб'єктів оцінювання є чинником атестації керівників сфери державного управління.

#### *4. Кількість експертів як чинник атестації керівника сфери державного управління.*

Для того, щоб з'ясувати, чи впливає кількість експертів на результати атестації працівника, здійснено статистичний аналіз даних кожного держслужбовця-керівника, який підлягав атестації у межах нашого дослідження. Одними з головних критеріїв особистості та діяльності керівника, які визначають його результати атестації є: професійно важливі якості, статус керівника в системі міжособистісних відносин, результативність діяльності, індекс професійної компетентності.

Спочатку перевірено, чи підпадають обрані змінні нормальному розподілові. Як показали результати за критерієм  $\lambda$  Колмогорова-Смірнова (додаток Е.4, табл. Е.4.1), усі змінні нормально розподілені ( $p > 0,05$ ). Тому



можна здійснити кореляційний аналіз за Пірсоном. Як бачимо (додаток Е.4, табл. Е.4.2), відсутній статистично значущий кореляційний зв'язок змінної «Кількість експертів» з кожною ключовою змінною особистості та діяльності керівника, які визначають його результати атестації ( $p > 0,05$ ). Виявлено позитивний кореляційний зв'язок між змінними «Професійно важливі якості» та «Результативність діяльності» ( $r = 0,534^{**}$ ;  $p < 0,01$ ), змінними «Статус керівника в системі міжособистісних відносин» та «Результативність діяльності» ( $r = 0,704^{**}$ ;  $p < 0,01$ ), змінними «Статус керівника в системі міжособистісних відносин» та «Індекс професійної компетентності» ( $r = 0,593^{**}$ ;  $p < 0,01$ ), змінними «Результативність діяльності» та «Індекс професійної компетентності» ( $r = 0,793^{**}$ ;  $p < 0,01$ ).

Це дає підстави стверджувати, що кількість експертів не впливає на результати атестації керівника; кількість експертів не визначає якість результату. Важливо якісно підбирати експертів з оточення керівника, які добре знають його і можуть достатньо об'єктивно оцінити професійно-особистісні характеристики. Отже, не можна вважати кількість експертів чинником атестації керівника.

З метою узагальнення та наглядного представлення результатів емпіричного дослідження психологічних чинників атестації керівників сфери державного управління побудовано відповідну схему (рис. 3. 13).



Рис. 3.13 Чинники атестації керівників сфери державного управління

Отже, здійснений статистичний аналіз даних емпіричного дослідження дає підстави стверджувати, що посадовий статус, стаж державної служби та стать суб'єктів оцінювання є психологічними чинниками атестації керівників сфери державного управління, а кількість експертів не є чинником їх атестації.

### **3.2. Відповідність керівників сфери державного управління соціальним очікуванням за результатами їх атестації**

Соціальні очікування до керівників середньої ланки сфери державного управління було визначено методом експертного опитування (див. підрозділ 2.3). Ці соціальні очікування стосувалися їх професійно важливих якостей.

Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем (додаток Ж.1, табл. Ж.1.1, рис. 3.14) свідчить про те, що за оцінками самих керівників жодна з якостей не набула необхідного рівня розвитку. Найбільше за рівнем розвитку відповідають соціальним очікуванням такі якості, як «відповідальність» (97,9%) та «справедливість, об'єктивність» (97,2%), а найменше – якості «харизматичність» (83,5%), «вміння вирішувати конфлікти» (84%) та «вміння делегувати повноваження» (87%).

Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем за оцінками підлеглих (див. додаток Ж.1, табл. Ж.1.1, рис. 3.15) свідчить про те, що семеро якостей перевершують соціальні очікування, такі, як «досвідченість» (на 4,3%); «цілеспрямованість» (2,4%); «вміння оперативно приймати рішення» (2,2%); «бажання самовдосконалення» (1,6%); «професіоналізм» (1,1%); «комунікабельність» (0,4%); «рішучість» (0,2%), а найменше за рівнем розвитку відповідають соціальним очікуванням такі якості, як «вміння працювати з командою, згуртувати колектив» (94,3%), «справедливість, об'єктивність» (94,8%) та «вміння делегувати повноваження» (95,4%).

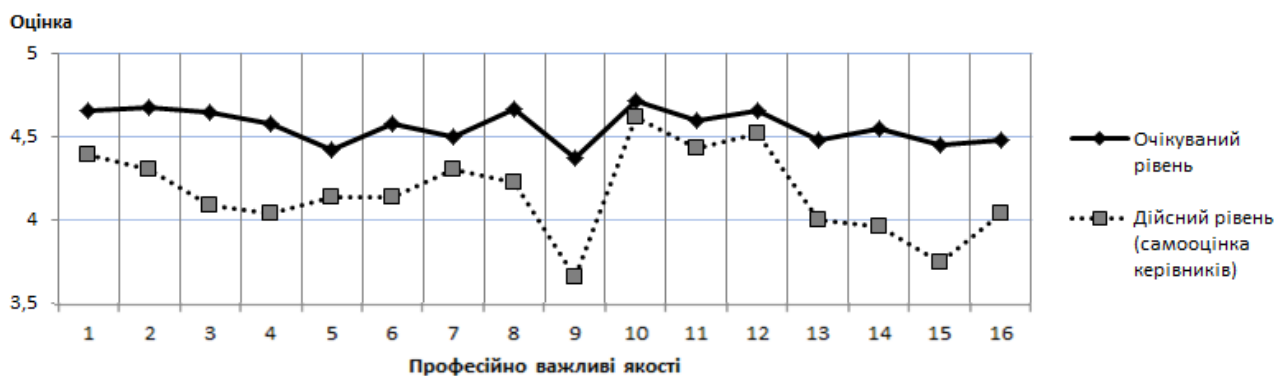


Рис. 3.14 Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей\* керівників сфери державного управління з дійсним рівнем (самооцінка керівників)

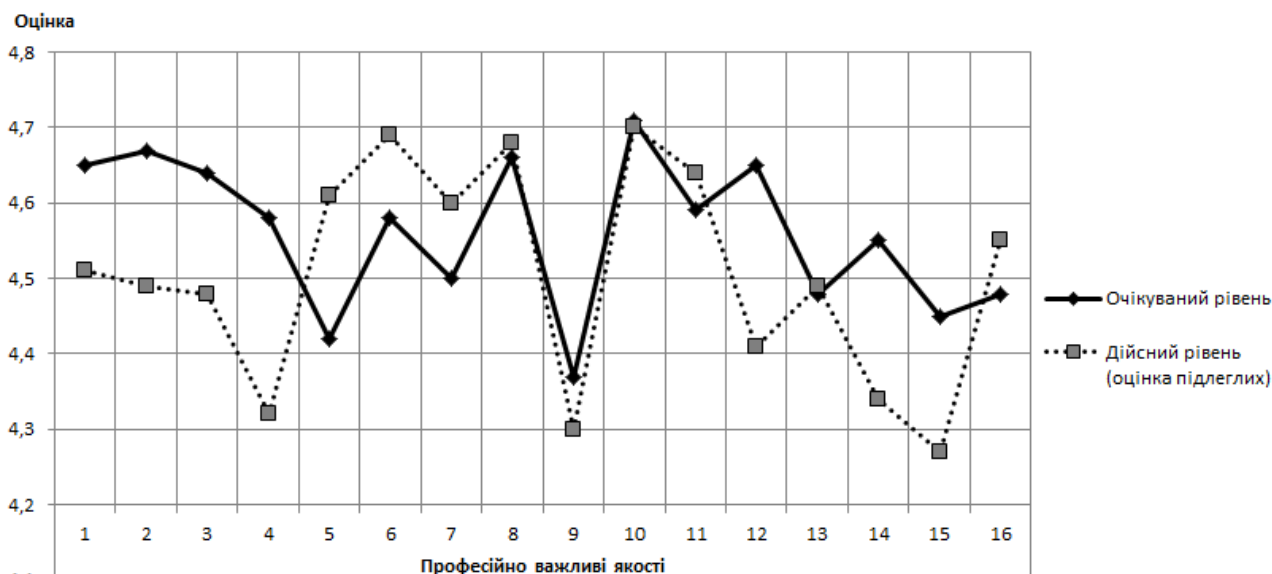


Рис. 3.15 Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей\* керівників сфери державного управління з дійсним рівнем (оцінка підлеглих)

\* Примітка. 1 – організаторські здібності; 2 – аналітичні здібності; 3 – стратегічне мислення; 4 – вміння працювати з командою, згуртувати колектив; 5 – досвідченість; 6 – цілеспрямованість; 7 – вміння оперативно приймати рішення; 8 – комунікабельність; 9 – харизматичність; 10 – відповідальність; 11 – професіоналізм; 12 – справедливість, об'єктивність; 13 – рішучість; 14 – вміння делегувати повноваження; 15 – вміння вирішувати конфлікти; 16 – бажання самовдосконалення.

Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем за оцінками колег (див. додаток Ж.1, табл. Ж.1.1, рис. 3.16) свідчить про те, що жодна з якостей не набула необхідного рівня розвитку. Найбільше за рівнем розвитку відповідає соціальним очікуванням якість «бажання самовдосконалення» (99,6%), а найменше – соціально-психологічна якість «вміння делегувати повноваження» (89,2%).

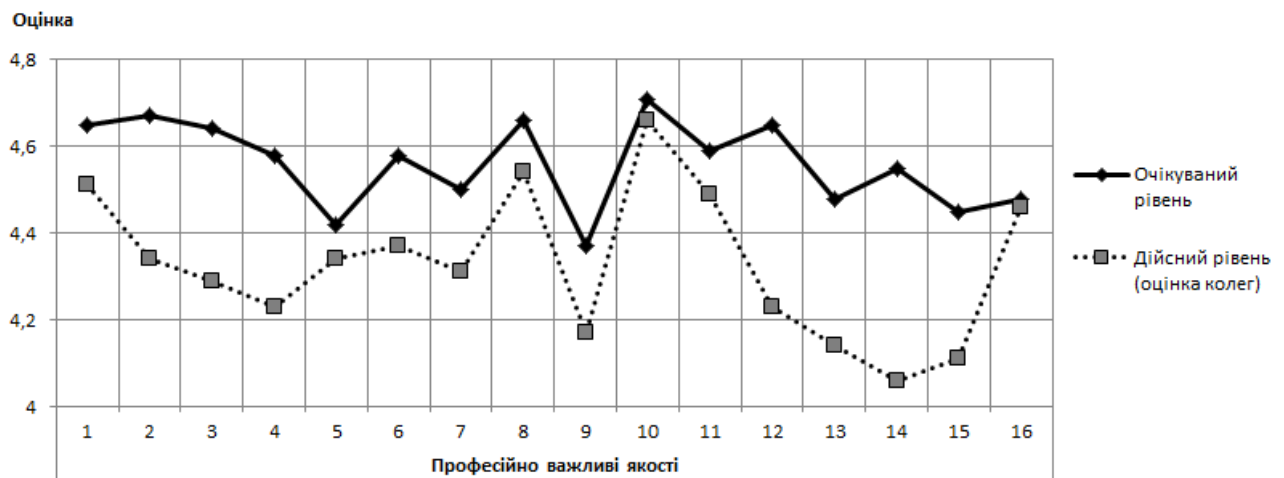


Рис. 3.16 Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем (оцінка колег), де:

1 – організаторські здібності; 2 – аналітичні здібності; 3 – стратегічне мислення; 4 – вміння працювати з командою, згуртувати колектив; 5 – досвідченість; 6 – цілеспрямованість; 7 – вміння оперативно приймати рішення; 8 – комунікабельність; 9 – харизматичність; 10 – відповідальність; 11 – професіоналізм; 12 – справедливість, об'єктивність; 13 – рішучість; 14 – вміння делегувати повноваження; 15 – вміння вирішувати конфлікти; 16 – бажання самовдосконалення.

Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем за оцінками вищого керівництва (див. додаток Ж.1, табл. Ж.1.1, рис. 3.17) свідчить про те, що двоє якостей перевершують соціальні очікування, такі, як «досвідченість» (на 4,5%) та «відповідальність» (0,4%), а найменше за рівнем розвитку

відповідає соціальним очікуванням якість «вміння делегувати повноваження» (79,6%).

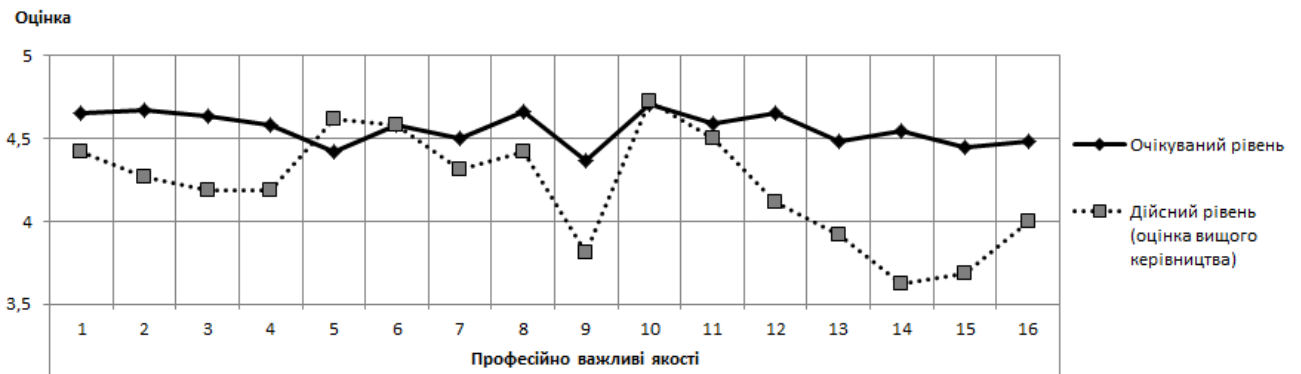


Рис. 3.17 Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем (оцінка вищого керівництва), де:

1 – організаторські здібності; 2 – аналітичні здібності; 3 – стратегічне мислення; 4 – вміння працювати з командою, згуртувати колектив; 5 – досвідченість; 6 – цілеспрямованість; 7 – вміння оперативно приймати рішення; 8 – комунікабельність; 9 – харизматичність; 10 – відповідальність; 11 – професіоналізм; 12 – справедливість, об'єктивність; 13 – рішучість; 14 – вміння делегувати повноваження; 15 – вміння вирішувати конфлікти; 16 – бажання самовдосконалення.

На рис. 3.18 можна бачити зведені результати самооцінки керівників, оцінок підлеглих, колег, вищого керівництва стосовно ступеня відповідності керівників сфери державного управління соціальним очікуванням.

Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем за оцінками експертів (рис. 3.19) свідчить про те, що якість «досвідченість» перевершує соціальні очікування, високого рівня розвитку набули вольові якості «відповідальність» (99,7%) та «цілеспрямованість» (99,3%), а найменше за рівнем розвитку відповідають соціальним очікуванням в основному соціально-психологічні якості, такі як: «вміння делегувати повноваження» (88,1%), «вміння вирішувати конфлікти» (90,4%), «справедливість, об'єктивність» (91,5%), «вміння працювати з командою, згуртувати колектив» (92,7%).

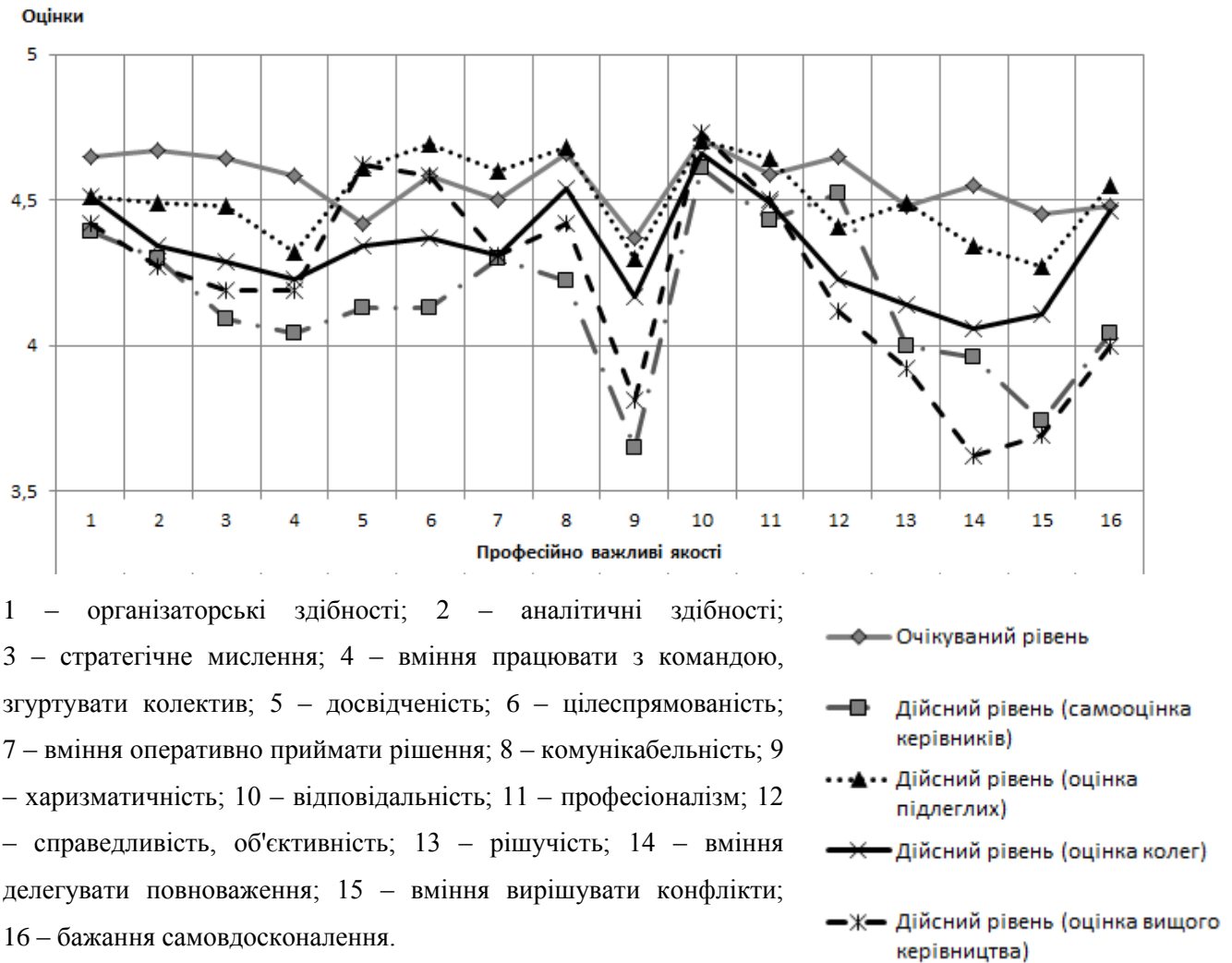


Рис. 3.18 Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем (самооцінка керівників, оцінка підлеглих, колег та вищого керівництва)

У цілому, на основі порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем, виявлено, що ступінь відповідності керівників соціальним очікуванням за оцінками їх підлеглих становить 98,8%, за оцінками колег – 94,9%, вищого керівництва – 92,3%. Ці результати дають підстави стверджувати, що зі зростанням посадового статусу державного службовця знижуються його оцінки відповідності керівників сфери державного управління соціальним очікуванням. За оцінками самих керівників, вони відповідають соціальним

очікуванню на 91,1%, за оцінками разом усіх експертів – 95,3% (додаток Ж.2, табл. Ж.2.1). Ці відмінності є статистично значущими ( $p < 0,01$ ).

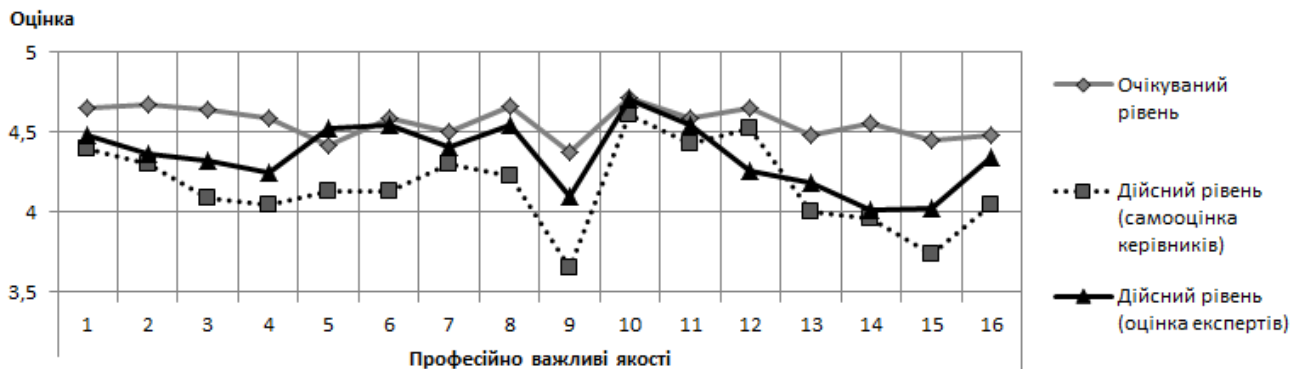


Рис. 3.19 Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем (самооцінка керівників та оцінка експертів), де:

1 – організаторські здібності; 2 – аналітичні здібності; 3 – стратегічне мислення; 4 – вміння працювати з командою, згуртувати колектив; 5 – досвідченість; 6 – цілеспрямованість; 7 – вміння оперативно приймати рішення; 8 – комунікабельність; 9 – харизматичність; 10 – відповідальність; 11 – професіоналізм; 12 – справедливість, об'єктивність; 13 – рішучість; 14 – вміння делегувати повноваження; 15 – вміння вирішувати конфлікти; 16 – бажання самовдосконалення.

Варто взяти до уваги також той факт, що керівники сфери державного управління, які взяли участь у нашому дослідженні, добровільно погодились на позачергову атестацію, як виявилось, є досить успішними, мають бажання самовдосконалюватися, розуміють цінність експертного оцінювання для професійно-особистісного розвитку працівника. Ймовірно, цей факт є чинником високого ступеня відповідності керівників соціальним очікуванням. Вважаємо необхідним здійснення експертного оцінювання під час атестації усіх держслужбовців-керівників і постійний моніторинг ступеня їх відповідності соціальним очікуванням.

### **3.3. Узгодженість оцінок експертів різного посадового статусу та самооцінок керівників сфери державного управління під час їх атестації**

На основі множин експертних оцінок та самооцінок керівників сфери державного управління під час їх атестації проаналізуємо, як узгоджуються оцінки суб'єктів оцінювання різного посадового статусу між собою і, зокрема, з самооцінкою керівників. Узгодженість самооцінки керівників та оцінок їхніх експертів свідчатиме про узгодженість свідомості та діяльності цих керівників, що є чинником для їх професійно-особистісного розвитку. Для цього доцільно аналізувати результати атестації кожного держслужбовця-керівника окремо. У зв'язку з тим, що на цьому етапі нашого дослідження було опитано 23 колективи державних службовців, то висвітливо лише узагальнені результати здійснених статистичних аналізів.

Однофакторний дисперсійний аналіз для змінної «Авторитетність керівника у громадськості» та фактору «Посадовий статус суб'єкта атестації» показав, що статистично значущо різняться середні значення оцінок у 13% колективів ( $p \leq 0,05$ ), відповідно, у 87% колективів спостерігалася узгодженість оцінок суб'єктів оцінювання під час атестації їх керівників. За допомогою описових статистик виявлено середні значення оцінок експертів та самооцінки керівника кожного колективу та, відповідно, обчислено ступінь узгодженості цих оцінок. На основі усереднених даних усіх колективів стосовно змінної «Авторитетність керівника у громадськості» можемо стверджувати, що ступінь узгодженості оцінок на рівні «керівник – експерти» становить 88,7%, на рівні «керівник – підлеглі» – 86%, на рівні «керівник – колеги» – 90%, на рівні «керівник – вище керівництво» – 82,8%.

Однофакторний дисперсійний аналіз результатів атестації керівника одного з колективів для змінної «Професійно важливі якості» та фактору «Посадовий статус суб'єкта атестації» показав, що статистично значущо різняться середні значення оцінок лише таких якостей, як «харизматичність» та «рішучість» ( $p \leq 0,05$ ). Детальна перевірка цього результату методом



контрастів показала, що стосовно цих якостей статистично значущо різняться самооцінка керівника з оцінкою підлеглих, колег та вищого керівництва (окремо з кожною оцінкою), та самооцінка керівника з оцінкою експертів загалом. Це означає, що стосовно своїх якостей «харизматичність» та «рішучість» у керівника є хибне уявлення, позаяк експерти статистично значущо вище оцінюють у нього розвиток цих якостей. Проте в цілому у керівника добре розвинена самосвідомість щодо рівня розвитку його професійно важливих якостей. Ступінь узгодженості оцінок професійно важливих якостей керівників на рівні «керівник – експерти» становить 77,8%, на рівні «керівник – підлегли» – 79%, на рівні «керівник – колеги» – 73,7%, на рівні «керівник – вище керівництво» – 81,2%.

Позаяк обчислення ступеня узгодженості експертних оцінок та самооцінок керівників за комплексом критеріїв є дуже трудомістким процесом, то доцільно використовувати програмний продукт нашого авторства «PublicATEST», однією з функцій якого є можливість виконання такого завдання. Згідно з методологією атестації цілісного розвитку особистості М. Лебедика [130], математичний апарат якої лежить в основі нашої методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління», коефіцієнт взаємозв'язку між самооцінками і оцінками експертів (К) вираховується за формулою (2.2). Для порівняння взаємозв'язку між самооцінками і оцінками підлеглих використовується коефіцієнт  $K_1$ , а взаємозв'язку самооцінок з оцінками колег та вищого керівництва – коефіцієнт  $K_2$ .

Узагальнені результати атестації керівників сфери державного управління показують, що усереднений показник  $K_1$  становить 0,907, а  $K_2$  – 0,917. Відповідно, ступінь узгодженості множин самооцінок керівників з оцінками підлеглих становить 90,7%, а ступінь узгодженості множин самооцінок керівників з оцінками колег та вищого керівництва – 91,7%. Усереднений показник ступеню узгодженості оцінок суб'єктів атестації

керівників сфери державного управління на рівні «керівник – експерти» становить 91,2%.

З метою виявлення статистичної значущості різниці ступеня узгодженості оцінок суб'єктів атестації держслужбовців-керівників на рівні «керівник – підлеглі» та рівні «керівник – колеги та вище керівництво» виконано аналіз за допомогою критерію  $t$  Стюдента, позаяк дані дослідження підлягали нормальному розподілу (за критерієм  $\lambda$  Колмогорова-Смірнова  $p=0,210$ ). Значущість ( $p$ ) за  $t$ -критерієм становила 0,570, що свідчить про відсутність статистично значущої різниці ступеню узгодженості оцінок на рівні «керівник – підлеглі» та рівні «керівник – колеги та вище керівництво» під час атестації держслужбовців-керівників ( $p>0,05$ ). У відсотковому відношенні за даними нашого дослідження виявилось, що ступінь узгодженості оцінок суб'єктів атестації на рівні «керівник – підлеглі» порівняно зі ступенем узгодженості оцінок на рівні «керівник – колеги та вище керівництво» був вищим у 8,7% колективів, нижчим у 52,2% колективів та співпадав у 39,1% колективів.

Отже, на основі здійснених статистичних аналізів, можемо стверджувати, що під час атестації держслужбовців-керівників ступені узгодженості оцінок суб'єктів оцінювання на рівні «керівник – підлеглі» і рівні «керівник – колеги та вище керівництво» статистично значущо не різняться ( $p>0,05$ ), тому множини оцінок підлеглих, колег та вищого керівництва можна об'єднувати і використовувати їх множину експертних оцінок. Також виявлено, що самооцінки керівників більше узгоджуються з оцінками колег та вищого керівництва, ніж з оцінками підлеглих, які схильні давати завищені оцінки своїм керівникам (див. додаток Ж.1, рис. 3.15). Високий показник узгодженості оцінок суб'єктів атестації керівників сфери державного управління на рівні «керівник – експерти» свідчить про узгодженість свідомості та діяльності цих керівників.

### **3.4. Технологія соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління**

Авторська технологія соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління містить інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти (відповідно до технологічного підходу Л. Карамушки).

*Інформаційно-смісловий компонент технології соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління.*

Атестація – це особливий вид оцінювання людини, яку здійснює інша людина або група людей. Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчать про можливість суттєвого підвищення об'єктивності атестації. Розвиток атестаційних процедур еволюціонує від особистої суб'єктивної оцінки безпосереднього керівника до експертних групових методів оцінювання [110, с. 325-326].

Технологія соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління основана на феномені міжособистісного зворотного зв'язку, який отримують оцінювані керівники від експертів з різним посадовим статусом. Про доцільність використання методу експертного оцінювання для атестації персоналу зазначали чимало вітчизняних та зарубіжних науковців [3; 110; 139; 227; 263; 254; 317; 319; 321; 325; 330; 331]. Проте нині для атестації державних службовців цей метод використовується обмежено, бракує методик експертного оцінювання керівників сфери державного управління.

Поштовхом до створення технології стали виявлені соціально-психологічні проблеми атестації керівників сфери державного управління (див. підрозділ 1.3) та результати експертного оцінювання ефективності атестації держслужбовців і шляхів її вдосконалення. Адже виявлено, що переважну більшість держслужбовців-керівників (80,6%) цікавить думка про себе (зворотний зв'язок) від їхніх співробітників (підлеглих, колег, вищого керівництва). Чинна процедура атестації державних службовців потребує

вдосконалення (її ефективність за оцінками фахівців – 50,6%). Визначено, що рівень знань держслужбовців-керівників про психологічні функції управлінської діяльності, такі як планування, добір персоналу, організація діяльності персоналу, мотивація персоналу, професійний розвиток персоналу, оцінювання під час атестацій та щорічних оцінок, ділове спілкування, управління конфліктами, підтримання соціально-психологічного клімату, контролювання персоналу, управління іміджем організації та персоналу – середній (3,5 за 6-ти бальною шкалою оцінювання). А рівень комплексних наукових знань про психологічні особливості особистості – також середній (3,2). Враховуючи важливість психологічних знань у керівній діяльності, можемо стверджувати про необхідність користування послугами фахівців-психологів. Виявлено, що потребують психологічного супроводу своєї діяльності 45,6% керівників. Бажана частота психологічної консультації / діагностики – за потребою (74,7% керівників), 1 раз в рік (12,7% керівників). Вважають необхідним створення психологічних служб в органах влади 63,3% керівників.

Поняття «соціально-психологічна атестація» серед досліджень українських науковців не зустрічається. Ми його вперше запропонували. Натомість одним з особливих прикладних досліджень новоствореної у червні 2014 року кафедри соціальної психології Красноярського державного педагогічного університету ім. В. П. Астаф'єва (Росія) [99] є соціально-психологічна атестація працівників. Ми вперше розкриваємо зміст поняття «соціально-психологічна атестація керівника» (див. підрозділ 1.2).

Ключовим моментом є те, що соціально-психологічна атестація керівника проводиться з метою виявлення рівня та можливостей його особистісно-професійного розвитку, а не з метою можливого покарання (наприклад, пониження рівня посади, різноманітних санкцій, звільнення), що є варіантами наслідків за результатами чинної атестації державних службовців. Пропонується, щоб проведення соціально-психологічної атестації керівників здійснювали фахівці психологічної служби органу влади.

Керівників доцільно оцінювати за особистісним та діяльнісним параметрами. До особистісного параметру оцінювання належать професійно важливі якості держслужбовця-керівника, його статус у системі міжособистісних відносин тощо. До діяльнісного параметру – результативність, спрямованість діяльності (на міжособистісні контакти, на справу, на себе, на офіційну субординацію) тощо. Професійну компетентність керівника визначаємо інтегральним показником для його професійного оцінювання.

Також під час соціально-психологічної атестації держслужбовця-керівника виявляють його стиль керівництва, стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, тип лідера за спрямованістю діяльності, тип керівника, стимули самовдосконалення, методи впливу на підлеглих, локус контролю, сильні та слабкі сторони керівника, відповідність займаній посаді тощо. За результатами атестації керівників сфери державного управління визначають ступінь узгодженості оцінок експертів та самооцінок керівників, ступінь відповідності службовців соціальним очікуванням.

*Діагностичний компонент технології соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління*

Соціально-психологічну атестацію керівників сфери державного управління можна проводити за допомогою однойменної методики Н. Медвідь (див. підрозділ 2.3; додаток В).

*Інструкція для організаторів соціально-психологічної атестації.*

Для проведення соціально-психологічної атестації керівника сфери державного управління необхідно 4 категорії суб'єктів атестації: 1) оцінюваний керівник, 2) його вище керівництво, 3) колеги (однакового посадового рівня з керівником), 4) підлегли керівника. Усі суб'єкти атестації виступатимуть в ролі експертів, тому повинні досить добре знати оцінюваного службовця (не менше 6 місяців). Для кожної категорії суб'єктів атестації є свій варіант анкети: «Самооцінка керівника», «Керівник очима вищого керівництва», «Керівник очима колеги», «Керівник очима

підлеглого». Критерії оцінювання керівника є однаковими для усіх видів анкет. Якщо будь-яку з категорій суб'єктів атестації не віднайдено, то методика матиме лише обмежене використання, а результати соціально-психологічної атестації будуть менш об'єктивними.

Важливо повідомити суб'єктам оцінювання справжню мету соціально-психологічної атестації керівника і попросити їх бути відвертими. Тому необхідно забезпечити максимальну анонімність відповідей експертів для об'єктивності атестації керівника. Для цього доцільно використовувати комп'ютерний варіант опитування за допомогою програмного забезпечення «PublicATEST». Чим більшою буде узгодженість оцінок експертів із самооцінками керівника, тим вищим буде кінцевий показник за результатом атестації. Суб'єктам оцінювання також має бути повідомлено, що їхні відповіді будуть використані в узагальненому вигляді, а результат соціально-психологічної атестації отримає на руки лише оцінюваний керівник. Керівникові вищого рівня може бути надана тільки загальна інформація, наприклад, щодо трьох найуспішніших керівників організації за результатами їх соціально-психологічної атестації для можливості їх додаткового стимулювання, винагородження у вигляді кар'єрного зростання, підвищення окладу, надбавки до окладу, преміювання, дошки пошани, ротації службовця, похвали / подяки перед колективом тощо.

*Інструкція для учасників соціально-психологічної атестації.*

Шановний респонденте, з метою виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку керівника сфери державного управління просимо Вас дати відповіді на запитання цієї анонімної анкети. Отримана інформація буде використана в узагальненому вигляді.

Відповідаючи на анкетні запитання № 1-8 та 14 прохання давати 1 варіант відповіді, на запитання № 9-10 – не більше 3-х варіантів відповіді. Оцінюючи керівника за питаннями № 11-12 необхідно обвести потрібний бал. Оцінки на анкетне питання № 13 у сумі мають дорівнювати 100. Дякуємо за співпрацю!

*Текст методики* див. додаток В.1.

*Обробка та інтерпретація результатів.*

Використовуючи спеціально розроблену на основі авторської методики комп'ютерну програму «PublicATEST», обробка та інтерпретація результатів атестації відбувається миттєво і подана у зручному для користувача вигляді.

Якщо здійснювати обробку результатів в ручному режимі, то це займе чимало ресурсів часу та праці для організаторів соціально-психологічної атестації, адже є багато критеріїв оцінювання керівника та математично непрості обрахунки за алгоритмом методики (див. підрозділ 2.3).

Відповіді суб'єктів атестації на анкетні запитання № 1-10 доцільно заносити у бланк № 1 (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Бланк № 1 для відповідей на анкетні запитання № 1-10\***

Фактор	Критерій	Кількість відповідей за критерієм				Сума	Ранг критерію в межах фактора
		Ос	Оп	Ок	Ов		
Назва 1	Назва 1						
	Назва 2						
	...						

Якщо при обробці відповідей суб'єктів атестації на анкетні запитання № 11-14 виявиться, що максимальна і мінімальна експертні оцінки різко відрізняються від інших, то доцільно результати роботи цих експертів із загального розрахунку виключити. Велика варіативність в оцінках експертів може свідчити про неоднорідність експертної групи, про різний рівень компетентності експертів [134; 214].

Відповіді суб'єктів атестації на анкетні запитання № 11-14 доцільно заносити у бланк № 2 (табл. 3.2).

\* Примітка. Умовні позначення: Ос – самооцінка керівника; Оп – оцінка підлеглих; Ок – оцінка колег; Ов – оцінка вищого керівництва.

Таблиця 3.2

## Бланк № 2 для відповідей на анкетні запитання № 11-14

Фактор	Критерій	Ваго- мість крите- рію*	Середнє значення оцінок суб'єктів атестації				Середнє значення оцінок за критерієм	Ранг критерію в межах фактора
			Ос	Оп	Ок	Ов		
1	1							
	2							
	...							

З відповідями суб'єктів атестації на анкетне запитання № 13, перш ніж заносити у бланк № 2, необхідно здійснити такі попередні розрахунки:

- 1) знайти середнє арифметичне оцінок суб'єктів атестації кожної категорії;
- 2) одержаний результат поділити на 100.

Для обробки відповідей суб'єктів атестації на анкетні запитання № 11, 12 та 14 введено коефіцієнти значущості критеріїв, щоб уніфікувати розрахунки за алгоритмом методики, адже в анкеті містяться різного роду запитання (табл. 3.3, табл. 3.4).

Таблиця 3.3

## Коефіцієнти значущості критеріїв (для анкетних запитань № 11-12)

Варіанти відповідей (оцінка)	5	4	3	2	1	0
Коефіцієнти значущості критеріїв	1	0,75	0,5	0,25	0	0

Таблиця 3.4

## Коефіцієнти значущості критеріїв (для анкетного запитання № 14)

Варіанти відповідей	так	швидше так	більш- менш	швидше ні	ні
Коефіцієнти значущості критеріїв	1	0,75	0,5	0,25	0

\* Примітка. Вагомість критеріїв визначено емпірично методом експертного опитування і подано у додатку Д.1, табл. Д.1.1.



Критерії, які зайняли перші рангові місця в межах свого фактору (за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом) заносяться у таблицю результатів соціально-психологічної атестації (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Критерії, які зайняли перші рангові місця в межах свого фактору  
за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом**

Фактор	Оцінки			
	підлеглих	колег	вищого керівництва	самого керівника
Назва 1	критерій, який зайняв 1-ше рангове місце	критерій, який зайняв 1-ше рангове місце	критерій, який зайняв 1-ше рангове місце	критерій, який зайняв 1-ше рангове місце
Назва 2	Те саме	Те саме	Те саме	Те саме

Статистичні дані з бланків № 1-2 також будуть корисними для аналізу керівникам, які пройшли соціально-психологічну атестацію.

За відповідями суб'єктів атестації кожної категорії на анкетне запитання № 13 додатково можна виявити домінуючий стиль керівництва. Для цього необхідно здійснити такі розрахунки: 1) знайти середнє арифметичне оцінок кожної шкали (спрямованість діяльності керівника на діло (Д), на міжособистісні контакти (К), на себе (С), на офіційну субординацію (О)) за відповідями суб'єктів атестації кожної категорії; 2) одержаний результат поділити на 5. Відповідно до методики А. Єршова «Виробничі ситуації» [230], можна виявити такі стилі керівництва: 1) авторитарний, якщо шкали Д, С, О > 4, а шкала К = 0; 2) гнучкий, якщо шкали Д=К=С=О > 4; 3) невтручання, якщо шкала Д < 4, а шкали К, С, О > 4; 4) однобічний, якщо будь-яка зі шкал Д, К, С, О > 10; 5) ініціативний, якщо шкали Д + С > К + О; 6) виконавчий, якщо шкали К + О > Д + С;

7) демократичний, якщо шкали  $D + K > C + O$ ; 8) невиражений, якщо всі шкали  $D, K, C, O < 3$ .

Кінцевий показник – індекс професійної компетентності керівника ( $I_{пк}$ ) – визначається за відповідями суб'єктів атестації на анкетні запитання № 11-14 (дані з бланку № 2). Цей показник розраховується на основі проміжних величин – коефіцієнту взаємозв'язку самооцінок керівника з оцінками підлеглих, а також коефіцієнту взаємозв'язку самооцінок керівника з оцінками колег та вищого керівництва (див. підрозділ 2.3).

Щоб виявити рівень професійної компетентності керівника необхідно скористатися конверсійною таблицею (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Конверсійна таблиця для переводу первинних балів індексу професійної компетентності керівника у стандартну шкалу**

Рівні професійної компетентності	Низький	Середній	Достатній	Високий
Індекс професійної компетентності	0,95-1,093	1,094-1,237	1,238-1,38	1,381-1,428

Таким чином стандартне перетворення забезпечує трансформацію оцінок у зручний для осмислення та інтерпретації вигляд.

*Змістовні характеристики шкал.*

*1. Рівні професійної компетентності керівника:*

– високий рівень (90-100% від  $\max I_{пк}$ ) – керівник відповідає соціальним очікуванням, є високопрофесійним службовцем, відповідальним, ініціативним, вправним організатором, послідовним у роботі, добрим аналітиком водночас із здібністю цілісно сприймати події, постійно самовдосконалюється, уміє належним чином мотивувати підлеглих на виконання поставлених завдань, має позитивний стиль керівництва, який поєднує в собі спрямованість діяльності на справу і міжособистісні контакти

зі здатністю до самостійності і дотримання офіційних норм субординації, формує у колективі ділові і водночас товариські стосунки, доводить керівні установки до колективу за необхідної міри контролю, застосовує колегіальність під час обговорення і прийняття рішень, необхідну частку повноважень делегує своїм заступникам або окремим лідерам, ефективно та результативно здійснює свою діяльність, конфліктні ситуації вирішує конструктивно;

– достатній рівень (60-89%) – керівник здебільшого відповідає соціальним очікуванням, має достатні знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок, добре виконує свої управлінські функції, уміє організувати, мотивувати підлеглих до роботи, здійснює з ними конструктивний зворотний зв'язок, стиль керівництва змінює залежно від завдань та рівня готовності підлеглого, контролює процес досягнення цілей і намагається своєчасно його коректувати, відповідальний, наполегливий, прагне до самовдосконалення особистості та професійної діяльності, досягає поставлених цілей достатньо ефективно;

– середній рівень (30-59%) – керівник мало відповідає соціальним очікуванням, є недостатньо ефективним, одна зі спрямованостей його діяльності може переважати інші рівноцінні, що таким чином порушує баланс діяльності. Керівник має недостатньо глибокі, недосконалі знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок. Керівник не завжди правильно оцінює ситуацію, що склалася, і тому не завжди приймає правильне рішення. Йому ймовірно бракує професійного досвіду в межах компетенції конкретної посади. Управлінські функції та самореалізація керівника в умовах практичної діяльності на підставі спеціальних знань, умінь, цінностей, необхідних для професійної діяльності у сфері державного управління на керівній посаді здійснюються посередньо;

– низький рівень ( $\leq 29\%$ ) – керівник не відповідає соціальним очікуванням, є неефективним, ймовірно знаходиться не на своєму місці щодо своїх природних задатків та набутих знань, умінь і навичок у професійній діяльності, має негативний стиль керівництва, що проявляється або як формально-діловий, або консервативний, або негуманний, або певні з них у поєднанні. Можливо це пояснюється низькою особистою зацікавленістю керівника у своїй професії або посаді, відсутністю належного досвіду роботи у сфері державного управління, небажаним переважанням тільки однієї спрямованості діяльності, що завжди негативно позначається на усіх інших сферах діяльності керівника, відсутністю чіткої регламентації діяльності, недостатнім бажанням професійно-особистісного розвитку тощо.

### *2. Професійно важливі якості керівника.*

Визначені методом експертного опитування професійно важливі якості керівника середньої ланки сфери державного управління згруповано у блоки:

- соціально-психологічний (організаторські здібності; вміння працювати з командою, згуртувати колектив; комунікабельність; вміння вирішувати конфлікти; вміння делегувати повноваження);
- особистісний (бажання самовдосконалення; харизматичність; справедливість, об'єктивність);
- когнітивний (аналітичні здібності; стратегічне мислення);
- вольовий (цілеспрямованість; рішучість; відповідальність);
- конативний (професіоналізм; вміння оперативно приймати рішення; досвідченість).

### *3. Спрямованість діяльності керівника:*

- (Д) спрямованість на діло (цілі, завдання, план роботи). Керівник умовно називається «спрямований на діло». Перевагами такої спрямованості є ініціативність, наполегливість, спроможність оцінювати ділові якості підлеглих, домагатися високих результатів роботи колективу. Можливі негативні сторони такої спрямованості, які пов'язані з недоліками так званого

«дистанційного» управління підлеглими. Такий керівник приділяє увагу тільки діловій стороні спільної діяльності і не напружений на рішення соціально-психологічних задач. У такій ситуації досягти сприятливого психологічного клімату дуже важко;

– (К) спрямованість на міжособистісний контакт і особистість іншої людини, на взаємовідносини керівника і підлеглих. Керівник – «контактоспрямований». Безсумнівною перевагою такої спрямованості керівника є його соціально-психологічна компетентність і чутливість до динаміки внутрішніх процесів становлення особистісних відношень у колективі, спроможність прогнозувати і попереджати негативні тенденції в підгрупах. Ймовірна небезпека криється в можливому застряганні на суб'єктивних перевагах та ігноруванні ділових гідностей підлеглих;

– (С) спрямованість на самого себе, опора на особистий досвід, схильність до ризику, вольових рішень. Керівник – «самоспрямований». За помірної вираженості подібної спрямованості зводиться до мінімуму можливість прояву жорсткого авторитарного стилю керівництва з усіма його недоліками;

– (О) спрямованість на офіційну субординацію, тобто на чинник влади, чітке дотримання встановлених правил. Керівник – «офіційно спрямований». У поєднанні зі спрямованістю на самого себе така комбінація може супроводжуватися проявом зайвої схильності перекладати відповідальність на інших, що перешкоджає сприятливому соціально-психологічному клімату і надійній роботі колективу [230].

Рівномірний розподіл відповідей свідчить про гнучкість керівника, його спроможність активно адаптуватися до ситуації, про вміння перебудувати стиль керівництва. З огляду на розподіл спрямованості діяльності керівника можна зробити висновок про його стиль керівництва:

1) стиль «Авторитарний» ( $D, C, O > 4, K = 0$ ) – директивний, негативний стиль, що характеризується переважно жорсткими засобами керування, припиненням ініціативи підлеглих, одноособовим прийняттям

рішень. До цього стилю переважно схильні особи самолюбиві, з холеричним темпераментом (неврівноважені, агресивні), із зайвим догматизмом і негнучкістю мислення. Переважні спрямованості – на справу (цілі, задача, план); на себе (опора на особистий досвід, схильність до ризику, вольових рішень), на офіційну субординацію (на чинник влади, дотримання встановлених правил). Проте відсутня спрямованість на міжособистісний контакт, демократичні і колегіальні установки. Для цього стилю характерне дистанційне керівництво, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат колективу. Застосування авторитарного стилю виправдане тільки тоді, коли в ще несформованому колективі необхідний суворий контроль, немає єдності думок, наявні часті порушення дисципліни або ж має бути виконане відповідальне завдання за відсутності активного ядра, на яке керівник міг би покластися повною мірою;

2) стиль «Гнучкий» ( $D=K=C=O > 4$ ) – оптимальний стиль керівництва, оскільки він враховує як рівень розвитку колективу, так і особливості діяльності. Характеризується гармонійним поєднанням спрямованості на справу, міжособистісні контакти, офіційну субординацію і на самого себе, що дає можливість керівнику легко пристосовуватися до вимог ситуації, зберігаючи за собою право вирішального голосу при колегіальному прийнятті рішень. У воєнізованих організаціях необхідність такого стилю виправдана в колективах із високим рівнем розвитку (при справжній згуртованості і свідомій дисципліні), але обмежується насамперед специфікою служби. Керівник вдумливо ставиться до виробничих і соціальних питань; відстоює інтереси справи і колективу з огляду на індивідуальні особливості підлеглих, формальне і неформальне лідерство. Уміло використовує методи об'єктивного оцінювання і стимулювання праці, спирається тільки на дійсний авторитет, турбуючись про його збереження. Уважно ставиться до людей, формує актив і резерв колективу, свідомо делегує частину своїх повноважень заступникам, концентруючись на основних функціях керівництва. Вчасно попереджає і вирішує конфлікти, не

опирається нововведенням, виявляє ініціативу, користується реальним авторитетом;

3) стиль «Невтручання» ( $D < 4; K, C, O > 4$ ) – негативний стиль. Виправданий тільки у випадках переходу колективу на вищу стадію розвитку, тобто в умовах справжньої згуртованості, сформованості загальної думки, співробітництва і взаємодопомоги, свідомої дисципліни, колегіальності прийняття групового рішення й обов'язковості його виконання кожним співробітником. В інших же випадках невтручання керівника невиправдане і призводить до багатьох негативних явищ через його слабку спрямованість на справу, що може підмінятися спрямованістю на субординацію або на міжособистісні контакти. Ці контакти не завжди адекватні, тому що не мають ділового опосередкування. Авторитет керівника і трудових показників низькі. У колективі нерідко присутні анархія, явна або прихована конфронтація окремих угруповань у відношеннях «керівництво-підпорядкування». Ціль діяльності не прийнята членами колективу і не відіграє мобілізуючої ролі. Можливі регулярні конфліктні ситуації в найбільш важкій і некерованій формі. Небезпечні і напружені умови праці створюють високу можливість зривів у діяльності, незадоволеності робітників умовами праці і професією, плинності кадрів;

4) стиль «Однобічний» ( $D$  або  $K$  або  $C$  або  $O > 10$ ) – негативний стиль. Характеризується небажаним переважанням тільки однієї спрямованості керівника, що завжди негативно відбивається на тих сферах, які потребують відхилення від цієї спрямованості. *Домінування спрямованості на справу*, як правило, призводить до труднощів у соціально-психологічній сфері керівництва, оскільки її ігнорування дестабілізує колектив, усупереч явній зацікавленості керівника в результатах праці. *Спрямованість на міжособистісні контакти* без ділового опосередкування дає керівнику неповне уявлення про керовані процеси, усупереч його бажанню налагодити довірчі відношення з підлеглими, оскільки в його оцінках відсутня оцінка результату праці і внеску в нього як групи в цілому, так і кожного окремого

підлеглого. Однобічність, що виявляється у вигляді *спрямованості на себе*, ще більш явно свідчить про неблагополучний засіб адаптації керівника до вимог своєї професії, неадекватності рівня його домагань і самооцінки, утрудненнях в освоєнні управлінських функцій і поведінкових ролей. *Спрямованість тільки на офіційну субординацію* робить взагалі неможливим ефективне керівництво у зв'язку з явними прогалинами в установках керівника;

5) стиль «Ініціативний» ( $D + C > K + O$ ) – стиль має багато позитивних сторін. Доречний у колективах з добре розвиненими колективістськими відношеннями. Характеризується одночасним переважанням спрямованості керівника на справу і на себе. Такий керівник дуже ініціативний і наполегливий, понад усе цінує ділові якості, здатний домагатися високих результатів у діяльності колективу (особливо якщо це підкріплено особистим авторитетом). Проте йому необхідно пам'ятати, що орієнтація на суто ділові відносини з підлеглими має негативний вплив на колектив. Тому сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі можливий, якщо його керівник виявиться спроможним періодично переключатися і на вирішення соціально-психологічних завдань;

б) стиль «Виконавчий» ( $K + O > D + C$ ) – відрізняється поєднанням домінуючої спрямованості на офіційну субординацію і міжособистісні контакти. Має деякі переваги, які доречні тільки в особливих випадках, коли очолюваний ним колектив досяг високого рівня розвитку колективістських відношень, інтеграції і єдності думок з приводу розподілу ролей між формальними і неформальними лідерами, а керівник виконує власне управлінські функції. Така ситуація досить рідкісна, тому керівнику варто звернути увагу на відсутню в його уявленнях про оптимальний стиль керівництва необхідну частину спрямованості на справу і на самого себе. При цьому необхідно врахувати характер міжособистісних і ділових стосунків у колективі. Мабуть керівнику бракує ініціативності і рішучості в прийнятті самостійних рішень, здатності до розумного ризику, прагнення до розвитку;



7) стиль «Демократичний» ( $D + K > C + O$ ) – відноситься до позитивного варіанту стилю керівництва, оскільки поєднує в собі спрямованості на справу і міжособистісні контакти зі здатністю до самостійності і дотримання офіційних норм субординації. Безсумнівною перевагою такого стилю є те, що він сприяє формуванню в колективі ділових і товариських відносин, доведенню керівних установок до колективу за необхідної міри контролю. Крім того, при такому стилі на об'єктивній основі здійснюється оцінювання підлеглих, стимулювання їхньої праці, розподіл ролей між неформальними лідерами. Застосовується колегіальність під час обговорення і прийняття рішень, необхідна частка повноважень керівника делегується його заступникам або окремим лідерам. Конфліктні ситуації, як правило, рідкісні або випадкові, вирішуються в м'якій формі і не мають хронічного або ускладненого розвитку. Найбільш прийнятний у колективах із високим рівнем розвитку і на окремих етапах його становлення, коли від керівника вимагається певна управлінська компетентність, реалістичність оцінок;

8) стиль «Невиражений» ( $D < 3, K < 3, C < 3, O < 3$ ) – спостерігається у випадку малої виразності всіх чотирьох спрямованостей, що зустрічається досить рідко і переважно в керівників-початківців, установки й особисті спрямованості котрих ще не визначені. Можливий зв'язок цього явища з низькою особистою зацікавленістю керівника у своїй професії або посаді, відсутністю чіткої регламентації діяльності на початкових етапах становлення колективу, у випадках комплектування персоналу тощо [230].

4. Шкала «Сильні сторони керівника» з методики «Аналіз обмежень» М. Вудкока та Д. Френсіса містить такі критерії: вміння керувати собою; чіткі особисті цінності; чіткі особисті цілі; постійний саморозвиток; навички вирішувати проблеми; винахідництво та здібність до інновацій; вміння впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; навички управління; вміння навчати і розвивати підлеглих; здібність формувати і

розвивати ефективні робочі групи [48]. Протилежні за змістом критерії утворюють шкалу «Слабкі сторони керівника», куди входять:

1) невміння керувати собою (робота управлінця важка, повна хвилювань, а часто і стресів. Кожен менеджер повинен навчитися поводитися з самим собою як з унікальним і безцінним ресурсом, так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам забирати їх енергію. Ті керівники, які не вміють правильно «розряджатися», не повністю використовують свій час, енергію і навички, нездатні впоратися зі стресами, що виникають у житті управлінця, обмежені нездатністю керувати собою);

2) нечіткі особисті цінності (від менеджерів щодня очікується ухвалення рішень, заснованих на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності недостатньо прояснені, менеджеру не вистачатиме твердих підстав для суджень, які тому можуть сприйматися оточуючими як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління в цілому орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, для яких нечіткі власні основні принципи або які в них непостійні, або ті, чиї цінності не відповідають часу, обмежені розмитістю особистих цінностей);

3) нечіткі особисті цілі (менеджери впливають на хід свого ділового і особистого життя, оцінюючи наявні можливості і вибираючи ті чи інші альтернативи. Менеджер може бути нездатним визначати цілі або може прагнути до недосяжних або небажаних цілей – часто до цілей, які несумісні з сучасністю. Часто недооцінюються альтернативні варіанти і упускаються тому важливі можливості, а на незначні питання йдуть весь час і сили. Такі менеджери зазвичай насилу досягають успіху і нездатні оцінити успіх інших, оскільки вони обмежені нечіткістю особистих цілей);

4) зупинений саморозвиток (менеджери здатні добитися значних успіхів в саморозвитку, проте деякі не можуть подолати свої слабкості і працювати над власним зростанням. Вони недостатньо динамічні. Вони

схильні уникати гострих ситуацій, дозволяють прихованим здібностям так і залишитися нерозвиненими, втрачають природну чуйність, і їх ділове життя перетворюється на рутину тим більше, чим частіше вони і в інтересах особистої безпеки виключають зі своєї діяльності ризик. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком);

5) недостатньо навичок вирішувати проблеми (кваліфіковане вирішення проблем саме по собі є очевидною управлінською навичкою. Деякі керівники не можуть методично і раціонально працювати над вирішенням проблем і добиватися якісних рішень. Їм часто важко проводити наради з вирішення проблем, встановленню цілей, обробці інформації, планування і контролю. Проблеми, які не розв'язувані швидко й енергійно, накопичуються і заважають як роздумам, так і діям менеджера, обмеженого недостатністю навички вирішувати проблеми);

б) нестача творчого підходу (часто в менеджерів недостатньо розвинені вміння творчо підходити до рішень і здатність до інновацій. Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний змусити інших бути творцями і використовувати нові підходи в роботі. Подібні менеджери часто незнайомі з методами підвищення винахідливості або ж висміюють їх як несерйозні і поверхневі. Висока винахідливість вимагає готовності боротися з перешкодами і невдачами. Керівник, який не хоче експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід у роботі, незважаючи на труднощі, обмежений нестачею творчого підходу);

7) невміння впливати на людей (керівникам постійно необхідно впливати на тих, хто прямо їм не підпорядкований. Однак деякі менеджери нездатні отримати необхідні підтримку і участь і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Вони схильні звинувачувати інших в тому, що ті до них не прислухаються, а рівні їм за посадою не вважають їх достатньо впливовими. Керівник, який недостатньо наполегливий, не встановлює взаємодії з оточуючими і у якого недостатньо

розвинене вміння виражати себе і слухати інших, обмежений невмінням впливати на оточуючих);

8) недостатнє розуміння особливостей управлінської праці (до тих пір, поки менеджери серйозно не оцінять ефективність того, як вони управляють іншими, їм не добитися високої віддачі від них. Керівникам, нездатним вивчити власні управлінські підходи, не вистачає уміння зрозуміло пояснити їх. Зазвичай вони не прагнуть встановлювати зворотні зв'язки; нездатні зацікавити своїх підлеглих у тому, щоб виділитися серед інших; особливо важко їм давати доручення. Керівники, недостатньо розуміють мотивацію працівників, і ті, управлінський стиль яких застарів, не відповідає умовам, неетичний або негуманний, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці);

9) слабкі навички управління (для ефективного управління людьми та ресурсами потрібно багато навичок, які можна назвати здатністю управляти. Розтрата робочого часу і неефективність методів роботи призводить до того, що люди відчують себе незадоволеними і працюють нижче своїх можливостей. Всередині таких груп ролі звичайно погано визначені, організація роботи марнотратна, а взаємини – погані. Тут мало хто визнає внесок керівника, і моральний стан групи часто швидко погіршується. Менеджер, який не вміє домагатися практичних результатів від своїх підлеглих, обмежений недовікою здатності управляти);

10) невміння навчати (майже кожен керівник час від часу виступає в ролі наставника. Не розвиваючи цього вміння, менеджер не може довести показники працівників до необхідного рівня і допомогти їм в саморозвитку. Вимоги по їх навчанню чітко не встановлюються і часу на саморозвиток не вистачає. Люди часто працюють, не маючи зворотного зв'язку з керівником, а його оцінки і рекомендації формальні. Менеджер, якому не вистачає здатності або бажання допомагати розвитку інших, обмежений невмінням навчати);

11) низька здібність формувати колектив (для того, щоб домогтися результатів, більшість менеджерів повинні об'єднуватися з іншими, використовуючи їх уміння. Проте, відповідно до поширеного підходу до ролі менеджера, він може нічого не робити для заохочення зростання всієї групи або її членів. Коли керівнику не вдається перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, її робота зазвичай супроводжується труднощами або не дає віддачі. Коли не створюються сприятливий клімат або ефективні робочі механізми, ми говоримо, що менеджера обмежує низька здібність сформувати групу) [48].

Змістовні характеристики *інших шкал* коротко представлені у бланку авторської методики (див. додаток В.1), а детальніше – у джерелах [82; 182; 219; 258; 271].

*Корекційно-розвивальний компонент технології соціально-психологічної атестації керівника сфери державного управління.*

Корекційно-розвивальний компонент розкриває основні напрямки здійснення корекційно-розвивальної роботи за результатами атестації керівника через систему тренінгів, консультацій та ін. У зв'язку з тим, що діяльність керівника є багатогранною, корекційно-розвивальний компонент авторської технології може вміщувати широкий спектр роботи практичних психологів з керівниками сфери державного управління.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що він має низькі показники стосовно вміння працювати з командою, згуртовувати колектив, низькі показники співробітництва як стратегії поведінки у конфліктах, відсутній демократичний стиль керівництва, низький показник спрямованості діяльності на міжособистісні контакти або слабкі організаторські здібності, то можна використати систему тренінгових занять, яка включає взаємопов'язані та послідовно здійснювані тренінги: 1. Тренінг формування психологічної готовності менеджерів та персоналу організацій до роботи в команді. 2. Тренінг навичок партнерської

взаємодії менеджерів та персоналу організацій в команді. 3. Тренінг розвитку конкурентоздатності команди [258, с. 103].

Також можна провести тренінги з розвитку здібності формувати колектив, які запропонували М. Вудкок та Д. Френсіс [48, с. 241]. На цих тренінгах керівників ознайомлюють з потенціалом групової роботи, роллю лідера колективу, ефективним стилем керівництва, створюють програму творця колективу, визначають стадії розвитку колективу, вчать долати обмеження, які перешкоджають ефективній роботі колективу.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що він має низькі показники стосовно вміння ефективно приймати рішення, вміння вирішувати конфлікти, брак рішучості, то можна провести такі ділові та навчально-рольові ігри: 1. Ділова гра «Алгоритм розв'язання управлінських проблем»; 2. Ділова гра «Мозкова атака»; 3. Ділова гра «Прийняття групових рішень»; 4. Навчально-рольова гра «Послідовність дій при вирішенні проблем»; 5. Навчально-рольова гра «Базові технології прийняття рішень»; 6. Гра «Скульптура з п'яти монет»; 7. Гра «Правила для переможця» [258, с. 155]. Цікавим до використання є Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації [258, с. 247].

Також можна провести тренінг з розвитку навичок вирішувати проблеми [48, с. 122], на якому керівники вчать послуговуватися систематизацією вирішення проблем, вчать обирати відповідну для вирішення проблем методику, використовувати людей та ресурси для вирішення проблем, аналізують характеристики керівників, які мають/не мають навиків вирішення проблем, розглядають ситуації, коли керівники найбільше потребують навиків вирішення проблем.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що він має низькі показники стосовно бажання самовдосконалення, то можна провести тренінг особистісного розвитку [48, с. 103], на якому розглядаються аспекти індивідуального розвитку, керівники

навчаються здійснювати самоаналіз, здобувають навички відкритості та гнучкості, аналізують характеристики керівника з зупиненим саморозвитком, розглядають ситуації, коли керівники найбільше потребують саморозвитку. Також ефективними до застосування керівникам, особливо на старті їх професійної кар'єри є тренінгова та консультативна програма для розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів [258, с. 127].

Якщо в керівника виявлено низький рівень комунікабельності, то ефективним є застосування тренінгової програми для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації [258, с. 214]. Метою тренінгу є сприяння осмисленню менеджерами та персоналом сутності комунікативних бар'єрів, їх ролі в організації, а також забезпечити набуття умінь та навичок профілактики і подолання комунікативних бар'єрів.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що він має низькі показники стосовно удосконалення процесів з використанням інновацій, авторитарний, односторонній чи виконавчий стиль керівництва, то ефективним буде проведення тренінгу з розвитку творчого підходу до роботи [48, с. 138]. На тренінгу розглядаються два основних підходи до розвитку особистих творчих здібностей. По-перше, аналізуються психологічні бар'єри творчого підходу до роботи. По-друге, аналізуються можливості систематизованого застосування творчих підходів до вирішення проблем, досліджуються характеристики керівника з творчим/недостатньо творчим підходом, розглядаються ситуації, коли керівники найбільше потребують творчого підходу до роботи.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що він має низький показник авторитетності серед колег по роботі, низький показник залучення персоналу до процесів удосконалення, низький показник вміння делегувати повноваження, то ефективним буде проведення тренінгу розвитку вміння впливати на людей [48, с. 155]. На тренінгу керівники зможуть виявити, який образ дій дає високу впливовість, як можна здійснювати систематичний вплив на окремих людей, групи і цілі

системи, які фактори безпосередньо впливають на оточуючих, як потрібно наказувати. Також керівники зможуть ознайомитися з методами управлінського впливу, проаналізують характеристики керівника, який вмiє/не вмiє впливати на людей, дізнаються, коли керівники найбільше потребують вмiння впливати на оточуючих.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що у нього низький показник кадрового розвитку, керівник виявився формальним лідером, низькі показники залучення персоналу до процесів удосконалення, винагородження та заохочення персоналу, піклування про нього, врахування активності співробітників при просуванні по службі, то доцільним буде проведення тренінгу з розвитку вмiння навчати [48, с. 219], адже розвиток людей – це ключовий елемент управлінської ефективності. На тренінгу буде розглянуто питання створення атмосфери, яка сприяє особистісному росту, керівники навчатимуться виявляти індивідуальні потреби в навчанні, здобудуть навички консультування підлеглих, аналізуватимуть ситуації буденного життя, які дають можливості для індивідуального розвитку, навчатимуться на власному досвіді. Також буде корисно проаналізувати характеристики керівника, який вмiє/не вмiє навчати та ситуації, коли керівник найбільше потребує здібності навчати.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що керівник часто застосовує метод «батога» як метод впливу на підлеглих, належить до негативного типу керівника, виявилось, що керівник в більшій мірі є екстерналом, формальним лідером, якщо у нього низькі показники харизматичності та піклування про підлеглих, негативний стиль керівництва, то доцільно практичному психологу провести тренінг розвитку навичок керівництва [48, с. 197]. На цьому тренінгу керівники аналізуватимуть свої ролі, навчатимуться визначати відповідну роботу для підлеглих, навчатимуться делегувати відповідальність та винагороджувати за ефективно пророблену роботу, здобудуть навички поводження з «важкими» людьми, проаналізують характеристики керівника, який вмiє/не вмiє



керувати та дізнаються, коли менеджерів найбільше потрібні навички керівництва.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що у нього низькі показники за результатами діяльності (відповідно до Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю), то доцільно провести тренінг розвитку розуміння особливостей управлінської праці [48, с. 174]. На тренінгу будуть проаналізовані обмеження, які перешкоджають ефективній роботі організації, керівники будуть вчитися створювати сприятливий клімат для роботи, дослідять питання енергії особистості в організації, навчатимуться підвищувати власну мотивацію, ознайомляться з теоріями лідерства, проаналізують характеристики керівника, який добре/недостатньо добре розуміє особливості управлінської праці та засвоять ситуації, коли керівник найбільше потребує розуміння особливостей управлінської праці. Доречним також би було проведення тренінгової програми формування соціально-психологічного клімату в організації [258, с. 269], а також індивідуальної та групової програми для профілактики і подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях [258, с. 298].

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що у нього низький показник цілеспрямованості, то доцільно йому взяти участь у тренінгу побудови чітких особистих цілей [48, с. 81]. На тренінгу керівники здобудуть навички встановлення особистих цілей, дадуть собі відповіді на такі питання: яка життєва позиція допомагає керівникам визначати свої цілі? Які принципи постановки цілей? Для чого потрібно ставити собі цілі? Як можна ставити собі цілі? Що потрібно зробити, якщо щось не вдається? Чи здібні Ви допомогти оточуючим побудувати ефективні цілі? Які загальні обмеження у виборі цілей? На тренінгу керівники проаналізують характеристики керівника з чіткими/нечіткими особистими цілями та познайомляться з ситуаціями, коли керівникові найбільше потрібні чіткі особисті цілі.

Якщо за результатами соціально-психологічної атестації керівника виявилось, що у нього низький показник стосовно розробки місії, бачення, системи цінностей і етики організації, то доцільно провести тренінг побудови чітких цінностей [48, с. 64]. На тренінгу керівники вибудують чіткі цінності організації, а також отримують відповідь на такі запитання: що таке цінності? Чому важливо мати ціннісні установки? Які є у нас альтернативні можливості? Як можна з'ясувати та змінити цінності? Якими є цінності керівника організації? На тренінгу керівники проаналізують характеристики керівника з чіткими/нечіткими цінностями та познайомляться з ситуаціями, коли керівникові найбільше потрібні чіткі цінності. Корисною також буде система тренінгових занять для формування професійної етики менеджерів [258, с. 184]. Ця система включає взаємопов'язані та послідовно здійснювані такі тренінги: 1. Тренінг розвитку моральної свідомості менеджерів організацій. 2. Тренінг формування навичок етичної поведінки менеджера в організації. 3. Тренінг побудови етичних взаємовідносин менеджера з іншими членами організації.

Перспективами подальших розвідок є удосконалення корекційно-розвивального компоненту технології соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління, розробка якісних тренінгів, вправ, рольових ігор для керівників.

*Результати емпіричної апробації технології соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління.*

Емпіричну апробацію технології соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління здійснено на 23 колективах державних службовців.

Упровадження даної технології засвідчило її ефективність у контексті сприяння професійно-особистісному розвитку держслужбовців. Так, уже через 2 місяці після проведення атестації виявлено тенденцію до покращення результативності діяльності й позитивну динаміку розвитку професійно важливих якостей керівників. Констатовано збільшення ступеня

узгодженості самооцінок атестованих керівників з оцінками експертів, зростання рівня їх професійної компетентності тощо.

За результатами позачергової добровільної атестації керівників сфери державного управління методом експертного оцінювання виявлено, що в основному, кожна з професійно важливих якостей керівників розвинена на рівні вище від середнього; найвищого рівня розвитку в керівників набули вольові якості, такі, як відповідальність (на рівні – 93,8%) та цілеспрямованість (91,8%), професіоналізм (92%) комунікабельність (92%); найнижчого рівня розвитку набули: харизматичність (83,8%) та вміння: вирішувати конфлікти (83%), делегувати повноваження (84%), працювати з командою, згуртовувати колектив (85,4%) тощо (рис. 3.20); рівень розвитку професійно важливих якостей у 96% керівників – вище від середнього, а у 4% керівників – високий.



Рис. 3.20 Рівні розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління), де:

1 – організаторські здібності; 2 – аналітичні здібності; 3 – стратегічне мислення; 4 – вміння працювати з командою, згуртувати колектив; 5 – досвідченість; 6 – цілеспрямованість; 7 – вміння оперативно приймати рішення; 8 – комунікабельність; 9 – харизматичність; 10 – відповідальність; 11 – професіоналізм; 12 – справедливість, об'єктивність; 13 – рішучість; 14 – вміння делегувати повноваження; 15 – вміння вирішувати конфлікти; 16 – бажання самовдосконалення.

Аналізуючи статус керівників у системі міжособистісних відносин, виявлено, що рівень авторитетності держслужбовців-керівників у колег по роботі – 91,4%, у громадськості – 89,2%.

Стосовно результативності професійної діяльності, то у цілому держслужбовці-керівники мають «добрі» результати за усіма факторами (додаток 3.1).

За фактором «Лідерство» (додаток 3.1, рис. 3.1.1) найкращі результати діяльності керівники сфери державного управління мають стосовно взаємодії з лідерами всередині організації, лідерами громадських організацій, ЗМІ та партнерами (за шкалою від 0 до 5 середнє значення оцінок – 4,34), а найнижчі результати діяльності мають керівники стосовно розроблення, впровадження та постійного вдосконалення системи управління (4,21).

За фактором «Персонал» (додаток 3.1, рис. 3.1.2) результативність діяльності керівників сфери державного управління за більшістю критеріїв є достатньо доброю, за винятком критерію «врахування результатів опитувань співробітників при виборі підходів і кадровому плануванні».

Стосовно результативності діяльності керівників сфери державного управління за фактором «Політика та стратегія» (додаток 3.1, рис. 3.1.3) найкращими усередненими результатами є те, що політика і стратегія базуються на потребах і очікуваннях зацікавлених сторін (4,19) та через оцінку ефективності, дослідження, навчання (4,2). Проте є недостатнім поширення інформації про політику та стратегію (4,09).

За фактором «Партнерство і ресурси» (додаток 3.1, рис. 3.1.4) найкращі результати діяльності держслужбовці-керівники мають стосовно управління зовнішніми партнерськими стосунками (4,28) та управління фінансами (4,28), а найнижчі результати діяльності мають керівники стосовно управління технологіями (4,12).

За фактором «Процеси» (додаток 3.1, рис. 3.1.5) найкращі результати діяльності керівники сфери державного управління мають стосовно ефективних зв'язків з громадськістю (4,39) та надання послуг відповідно до

потреб та очікувань споживачів (4,37), а найнижчі результати діяльності мають керівники стосовно систематичної розробки процесів та управління ними (4,16).

Загалом за усіма факторами Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю держслужбовці-керівники мають найвищі результати діяльності за факторами «Лідерство» та «Процеси» (4,28), а найнижчі – за фактором «Політика та стратегія» (4,15) (додаток 3.1, рис. 3.1.6).

Виявлено, що розподіл спрямованості діяльності держслужбовців-керівників такий: на діло (справу) становить 39%, на міжособистісний контакт – 23%, на офіційну субординацію – 20%, на себе – 18% (рис. 3.21).

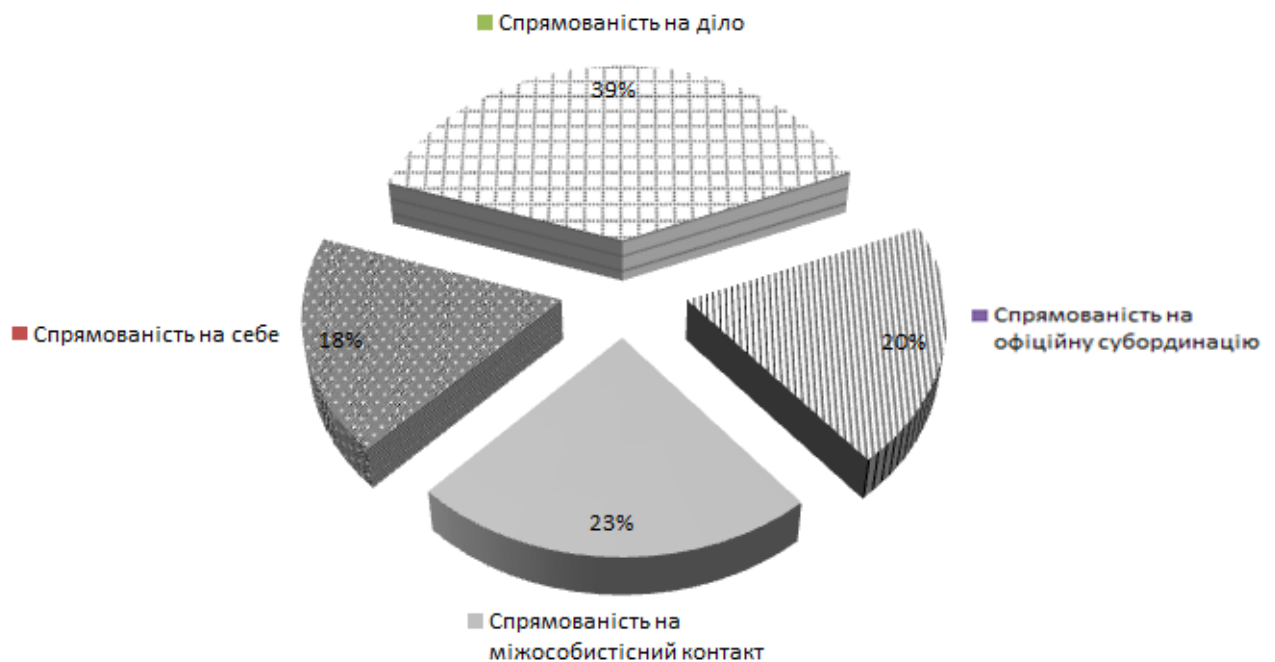


Рис. 3.21 Розподіл спрямованості діяльності керівників сфери державного управління

Відомо, що успішне функціонування організації залежить від особистості керівника [74; 257]. Відповідно до запропонованої класифікації Є. Клімова, професійну діяльність з управління людьми, у сфері державного управління зокрема, слід віднести до соціономічного типу «людина-людина» [105, с. 22-23]. Доповнюючи зміст спрямованої на людину діяльності

керівника сфери державного управління, А. Гладілін [52, с. 35] підкреслює, що «управління – це, перш за все, глибоке знання людей, умілий підбір і продумана розстановка персоналу, вміння їх ефективно використовувати ... Управління – це найскладніший вид управлінської діяльності, що розкриває свій зміст в органічному зв'язку з людьми». У цьому зв'язку для керівних кадрів актуальні організаторська складова і комунікативні процеси в управлінській діяльності [45; 86]. Натомість з рис. 3.17 бачимо, що найбільша частка спрямованості діяльності держслужбовців-керівників припадає на справу, а не на міжособистісні контакти.

Аналізуючи рівень професійної компетентності керівників сфери державного управління, виявилось, що 87% керівників, які пройшли соціально-психологічну атестацію мають достатній рівень професійної компетентності, 9% керівників – середній рівень та 4% керівників – високий рівень (рис. 3.22).

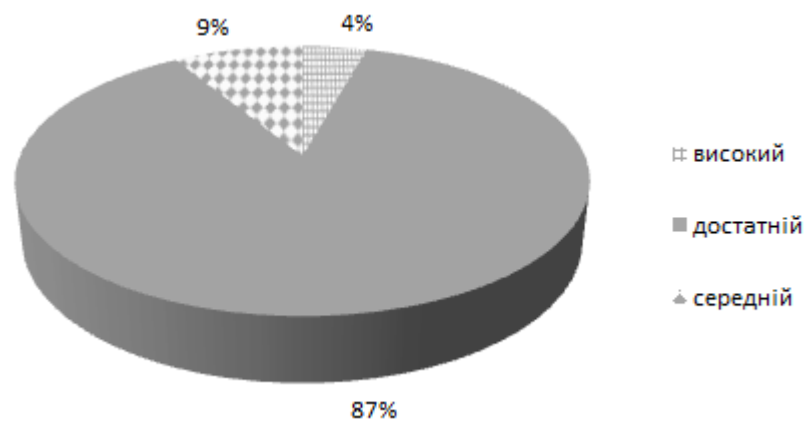


Рис. 3.22 Рівень професійної компетентності керівників сфери державного управління

Також за оцінками усіх суб'єктів атестації виявлено, що рівень відповідності держслужбовців-керівників займаним посадам – 91,2%.

Констатовано, що домінуючий стиль керівництва – демократичний (43,9% держслужбовців-керівників), досить часто зустрічається змішаний /

комбінований стиль (32,1%), рідше – авторитарний стиль (23,2%), і дуже рідко – ліберальний стиль керівництва (0,7%) (рис. 3.23).

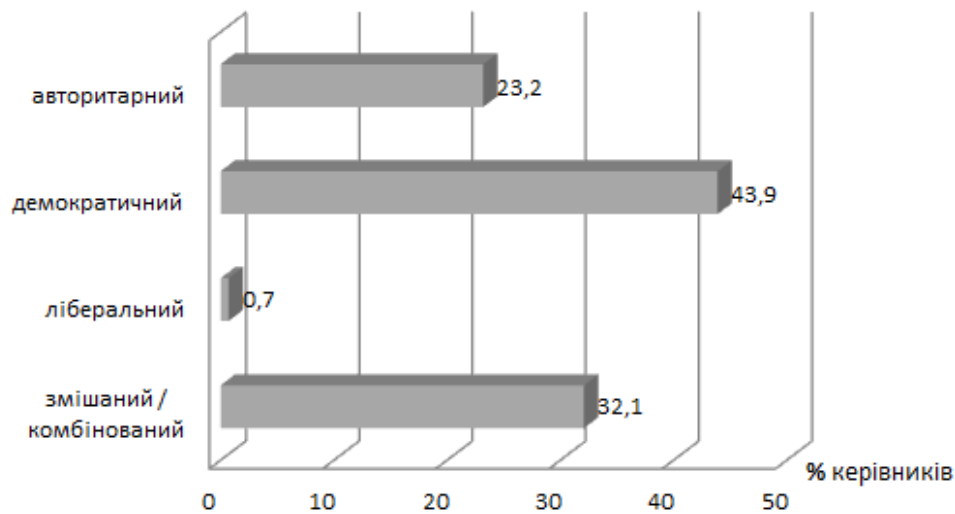


Рис. 3.23 Стилi керівництва у сфері державного управління

Виявлено, що найчастіше в держслужбовців-керівників зустрічаються такі стимули самовдосконалення, як любов до своєї роботи (26,8% керівників), бажання бути взірцем для інших (21,4%), думка підлеглих щодо професіоналізму керівника (19,3%) (додаток 3.2, рис. 3.2.1). Даний результат узгоджується з отриманими результатами дослідження О. Бондарчук, яка зазначає, що мотиви особистісного розвитку, саморегуляції, самоактуалізації в професійній діяльності значать для керівників значно менше, ніж широкі соціальні й власне управлінські [30]. Констатовано, що такі негативні стимули самовдосконалення, як боязкість втратити авторитет та намагання утриматися на посаді, зустрічаються в держслужбовців-керівників найрідше (1,8% та 1,1% відповідно).

Аналізуючи методи впливу на підлеглих, які використовують керівники сфери державного управління (додаток 3.2, рис. 3.2.2), то з'ясувалося, що 24,6% керівників застосовують до своїх підлеглих метод «пряника» (заохочень), 13,6% – тиск на свідомість, проте в основному (60%) здійснюється прямий вплив на підлеглих через розпорядження. Метод

«батога» (покарань) застосовують дуже мало керівників сфери державного управління (1,8%).

Виявлено, що здебільшого держслужбовці-керівники мають внутрішню локалізацію контролю (89%), тобто несуть відповідальність за події, які відбуваються в їхньому житті. Натомість 11% керівників мають зовнішню локалізацію контролю, тобто вважають, що все, що з ними стається – це доля, випадок, збіг обставин, інші люди тощо (додаток 3.2, рис. 3.2.3).

Аналізуючи стратегії поведінки керівників в конфліктних ситуаціях, то з'ясовано, що у сфері державного управління найбільше є керівників, які в основному послуговуються стратегією співробітництво (58,2%), менше є керівників, в яких домінує стратегія компроміс (25,7%), наполегливість (12,1%) і є дуже невелика частина керівників, які зазвичай використовують стратегії пристосування (2,1%) та уникання (1,8%) (рис. 3.24).

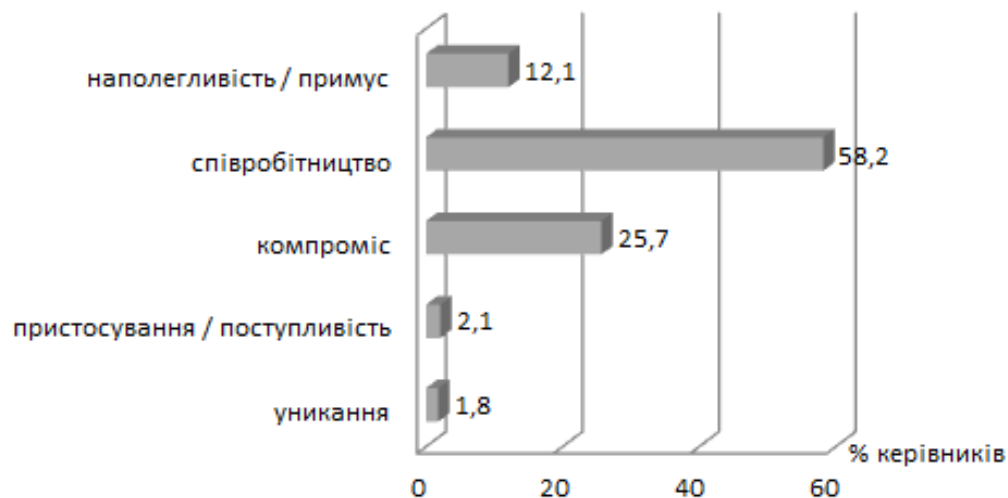


Рис. 3.24 Стратегії поведінки держслужбовців-керівників у конфліктних ситуаціях

Виявлено, що найбільша частка керівників сфери державного управління (61,8%) є інструментальними лідерами, майже вдвічі менше є керівників експресивного типу (26,8%), рідко зустрічаються керівники-



лідери дифузного типу (7,5%) і дуже рідко, що керівник є лідером лише формальним (3,9%) (рис. 3.25).

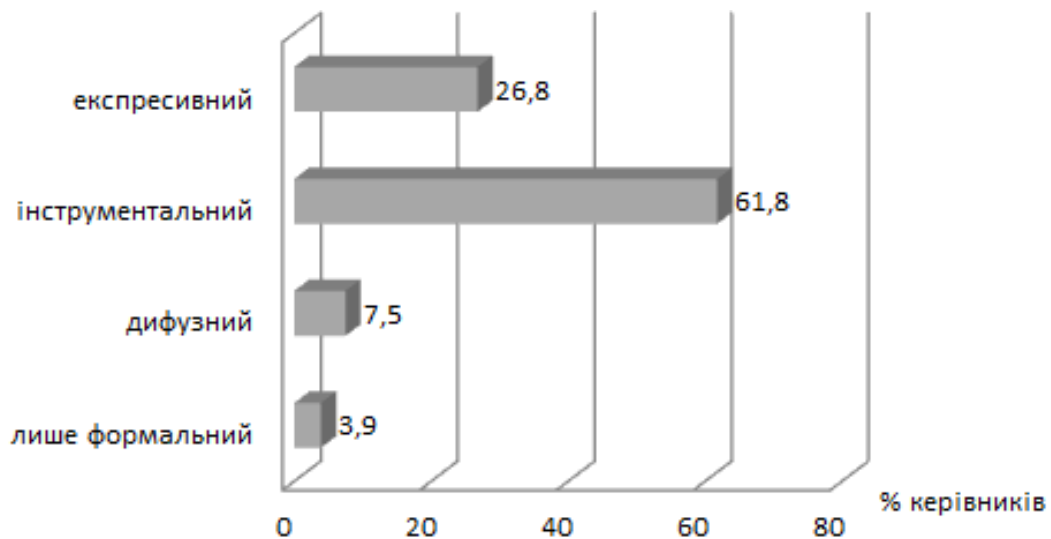


Рис. 3.25 Типи лідерів-керівників у сфері державного управління

Констатовано, що такі типи керівників, як незамінний та творець зустрічаються у сфері державного управління найчастіше. Обидва ці типи керівників є позитивними на відміну решти типів, які, крім позитивних сторін, мають також і негативні. Так, тип незамінний зустрічається у 30,7% керівників, тип творець – 26,4%, енергійний – 7,9%, мораліст – 7,5%, штабіст – 5,7%, гравець – 5,4%, себелюбець – 4,6%, попелюшка – 4,3%, діловий – 2,9%, дилетант – 2,1%, архіваріус – 1,8%, скептик – 0,7% (додаток 3.2, рис. 3.2.4).

Те, що за результатом дослідження типи керівників незамінний та творець зустрічаються найчастіше, можливо, пояснюється частково і тим, що усі керівники сфери державного управління, які добровільно погодилися пройти соціально-психологічну атестацію дійсно є ефективними керівниками, такими, що «на своєму місці». Ймовірно, якби соціально-психологічній атестації підлягали в обов'язковому порядку усі керівники сфери державного управління, то виявилася б більша частка інших типів керівників.

Стосовно сильних сторін керівників сфери державного управління за методикою «Аналіз обмежень» М. Вудкока та Д. Френсіса (додаток 3.2, рис. 3.2.5), то, за оцінками усіх суб'єктів атестації, найчастіше зустрічається властивість «навики вирішувати проблеми» (20,3% випадків), майже вдвічі рідше зустрічаються властивості «вміння керувати собою» (13,7%), «постійний саморозвиток» (10,8%), «навики управління» (10,8%), «вміння навчати і розвивати підлеглих» (10,2%). Ще рідше зустрічаються властивості «вміння впливати на оточуючих» (7,3%), «винахідництво та здібність до інновацій» (7,1%) та «чіткі особисті цінності» (6,9%). Найрідше у керівників сфери державного управління зустрічаються такі сильні властивості, як «чіткі особисті цілі» (3,9%), «здібність формувати ефективні робочі групи» (4,1%) та «знання сучасних управлінських підходів» (4,8%).

Стосовно слабких сторін керівників сфери державного управління за методикою «Аналіз обмежень» М. Вудкока та Д. Френсіса (додаток 3.2, рис. 3.2.6), то, за оцінками усіх суб'єктів атестації, найчастіше зустрічається властивість «нестача творчого підходу» (17,1% випадків), дещо рідше зустрічаються властивості «невміння впливати на людей» (12,1%), «нечіткі особисті цілі» (11,7%), «низька здібність формувати колектив» (11,3%), «недостатнє розуміння управлінської праці» (10,8%) та «невміння керувати собою» (10,4%). Найслабшими властивостями керівників сфери державного управління виявилися такі: «слабкі навички управління» (2,9% випадків), «невміння навчати» (4,6%), «зупинений саморозвиток» (5,8%), «недостатньо навичок вирішувати проблеми» (6,7%) та «нечіткі особисті цінності» (6,7%).

Отже, найсильнішою властивістю керівників сфери державного управління є навички вирішувати проблеми, а найслабшою властивістю – нестача творчого підходу.

За результатами соціально-психологічної атестації держслужбовців-керівників їх професійно-особистісний розвиток відбувався завдяки психолого-управлінському консультуванню та самовдосконаленню.

Загалом аналіз результатів позачергової добровільної атестації керівників сфери державного управління показує, що керівники є достатньо успішними, авторитетними, прагнуть бути взірцем для інших, самовдосконалюватися, співпрацювати, зважають на думку підлеглих, колег та вищого керівництва стосовно своєї діяльності.

Зворотний зв'язок керівників під час інтерв'ю засвідчив, що результати соціально-психологічної атестації були корисними й цікавими, сприяли їх особистісно-професійному розвитку, самовдосконаленню, гармонізації взаємовідносин в колективі, індивідуально-командній роботі, адекватності самооцінки, підвищенню мотивації діяльності. Так, якщо до проведення соціально-психологічної атестації практично жодний з керівників не вказував, що атестація сприятиме їх професійно-особистісному розвитку, то після її проведення 91,3% керівників підтвердили вплив результатів на їх розвиток.

Авторську методику рекомендовано для подальшого використання і запровадження у практику сфери державного управління.

Також ми поставили собі завдання побудувати рівняння лінії регресії та графіки емпіричних ліній регресії, які характеризують залежність результативності діяльності (Y) від рівня розвитку професійно важливих якостей (X) за даними нашого емпіричного дослідження.

Щоб знайти та дослідити рівняння лінії регресії, варто побудувати емпіричну лінію регресії та визначити її вид [40, с. 123]. Для цього здійснено припасування кривих досліджуваних змінних і активовано усі моделі. Проаналізувавши дані таблиці вікна виводу результатів (додаток К, табл. К.1), бачимо, що дані першого стовпчика R-квадрат є коефіцієнтами детермінації, які показують скільки відсотків вибіркового об'єкта охоплює кожний вид рівняння. Необхідно вибрати максимальне значення: у нашому випадку – 0,597.

Позаяк R-квадрат = 0,597 одночасно для трьох рівнянь регресії, отже, емпіричною лінією регресії є лінійна, квадратична та кубічна регресії, які

охоплюють 59,7% досліджуваних даних (додаток К, рис. К.1). Це підтверджує також найменші значення рівня значущості  $p = 0,000$ .

Отже, надалі можна здійснювати аналіз за допомогою лінійної регресії.

Множинний лінійний регресійний аналіз здійснено за допомогою покрокового методу.

Залежна змінна – «Результативність діяльності керівників».

Незалежні змінні: «Рівень професійно важливих якостей», «Рівень авторитетності у колег по роботі», «Рівень авторитетності у громадськості», «Відповідність посаді».

Як можемо бачити (додаток К, табл. К.2), в результаті застосування покрокового методу утворилося дві моделі. В першу з них із чотирьох предикторів в рівняння регресії включено лише один («Рівень професійно важливих якостей»), в другу модель – лише два предиктори («Рівень професійно важливих якостей» та «Рівень авторитетності у громадськості»). Коефіцієнт множинної кореляції  $R$  відображає зв'язок залежної змінної «Результативність діяльності» з сукупністю незалежних змінних і дорівнює 0,773 (модель 1) та 0,79 (модель 2). Значення  $R^2$  дорівнює 0,597 (модель 1) та 0,624 (модель 2) (додаток К, табл. К.3). Для моделі 1  $R^2$  показує, що 59,7 % дисперсії змінної «Результативність діяльності» обумовлено впливом предикторів, для моделі 2 – 62,4 %. Стандартні коефіцієнти регресії  $\beta$  є статистично достовірними ( $p < 0,05$ ), що дозволяє інтерпретувати відносну ступінь впливу кожного з предикторів: у моделі 1 для змінної «Рівень професійно важливих якостей»  $\beta = 0,773$ ; у моделі 2 для змінної «Рівень професійно важливих якостей»  $\beta = 0,674$ , для змінної «Рівень авторитетності у громадськості»  $\beta = 0,192$ . Змінна «Рівень професійно важливих якостей» здійснює значно більший вклад в оцінку залежної змінної, на відміну від іншої незалежної змінної (модель 2). Обидві незалежні змінні корелюють із залежною змінною позитивно.

Модель 1. Множинний регресійний аналіз показав такі коефіцієнти:  $V_{(\text{рівень ПВЯ})} = 0,903$ , константа = 0,231. Рівняння регресії для множинного аналізу має такий вигляд (формула 3.2):

$$\begin{aligned} \text{Результативність діяльності}_{\text{прогноз}} &= 0,231 + \\ &+ 0,903 * (\text{рівень професійно важливих якостей}) \end{aligned} \quad (3.2)$$

Модель 2. Множинний регресійний аналіз показав такі коефіцієнти для кожної зі змінних:  $V_{(\text{рівень ПВЯ})} = 0,787$ ,  $V_{(\text{рівень авторитетності у громадськості})} = 0,18$ , константа = -0,059. Рівняння регресії для множинного аналізу має такий вигляд (формула 3.3):

$$\begin{aligned} \text{Результативність діяльності}_{\text{прогноз}} &= -0,059 + \\ &+ 0,787 * (\text{рівень професійно важливих якостей}) + \\ &+ 0,18 * (\text{рівень авторитетності у громадськості}) \end{aligned} \quad (3.3)$$

Регресійне рівняння моделі 2 нашого дослідження можна співвіднести з виведеними раніше моделями, за допомогою яких пояснюють якість результату діяльності. Ці моделі, як правило, основані на трьох змінних. А саме, якість результату діяльності розглядають як функцію мотивації, здібностей та ситуативних умов [51, с. 96].

*Якість результату діяльності = f (мотивація, здібності, ситуація).*

Для порівняння емпіричних моделей здійснимо додатковий множинний лінійний регресійний аналіз.

Залежна змінна – «Результативність діяльності».

Незалежні змінні: «Рівень ділової досконалості», «Рівень професійно важливих якостей», «Рівень авторитетності у громадськості».

Обрані незалежні змінні «Рівень ділової досконалості», «Професійно важливі якості», «Рівень авторитетності у громадськості» співвідносимо з незалежними змінними «мотивація», «здібності», «ситуація» відповідно. Адже можна вважати, що: 1) керівник, який виступає носієм культури ділової досконалості є добре мотивованим; 2) до професійно важливих якостей відносять також і здібності [149], які в процесі професійної діяльності формуються у спеціальні (професійні) здібності; 3) авторитетність у громадськості є ситуативним чинником [273].

За результатом множинного регресійного аналізу (покроковий метод) утворилося 3 моделі (додаток К, табл. К.4).

Опишемо модель 3, куди увійшли усі незалежні змінні, які ми обрали навмисне. Коефіцієнт множинної кореляції  $R$  відображає зв'язок залежної змінної «Результативність діяльності» з сукупністю незалежних змінних і дорівнює 0,805. Значення  $R^2$  дорівнює 0,647 і доводить, що 64,7 % дисперсії змінної «Результативність діяльності» обумовлено впливом предикторів моделі 3 (додаток К, табл. К.5).

Стандартні коефіцієнти регресії  $\beta$  є статистично достовірними ( $p < 0,05$ ), що дозволяє інтерпретувати відносну ступінь впливу кожного з предикторів: у моделі 3 для змінної «Рівень професійно важливих якостей»  $\beta = 0,545$ , для змінної «Рівень ділової досконалості»  $\beta = 0,206$ , для змінної «Рівень авторитетності у громадськості»  $\beta = 0,176$ . Змінна «Рівень професійно важливих якостей» здійснює найбільший вклад в оцінку залежної змінної, на відміну від інших незалежних змінних моделі 3. Усі незалежні змінні корелюють із залежною змінною позитивно.

Модель 3. Множинний регресійний аналіз показав такі коефіцієнти:  $V_{(\text{рівень ПВЯ})} = 0,636$ ,  $V_{(\text{рівень ділової досконалості})} = 0,151$ ,  $V_{(\text{рівень авторитетності у громадськості})} = 0,165$ , константа = 0,03. Рівняння регресії для множинного аналізу має такий вигляд (формула 3.4):

$$\begin{aligned}
 \text{Результативність діяльності}_{\text{прогноз}} &= 0,03 + \\
 &+ 0,636 * (\text{рівень професійно важливих якостей}) + \\
 &+ 0,151 * (\text{рівень ділової досконалості}) + \\
 &+ 0,165 * (\text{рівень авторитетності у громадськості})
 \end{aligned}
 \tag{3.4}$$

Отриманий результат підтверджує результати дослідження В. Травіна, який стверджував, що якості керівника мають безпосередній вплив на його авторитет. У свою чергу, авторитет керівника не лише залежить від його якостей, а й має безпосередній вплив на результат його роботи [264].

Отже, можна стверджувати, що результативність діяльності керівників залежить від рівня розвитку їх професійно важливих якостей, рівня ділової досконалості та рівня авторитетності у громадськості (64,7 % дисперсії змінної «Результативність діяльності» обумовлено впливом цих чинників, решта 35,3% обумовлено впливом неврахованих у рівнянні чинників).

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Визначено соціально-психологічні особливості атестації керівників сфери державного управління залежно від таких чинників, як: а) посадовий статус; б) стаж державної служби; в) стать суб'єктів атестації; г) кількість експертів.

Констатовано статистично значущу різницю оцінок суб'єктів атестації з різним посадовим статусом таких професійно-особистісних характеристик керівників сфери державного управління: статус керівників у системі міжособистісних відносин, спрямованість діяльності на офіційну субординацію, ліберальний стиль керівництва, громадська атестація керівників як стимул самовдосконалення, пристосування як стратегія поведінки у конфліктних ситуаціях, а також такі професійно важливі якості, як: стратегічне мислення, досвідченість, цілеспрямованість, вміння оперативно приймати рішення, комунікабельність, харизматичність,

рішучість, вміння делегувати повноваження, вміння вирішувати конфлікти, бажання самовдосконалення.

Визначено статистично значущу різницю оцінок суб'єктів атестації з різним стажем державної служби таких професійно-особистісних характеристик керівників сфери державного управління: авторитетність у колег по роботі, спрямованість діяльності на офіційну субординацію, уміння працювати з командою, згуртовувати колектив, комунікабельність, харизматичність.

Виявлено, що жінки статистично значущо вище оцінюють, ніж чоловіки, такі професійно-особистісні характеристики держслужбовців-керівників: авторитетність керівників у громадськості, результативність діяльності, а також такі професійно важливі якості, як: аналітичні здібності, стратегічне мислення, цілеспрямованість, комунікабельність, харизматичність, вміння делегувати повноваження, бажання самовдосконалення.

Статистичний аналіз даних емпіричного дослідження дав підстави також стверджувати, що кількість експертів не є чинником атестації.

2. Проаналізовано відповідність держслужбовців-керівників соціальним очікуванням за результатами їх атестації. В цілому, на основі порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем, з'ясовано, що ступінь відповідності керівників соціальним очікуванням за оцінками усіх суб'єктів атестації є високим. Також виявлено закономірність, що зі зростанням посадового статусу суб'єкта атестації знижуються його оцінки відповідності керівників соціальним очікуванням.

3. Проаналізовано, як узгоджуються оцінки суб'єктів атестації різного посадового статусу між собою і, зокрема, з самооцінкою керівників. Виявлено, що під час атестації держслужбовців-керівників ступені узгодженості оцінок суб'єктів оцінювання на рівні «керівник – підлеглі» і рівні «керівник – колеги та вище керівництво» статистично значущо не



різняться, проте множини самооцінок керівників більше узгоджуються з оцінками колег та вищого керівництва, ніж з оцінками підлеглих, які схильні давати завищені оцінки своїм керівникам.

4. Представлено технологію соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління, яка містить інформаційно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти. Результати емпіричної апробації технології засвідчили її ефективність у контексті сприяння професійно-особистісному розвитку держслужбовців. Зокрема, виявлено тенденцію до покращення результативності діяльності й позитивну динаміку розвитку професійно важливих якостей керівників. Констатовано збільшення ступеня узгодженості самооцінок атестованих керівників з оцінками експертів, зростання рівня їх професійної компетентності тощо.

Загалом аналіз результатів позачергової добровільної атестації керівників сфери державного управління показав, що керівники є достатньо успішними, авторитетними, прагнуть бути взірцем для інших, самовдосконалюватися, співпрацювати, зважають на думку підлеглих, колег та вищого керівництва стосовно своєї діяльності.

Зворотний зв'язок керівників під час інтерв'ю засвідчив, що результати соціально-психологічної атестації були корисними й цікавими, сприяли їх особистісно-професійному розвитку, самовдосконаленню, гармонізації взаємовідносин в колективі, індивідуально-командній роботі, адекватності самооцінки, підвищенню мотивації діяльності. Так, якщо до проведення соціально-психологічної атестації практично жодний з керівників не вказував, що атестація сприятиме їх професійно-особистісному розвитку, то після її проведення більшість керівників підтвердили вплив результатів на їх розвиток.

Авторську методику рекомендовано для подальшого використання і запровадження у практику сфери державного управління.

Результати емпіричного дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління, які описані у цьому розділі, відображено у наукових публікаціях автора [154; 156-158; 160].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні досягнуто мети та вирішено поставлені завдання. Аналіз і узагальнення теоретико-методологічних засад та емпіричних результатів дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління дають підстави для таких висновків:

1. Визначено основні підходи до атестації державних службовців: системоцентричний та людиноцентричний, традиційний та нетрадиційний, особистісно- та соціально-діяльнісний, компетентнісний, акмеологічний, комплексний. На основі узагальнення цих підходів атестацію державних службовців визначено як форму взаємодії суб'єктів соціальних відносин з метою виявлення рівня та можливостей їх професійно-особистісного розвитку засобами зворотного зв'язку, самооцінювання, визначення ступеня узгодженості оцінок суб'єктів атестації, ступеня відповідності службовців соціальним очікуванням на основі особистісного та діяльнісного параметрів оцінювання.

2. Розкрито зміст поняття «соціально-психологічна атестація керівника» як особливого виду атестації керівника з використанням соціально-психологічних методів з метою його професійно-особистісного розвитку, яка супроводжується: а) феноменом міжособистісного зворотного зв'язку, який є формою соціального контролю, складовою комунікативного, перцептивного та інтерактивного боків спілкування; б) феноменом групових (соціальних) уявлень людей один про одного, які утворюються у процесі спілкування і взаємодії та сприяють розвитку самосвідомості особистості; в) стимулами (які виступають як зворотний зв'язок щодо потреб, інтересів та цілей оцінюваного службовця; є дієвими соціальними регуляторами, специфічною формою реалізації соціальних норм, оскільки орієнтують свідомість та діяльність службовця на дотримання їх вимог).

Розроблено та обґрунтовано соціально-психологічну модель атестації керівника сфери державного управління, яка містить такі складові: мета атестації, об'єкт та суб'єкти оцінювання, соціально-психологічні засоби та параметри оцінювання, результат атестації як чинник професійно-особистісного розвитку керівника, корекційно-розвивальна робота за результатами атестації тощо.

На основі аналізу наукової літератури виявлено та узагальнено соціально-психологічні проблеми атестації державних службовців-керівників на трьох рівнях: мікрорівні (рівні особистості державного службовця), мезорівні (рівні органу державного управління), макрорівні (рівні суспільства) та запропоновано шляхи їх вирішення. Ці проблеми представлено.

3. Запропоновано діагностичний інструментарій дослідження соціально-психологічних особливостей атестації керівників сфери державного управління, що ґрунтується на авторській методиці з використанням комп'ютерної програми «PublicATEST». Авторська методика «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» призначена для виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку керівника сфери державного управління методом експертного оцінювання. В якості головного результату атестації запропоновано індекс професійної компетентності керівника, який об'єднує множини його самооцінок та оцінок експертів різного посадового статусу та враховує ступінь узгодженості цих оцінок. Величина індексу знаходиться у прямій залежності від величини оцінок експертів і в оберненій – від величини розбіжності самооцінок і експертних оцінок.

4. За результатами емпіричного дослідження визначено соціально-психологічні особливості та чинники атестації держслужбовців. Виявлено відповідність актуального рівня професійно-особистісного розвитку керівників-держслужбовців соціальним очікуванням за оцінками усіх суб'єктів атестації. При цьому ступені узгодженості оцінок суб'єктів

оцінювання на рівні «керівник – підлеглі» і рівні «керівник – колеги та вище керівництво» статистично значущо не різняться. Проте встановлено, що множини самооцінок керівників більше узгоджуються з оцінками колег та вищого керівництва, ніж з оцінками підлеглих, які схильні давати завищені оцінки своїм керівникам.

Визначено соціально-психологічні особливості атестації керівників сфери державного управління залежно від таких чинників, як: а) посадовий статус; б) стаж державної служби; в) стать суб'єктів атестації тощо.

5. Розроблено технологію соціально-психологічної атестації керівників сфери державного управління, яка містить інформаційно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти. Результати емпіричної апробації технології засвідчили її ефективність у контексті сприяння професійно-особистісному розвитку держслужбовців. Зокрема, виявлено тенденцію до покращення результативності діяльності й позитивну динаміку розвитку професійно важливих якостей керівників. Констатовано збільшення ступеня узгодженості самооцінок атестованих керівників з оцінками експертів, зростання рівня їх професійної компетентності тощо.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів зазначеної теми. **У перспективі** – виявлення соціально-психологічних чинників і закономірностей атестації керівних працівників у різних сферах діяльності, з'ясування впливу рольових та особистісних характеристик суб'єктів атестації на прийняття зворотного зв'язку керівником, дослідження соціально-психологічних умов підготовки експертів до проведення атестації працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Наука, 1980. – 335 с.
2. Алюшина Н. Оцінювання результативності та ефективності державно-управлінської діяльності: український та зарубіжний досвід / Н. Алюшина // Вісник НАДУ. – 2008. – № 2. – С. 104-117.
3. Алюшина Н. Психолого-акмеологічна служба як механізм оптимізації діяльності державних службовців у структурі органів виконавчої влади / Н. Алюшина // Вісник державної служби України. – 2004. – № 2. – С. 17-21.
4. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев. – 3-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2010. – 282 с.
5. Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси, С. Урбина ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
6. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
7. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей / Б. А. Аникин : учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 136 с.
8. Анисимов О.С. Основы общей и управленческой акмеологии / О. С. Анисимов, А. А. Деркач. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 272 с.
9. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учеб. пособ. для студ. вузов / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – М. : Юнити-Дана, 2006. – 303 с.
10. Ардишвили А. Стили лидерства менеджеров в странах СНГ / А. Ардишвили, А. Гаспаришвили // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – № 2. – С. 98-105.

11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; под ред. С. К. Мордовина ; пер. с англ. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
12. Артеменко Н. Ф. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням / Н. Ф. Артеменко // Університетські наукові записки : часопис Хмельницького університету управління та права. – 2008. – Вип. 2 (26). – С. 315-321.
13. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : монография / Г. В. Атаманчук ; Рос. акад. гос. службы. – М. : РАГС, 2002. – 272 с.
14. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М. : Экономика, 2002. – 567 с.
15. Аттестация инженерных и управленческих кадров с использованием оценочных факторов : методические рекомендации. – Иркутск, 1974. – 30 с.
16. Аттестация кадров управления, метод экспертной оценки : методические указания. – М., 1984. – 60 с.
17. Бабаєв В. М. Психодіагностика в муніципальній кадровій політиці : монографія / В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, О. Г. Романовський, В. В. Бондаренко. – Х. : НТУ «ХПІ», 2003. – 392 с.
18. Багмет М. О. Громадська думка як соціальний феномен: аналіз теоретико-методологічних підходів / М. О. Багмет, Л. А. Ляпіна // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. «Соціологія». – 2008. – Т. 103. – Вип. 90. – С. 57-60.
19. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
20. Балашов А. Идеальный государственный служащий: как его сформировать / А. Балашов. – К. : МАУП, 2005. – С. 76-78.

21. Батури́н Н. А. Психология оценивания и оценки : учеб. пособ. / Н. А. Батури́н. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2000. – Ч. 1. – 106 с.
22. Башманова Е. Л. Социальный статус родителей и отношение школьников к учению и школе: социально-педагогический аспект : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Е. Л. Башманова. – Курск : [б. и.], 2005. – 28 с.
23. Безкоровайна О. В. Громадська думка колективу та її роль у формуванні особистісного самоствердження школяра / О. В. Безкоровайна // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. пр. Полтав. держ. пед. ун-ту ім. В. Г. Короленка . Сер. «Педагогічні науки». – Вип. 5. – Полтава, 2008. – С. 71-77.
24. Беклемишев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов / Е. П. Беклемишев. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
25. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Статистика, 1980. – 263 с.
26. Битянова М. Р. Социальная психология: наука, практика и образ мысли : учеб. пособ. / М. Р. Битянова. – М. : Эксмо-Пресс, 2001. – 576 с.
27. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 1. – С. 32-36.
28. Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком / А. А. Бодалев. – М. : Изд-во МГУ, 1982. – 199 с.
29. Божья-Воля А. А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы / А. А. Божья-Воля // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2009. – № 2. – С. 81-103.
30. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній



діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора психол. наук : спец. 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи» / О. І. Бондарчук ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. – К. : [б. в.], 2008. – 38 с.

31. Бондарчук О. І. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера : метод. посібник (для держслужбовців) / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. – К., 2015. – 116 с.

32. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – Питер, 2002. – 256 с.

33. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.

34. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика : учеб. для вузов / Бурлачук Л. Ф. – СПб. : Питер, 2006. – 351 с.

35. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб. : Питер; М. : Смысл, 2003. – 860 с.

36. Бурыкин В. М. Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел : метод. пособ. / В. М. Бурыкин, М. И. Марьин, В. Е. Петров и др. – М. : ГУК МВД России, 2003. – 211 с.

37. Валуев С. А. Организационный менеджмент / С. А. Валуев, А. В. Игнатъева. – М. : Машиностроение, 1993. – 212 с.

38. Варламова Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» / Е. Варламова // Лучшие HR-решения. – М. : Вершина, 2006. – С. 94, 97.

39. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие / И. А. Василенко. – М. : Издат. корпорация «Логос», 2000. – 200 с.

40. Василенко О. А. Математично-статистичні методи аналізу у прикладних дослідженнях : навч. посіб. / О. А. Василенко, І. А. Сенча. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 166 с.

41. Васильченко О. Методи психосемантики в дослідженні соціальних уявлень / О. Васильченко // Соціальна психологія. – 2004. – № 2 (4). – С. 19-37.

42. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Е. Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. – К. : Всеувиито, 2003. – 350 с.

43. Вишновецький В. М. Правова природа атестації державних службовців / В. М. Вишновецький // Юридичний вісник. – 2012. – № 1 (22). – С. 45-49.

44. Вознюк А. В. Формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : 19.00.10 / А. В. Вознюк ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К. : [б. в.], 2007. – 22 с.

45. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе: социально - психологический практикум / И. П. Волков. – Л. : Лениздат, 1989. – 221 с.

46. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.

47. Впровадження стандартів гендерної політики на державній службі та в органах місцевого самоврядування: навчальна програма, робоча навчальна програма, конспект лекцій та тренінгів для підготовки слухачів Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів та магістрів спеціальності «Парламентаризм та парламентська діяльність» напряму «Державне управління» / укл. В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, В. В. Святненко та ін. – К., 2012. – 110 с.

48. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис ; пер. с англ. – М. : Дело, 1991. – 320 с.

49. Выготский Л. С. Психология развития человека / Л. С. Выготский. – М. : Смысл, Эксмо, 2005. – 1136 с.
50. Галян І. М. Психодіагностика : навч. посіб. / І. М. Галян. – К. : Академвидав, 2009. – 464 с.
51. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Розенштиль; [пер. с нем.] – Х. : Гуманитарный Центр / О. А. Шипилова. – 2006. – 624 с.
52. Гладилин А.П. Профессиональная культура и имидж руководителя органа внутренних дел (философско-культурологический аспект) / А. П. Гладилин. – М. : Академия управления МВД России, 1998. – 128 с.
53. Глазунова Н. И. Государственное и муниципальное (административное) управление / Н. И. Глазунова : учеб. пособие. – М. : Проспект, 2006. – 560 с.
54. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm>.
55. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
56. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : дис. ... доктора наук з держ. упр. : 25.00.03 / Натадія Трохимівна Гончарук ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : [в. б.], 2007. – 488 с.
57. Гордієнко Н. М. Соціальна норма як феномен: поняття, сутність, цінність для суспільства / Н. М. Гордієнко // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 59-60. – С. 33-40.
58. Горькова Н. Г. Формування якостей ідеального державного управлінця / Н. Г. Горькова // Ефективність державного управління : зб. наук.

праць ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. В. С. Загорського. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 13. – С. 325-326.

59. Государственная служба: кадры, организация, управление / под общ. ред. А. Н. Турчинова. – М. : РАГС, 2003. – 277 с.

60. Гошко А. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування / А. Гошко : монографія. – К. : УАДУ ; Видавничий дім «Соборна Україна», 1998. – 325 с.

61. Григораш В.В. Кваліметричний підхід до експертного оцінювання навчально-виховного процесу / В.В.Григораш // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах. – 2014. – Вип. 34 (87). – С. 140-146.

62. Григораш В. В. Оцінка рівня професійної компетентності педагога / В. В. Григораш // Педагогічний альманах. – 2012. – Вип. 16. – С. 116-121.

63. Грушин Б. А. Массовое сознание: опыт определения и проблемы исследования / Б. А. Грушин . – М. : Политиздат, 1987. – 368 с.

64. Губа О. П. Удосконалення діяльності керівника в органах державної влади: теоретико-методологічний аналіз : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / О. П. Губа ; ДРІДУ НАДУ. – Д. : [б. в.], 2004. – 20 с.

65. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Ін Юре, 1999. – 273 с.

66. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 280 с.

67. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В.В. Цветков, Г.І. Леліков та ін. – К. : Ін-Юре, 1998. – 272 с.

68. Деркач А. А. Мониторинг личностно-профессионального развития в системе подготовки и переподготовки государственных служащих / А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин, Ю. В. Синятин. – М. : РАГС, 1999. – 144 с.

69. Деркач А. Модель специалиста и ее практическое использование / А. Деркач, А. Маркова, П. Беспалов // Гос. служба. – 2007. – № 4 (10). – С. 119-125.

70. Деркач А. А. Психологические факторы эффективности профессиональной деятельности кадров госслужбы / А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин // Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы. – М., 1996. – С. 305.

71. Деркач А. А. Психолого-акмеологическое консультирование управленческих кадров / А. А. Деркач, Г. И. Марасанова. – М.: РАГС, 1996. – 129 с.

72. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – С. 79-86.

73. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців [Електронний ресурс] // Національне агентство України з питань державної служби : офіційний веб-сайт. – Режим доступу : [http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publishext/article?art\\_id=501533&cat\\_id=501532&base\\_id=247085](http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publishext/article?art_id=501533&cat_id=501532&base_id=247085).

74. Донцов А. И. Психология коллектива / А. И. Донцов. – М. : МГУ, 1984. – 207 с.

75. Донцов А. И. Концепция социальных представлений современной французской психологи / А. И. Донцов, Т. П. Емельянова. – М. : МГУ, 1987. – 127 с.

76. Дорошенко Е. А. Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала : метод. рек. по аттестации руководителей и специалистов / Е. А. Дорошенко. – К. : МАУП, 1996. – 176 с.

77. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Дж. А. Макьярелло ; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.

78. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / С. Д. Дубенко. – К. : Ін Юре, 1999. – 244 с.

79. Егоршин А. И. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 356 с.
80. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
81. Ефимова В. Ассесмент-центр: технология отбора, развития и оценки управленческой элиты [Электронный ресурс] / Ефимова В. // HR Лига: сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1150>.
82. Європейська нагорода з якості // Кращі підприємства України : альбом. – 2004. – С. 4-18.
83. Єльнікова Г. В. Діагностика управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу : навч. посіб. / Г. В. Єльнікова, О. Л. Ануфрієва // Підготовка керівника середнього закладу освіти / за ред. Л. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – С. 77–102.
84. Жуков И. А. Психология аттестации руководящий кадров органов внутренней дел МВД России (концепции, принципы, технологии) : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.03 / Игорь Александрович Жуков ; Московский университет МВД России. – М. : [б. и.], 2004. – 365 с.
85. Жуковський І. Стиль керівника / І. Жуковський // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 67-71.
86. Журавлев А. Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом / А. Л. Журавлев // Психологический журнал. – 1983. – № 1. – С. 57-67.
87. Загальні правила поведінки державного службовця : наказ Головного управління державної служби України № 214 від 04.08.2010 р. // Офіційний вісник України. – 2010. – № 90 (03.12). – С. 211. – Ст. 3208.
88. Зазыкин В. Г. Краткий акмеологический словарь / В. Г. Зазыкин. – М. : РАГС, 2009. – 161 с.

89. Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3723-XII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

90. Збірник нормативно-правових актів з питань державної служби / Київський центр науково-технічної та економічної інформації. – К., 2012. – 362 с.

91. Зелена М. І. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності / М. І. Зелена // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». – 2014. – Вип. 7. – Ч. 3. – С. 16-19.

92. Зелінський С. Е. Комплексна оцінка державних службовців / С. Е. Зелінський // Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції : матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 05 грудня 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. Л. Федоренка. – К. : Ліра-К, 2014. – С. 135-141.

93. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.

94. Иванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія / І. В. Иванова. – К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.

95. Ільченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника / І. Ільченко // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3 (8). – С. 18-20.

96. Как провести социологическое исследование / под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. – М. : Политиздат, 1990. – 288 с.

97. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців / Л. М. Карамушка, Д. І. Куриця // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія : щоквартальний науково-практичний журнал. – 2013. – № 1. – С. 112-125.

98. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – С. 221-229.
99. Кафедра социальной психологии [Электронный ресурс] // Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева : официальный веб-сайт университета. – Режим доступа : <http://www.kspu.ru/division/social-psychology/>.
100. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – М. : ПРИОР, 1999. – 352 с.
101. Кизименко Л. Д. Комп'ютерні експрес-діагностичні технології для вирішення психологічних проблем управління та організаційного розвитку / Л. Д. Кизименко, Л. М. Сафронова // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організац. та економ. психол. (23-25 вересня 2010 р., м. Луцьк) / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. – Луцьк, 2010. – С. 41-43.
102. Кикоть В. Я. Система научного обеспечения профессиональной подготовки слушателей ВУЗов МВД России : дисс. ... д-ра пед. наук / В. Я. Кикоть. – СПб. : СПбГУ, 1998. – 412 с.
103. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів [Електронний ресурс] / К. О. Кікіньова. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/09.pdf>.
104. Кірмач А. В. Оцінювання діяльності державних службовців: європейський досвід правового регулювання / А. В. Кірмач // Часопис Київського університету права. – 2009. – №4. – С. 175-180.
105. Климов Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. – М. : Институт практической психологии, 1996. – 400 с.
106. Климчук В. О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях / В. О. Климчук // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. – № 8. – С. 43-48.



107. Козляковський П. А. Соціальна психологія : курс лекцій. Практикум. Хрестоматія / П. А. Козляковський, А. П. Козляковський ; Миколаївський держ. гуманітарний ун-т ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». – Миколаїв : [б.в.], 2005. – 424 с.

108. Колісниченко Н. М. Управлінські компетенції високопосадовців розвинених країн / Н. М. Колісниченко // Бюрократ : інформаційний бюлетень. – 2009. – № 15-16. – С. 4.

109. Колісниченко Н. М. Оцінювання діяльності державних службовців як важливий чинник професіоналізації державної служби в ЄС [Електронний ресурс] / Н. М. Колісниченко // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи : збірник тез IV студентської науково-практичної конференції (23 квітня 2009 р.). – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2009-1/doc/16.pdf>.

110. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.

111. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

112. Комплексная социально-психологическая методика изучения личности инженера / под. ред. Э. С. Чугуновой. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1991. – 184 с.

113. Кононенко О. В. Громадська думка як суспільний феномен / О. В. Кононенко // Вісник Національного авіаційного університету. Сер. «Філософія. Культурологія». – 2011. – № 1. – С. 165-169.

114. Концепція адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : указ Президента України від 5 березня 2004 року № 278/2004 // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>.

115. Копец Л. В. Влияние обратной связи на самоконтроль личности в общении : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. психол. наук / Л. В. Копец. – М. : [б. и.], 1987. – 20 с.

116. Копець Л. В. Зворотний зв'язок у процесах спілкування: оновлення концептуальних підходів та методів дослідження / Л. В. Копець, В. І. Гордієнко // Наук. зап. НаУКМА. Сер. «Пед., психол. науки та соц. робота». – 2008. – Т. 84. – С. 49-54.

117. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала / В. Ю. Корнюшин. – М. : МИЭМП, 2010. – 120 с.

118. Котенёв И.О. Психологическая оценка личности руководителя ОВД с помощью калифорнийского опросника / И. О. Котенёв // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности сотрудников органов внутренних дел : тезисы докладов региональных семинаров практических психологов. – М. : ЦИ и НМОКП МВД России, 2000. – С. 97-104.

119. Котик М. А. Управление персоналом: индивидуальные качества и ошибки / М. А. Котик, А. М. Емельянов. – Новосибирск : НГУ, 1995. – С. 20-23.

120. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; [пер. с англ. Н. Г. Владимирова]. – М. : ООО«Вершина», 2004. – 352 с.

121. Кравець В. Р. Атестація державних службовців в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 «Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право» / В. Р. Кравець ; Одеська національна юридична академія. – Одеса : [б. в.], 2004. – 19 с.

122. Кравченко С. А. Социология: парадигмы и темы : учеб. для вузов / С. А. Кравченко. – М. : Знание, 1995. – 272 с.

123. Крутій О. М. Сучасні технології оцінки персоналу в публічному управлінні / О. М. Крутій, С. Л. Кирій // Державне управління та місцеве самоврядування : тези XI Міжнародного наукового конгресу, 24 березня 2011 р. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. – 442 с.

124. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид. переробл. і допов. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
125. Крысько В. Г. Словарь-справочник по социальной психологии / В. Г. Крысько. – СПб. : Питер, 2003. – 465 с.
126. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу / Л. М. Кузьменко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160–162.
127. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. / І. О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
128. Лазор О. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор, КНТ, 2006. – 472 с.
129. Латинсько-український словотвірний словник: 20 000 слів / Г. Петрова. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2010. – 880 с.
130. Лебедик М. П. Технологія атестації цілісного розвитку особистості на основі оцінок соціальної зрілості учасників педагогічного процесу : монографія / М. П. Лебедик. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2003. – 305 с.
131. Лебедик Н. П. Методика определения типа социальной зрелости школьника / Н. П. Лебедик // Школьные технологи. – 2016. – № 1.
132. Левицька І. В. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців / І. В. Левицька, Є. І. Ніколаєнко // Актуальні проблеми сучасної науки : матер. XII Міжнар. наук. інтернет-конф. (15-17 жовтня 2015 р.). – Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-nikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtsiv/>.
133. Левченко Ф. М. Професійна модель керівника військово-медичної служби / Ф. М. Левченко, В. П. Мегедь, Я. Ф. Радиш // Військова медицина України. – 2004. – № 4. – Т. 4. – С. 9-15.
134. Леевик Г. Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества / Г. Е. Леевик. – СПб. : Издательство БПА, 2007. – 424 с.

135. Лесечко М. Д. Використання експертного оцінювання в державному управлінні / М. Д. Лесечко, І. І. Артим // Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 4 квіт. 2008 р., Львів. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Ч. 2. – С. 8.

136. Линднер Ш. Оценка результатов деятельности в системе карьеры государственных служащих / Ш. Линднер // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. Подготовлен сотрудниками научно-информационного отдела РАГС при Президенте РФ Л. В. Калинкиной, Е. А. Куприной, Л. А. Кутеповой. – М. : [б. и.], 1996. – С. 73-84.

137. Лисакова Л. І. Визначення принципів оцінювання державно-управлінської діяльності в Україні в умовах його модернізації [Електронний ресурс] / Л. І. Лисакова // Державне управління: теорія та практика. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12LLIUYM.pdf>.

138. Литвиненко Т. М. Психологічне забезпечення діяльності місцевих органів влади / Т. М. Литвиненко, Л. А. Матяшук // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організац. та економ. психол. (23-25 вересня 2010 р., м. Луцьк) / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. – Луцьк, 2010. – С. 8-10.

139. Лола В. В. Громадська оцінка професійної діяльності персоналу публічної влади [Електронний ресурс] / В. В. Лола // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 1 (3). – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lvpprv.pdf>.

140. Ломов Б.Ф. Психология и управление / Б. Ф. Ломов, А. Л. Журавлев. – М. : Знание, 1978. – 64 с.

141. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади [Електронний ресурс] /

Т. М. Лутчин. – Режим доступу : <http://www.kds.org.ua/blog/lutchin-tm-tvorcharobota-profesionalizm-derzhavnih-sluzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diynalnost>.

142. Лытов Б. По службе честь / Б. Лытов // Гос. служба. – 2001. – № 2 (12). – С. 48-52.

143. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М. : Дело, 2007. – 232 с.

144. Максименко С. Д. Загальна психологія : навч. посіб. / С. Д. Максименко. – Вид. друге, перероб. та допов. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.

145. Малес В. Чини і чиновники / В. Малес // Віче. – 1998. – № 12 (81). – С. 54-73.

146. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.

147. Малімон Л. Я. Психологічна структура управлінської компетентності керівника у системі державної служби / Л. Я. Малімон // Особистість і суспільство: методологія та практика сучасної психології : матеріали I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (13 трав. 2014 р.) / за заг. ред. Л. В. Засекіної, А. В. Кульчицької. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – С. 56-59.

148. Малімон Л. Я. Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців / Л. Я. Малімон, І. В. Глова // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 1. – С. 96-110.

149. Марищук В. Л. Психологические основы оценки профессиональной пригодности военнослужащих / В. Л. Марищук. – Л. : ВИФК, 1990. – 32 с.

150. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М.: Знание, 1996. – 308 с.

151. Марусяк М. В. Атестація – особлива форма перевірки і оцінки професійних, ділових і особистих якостей державного службовця: шляхи її удосконалення / М. В. Марусяк // Соціально-економічна ефективність

державного управління: теорія, методологія та практика : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. (Львів, 23 січня 2003 р.). – Ч. 1 / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів, 2003. – С. 132-135.

152. Мацко Л. А. Основи психології та педагогіки : навч. посіб. / Л. А. Мацко, М. Д. Прищак. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 158 с.

153. Машков В. Н. Методологические и эмпирические основания прикладной дифференциальной психологии / В. Н. Машков. – СПб., 1996. – 220 с.

154. Медвідь Н. П. Діагностичний компонент технології соціально-психологічної атестації керівника у сфері державного управління / Н. П. Медвідь // Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2013. – Вип. 21. – С. 411-425.

155. Медвідь Н. П. Перевірка психометричних показників авторської методики «Соціально-психологічна атестація керівника у сфері державного управління» / Н. П. Медвідь // Гуманітарний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. – К. : Гнозис, 2014. – Вип. 31. – С. 188-196.

156. Медвідь Н. П. Соціально-психологічна атестація керівника у сфері державного управління / Н. П. Медвідь // Сборник научных трудов SWorld. – Одесса : Куприенко, 2013. – Вип. 1. – Т. 21. – С. 50-59.

157. Медвідь Н. П. Психологічна служба як механізм забезпечення ефективності оцінювання керівного персоналу у сфері державного управління / Н. П. Медвідь // Вісник державної служби України. – 2011. – № 4. – С. 50-55.

158. Медвідь Н. П. Аналіз результатів соціально-психологічної атестації керівника у сфері державного управління / Н. П. Медвідь //

Психологічні перспективи. – Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2015. – Вип. 26. – С. 221-231.

159. Медвідь Н. П. Громадська атестація керівних кадрів системи державного управління: сутність, механізм та бар'єри здійснення [Електронний ресурс] / Н. П. Медвідь // Державне будівництво : елект. наук. фах. вид. ХарРІДУ НАДУ. – 2009. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/index.html>.

160. Медвідь Н. П. Технологія соціально-психологічної атестації керівника у сфері державного управління: корекційно-розвивальний компонент / Н. П. Медвідь // Гуманітарний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. – К. : Гнозис, 2013. – Вип. 29. – Т. 5. – С. 470-476.

161. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

162. Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців, затверджене наказом Голодержслужби від 02.03.2001 р. № 16 (в редакції наказу Головного управління державної служби України від 17.11.2004 р. № 201) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [prav.ck.minjust.gov.ua/docs/doc1.doc](http://prav.ck.minjust.gov.ua/docs/doc1.doc).

163. Мід Дж. Г. Дух, самість і суспільство. З точки зору соціального біхевіориста / Дж. Г. Мід . – К. : Український Центр духовної культури, 2000. – 416 с.

164. Міляєва В. Р. Соціально-психологічний аспект підвищення професійної компетентності державних службовців / В. Р. Міляєва // Соціально-психологічний аспект підвищення професійної компетентності державних службовців : матер. «круглого столу» (Київ, 17 грудня 2007 р.). – К., 2008. – С. 10-12.

165. Моргун В. Ф. Основи психологічної діагностики : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В. Ф. Моргун, І. Г. Тітов. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2009. – 464 с.

166. Москаленко В. В. Соціалізація особистості : монографія / В. В. Москаленко. – К. : Фенікс, 2013. – 540 с.
167. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник / В. В. Москаленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
168. Московичи С. Общество и теория в социальной психологии / С. Московичи // Современная зарубежная социальная психология. – М. : Изд-во МГУ, 1984. – С. 208-228.
169. Мудрик А. Б. Психологічні особливості професійної компетентності державних службовців / А. Б. Мудрик // Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби : кол. моногр. / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. – С. 150-181.
170. Надольский Ю. Подводные камни оценки служебной деятельности / Ю. Надольский // Кроссворды для руководителя. – М. : Дело, 1992. – 235 с.
171. Наследов А. Д. IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных / А. Д. Наследов . – СПб. : Питер, 2013. – 416 с.
172. Науково-практичний коментар до нового законодавства про державну службу / Київський центр науково-технічної та економічної інформації. – К., 2012. – 335 с.
173. Нижник Н. Державний службовець: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія / Н. Нижник, В. Олуйко, В. Яцюк. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2003. – 300 с.
174. Нижник Н. Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісник державної служби України. – 1999. – № 1. – С. 69-75.
175. Никандров В. В. Экспериментальная психология : учеб. пособ. / В. В. Никандров. – СПб. : Речь, 2003. – 480 с.



176. Ніканоркіна Н. М. Чинники впливу на систему оцінювання професійної діяльності державних службовців в Україні: законодавчий аспект / Н. М. Ніканоркіна // Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції : матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 05 грудня 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. Л. Федоренка. – К. : Ліра-К, 2014. – С. 92-98.

177. Ноздрачев А. Ф. Государственная служба : учебник / А. Ф. Ноздрачев. – М. : Статут, 1999. – 592 с.

178. Оболенський О. Ю. Розробка системи показників для моніторингу діяльності державних органів / О. Ю. Оболенський, В. М. Сороко // Унів. наук. зап. – 2005. – № 3 (15). – С. 321-329.

179. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.

180. Овсяннікова В. В. Особливості професійної кар'єри особистості / В. В. Овсяннікова // Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, Запорізь. нац. ун-т, держ. вищ. навч. закл. ; [голова ред. ради: С. Д. Максименко ; ред. рада: Максименко С. Д., Моляко В. О. [та ін.] ; голова редкол. Н. Ф. Шевченко ; редкол.: Аршава І. Ф. [та ін.] ; відп. ред. М. Г. Ткалич]. – Запоріжжя : ЗНУ, 2013. – № 1 (3). – С. 97-103.

181. Орбан-Лембрик Л. Особливості формування громадської думки / Л. Орбан-Лембрик // Соціальна психологія. – 2004. – № 2 (4). – С. 77-89.

182. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

183. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 446 с.

184. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003 – 556 с.

185. Оценка и аттестация кадров за рубежом : пособие для работников органов управления образованием и образовательных учреждений / под ред.

Ю. С. Алферова, В. С. Лазарева. – М. : Российское педагогическое агентство, 1997. – 145 с.

186. Павленчик П. Т. Атестація – важливий елемент проходження державної служби / П. Т. Павленчик // Вісник державної служби України. – 2000. – № 4. – С. 66-71.

187. Панферов В. Н. Групповая оценка личности / В. Н. Панферов, Э. С. Чугунова // Методы социальной психологии / под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. – Л., 1977. – С. 108-120.

188. Партико Т. Б. Загальна психологія : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Т. Б. Партико. – К. : Видавничий Дім «Ін Юре», 2008. – 416 с.

189. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення процедури атестації державних службовців: порівняльно-правовий аналіз / О. Пархоменко-Куцевіл // Вісник Національної академії державного управління. – 2010. – № 1. – С. 55-62.

190. Пашкина Т. Ошибки при оценке персонала [Электронный ресурс] / Т. Пашкина // [rabota.ua](http://rabota.ua) : официальный веб-сайт. – Режим доступа : <http://hrsovet.rabota.ua/oshibki-pri-otsenke-personala/>.

191. Пашко Л. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні / Л. Пашко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : ДокНаукДержУпр, 2010. – № 3-4. – С. 81-89.

192. Пашко Л. Роздуми про сучасну природу оцінювання людських ресурсів або людиноцентризм у державному управлінні / Л. Пашко // Вісник НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 53-60.

193. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 235 с.

194. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня доктора наук з держ. упр. : 25.00.03 / Л. А. Пашко ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. – К. : [б. в.], 2007. – 38 с.

195. Пашко Л. А. Пріоритетні напрями запровадження зарубіжного досвіду у вітчизняну сферу державного управління / Л. А. Пашко // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. праць. – 2010. – № 2 (4). – Режим доступу : <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010-02/10plasdu.pdf>.

196. Персонал : словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташев, А. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 1999. – 512 с.

197. Петренко О. С. Методики оцінювання рівня відповідності професійно-кваліфікаційним вимогам державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] / О. С. Петренко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – № 4. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_04%287%29/10posmsu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04%287%29/10posmsu.pdf).

198. Петров В. Е. Психологическая диагностика профессионально важных качеств руководителей органов внутренних дел на основе компьютерных технологий : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06 / Владислав Евгеньевич Петров. – М. : [б. и.], 2001. – 250 с.

199. Петровская Л. А. Обратная связь как феномен социально-перцептивных процессов в группе / Л. А. Петровская // Межличностное восприятие в группе / под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1981. – С. 152-168.

200. Пілецька Л. С. Мобільність як необхідна умова професійного становлення особистості / Л. С. Пілецька // Психологія і особистість. – 2015. – № 2 (8). – Ч. 1. – С. 243-257.

201. Пірен М. Політична еліта та проблеми політичної елітаризації українського суспільства / М. Пірен // Вісник УАДУ. – 2001. – № 1. – С. 242-249.

202. Платонов Ю. П. Путь к лидерству / Ю. П. Платонов. – СПб. : Речь, 2006. – 348 с.

203. Положення про проведення атестації державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 р. № 1922 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 1-2. – Т. 1. – Ст. 27.

204. Полторац В. А. Социология общественного мнения : учеб. пособ. / В. А. Полторац; Центр социол. и полит. исслед. и технологий «Социополис». – К.; Д. : [б. и.], 2000. – 264 с.

205. Польшина І. М. Оцінка персоналу як важлива ланка його мотивації / І. М. Польшина // Управління розвитком. – 2013. – № 22 (162). – С. 155-157.

206. Пономаренко Б. Т. Профессионализм и компетентность государственных служащих: состояние и пути развития / Б. Т. Пономаренко, В. В. Лабекин // Гос. служба в современной России : сб. ст. РАН ИНИОН Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ ; отв. ред. Е. В. Алферова, В. В. Черепанов. – М. : ИНИОН, 2003. – С. 130-135.

207. Попович І. С. Типологічні особливості очікувань / І. С. Попович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Психологічні науки». – 2014. – Вип. 1. – Т. 2. – С. 64-70.

208. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учеб. пособ. / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.

209. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учеб. пособ. / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб : Питер, 2007. – 240 с.

210. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 № 4050 // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 26. – Ст. 273.

211. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань : наказ Головного управління державної служби України від 31.10.2003 р. // Офіційний вісник України. – 2003. – № 48 (12.12). – С. 298. – Ст. 2546.

212. Проскура В. О. Оцінка персоналу у сфері державного управління [Електронний ресурс] / В. О. Проскура // Державне управління та місцеве

самоврядування: історія та сучасність : збірник тез науково-практичної конференції за підсумками стажування слухачів (26 вересня 2013 р., Харків). – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2013-4/doc/4/12.pdf>.

213. Пряжников Н. С. Психология труда : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – 5-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2009. – 480 с.

214. Психологические тесты в двух томах / под ред. А. А. Карелина. – М. : Гуманит. изд. центр «Владос», 2002. – Т. 2. – 246 с.

215. Психология менеджмента / [Власов П. К., Липницкий А. В., Луцихина И. М. и др.] ; под. ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд. – Х. : Гуманитарный Центр, 2002. – 556 с.

216. Психологічний словник / В. В. Синявський, О. П. Сергеєнкова ; ред. Н. А. Побірченко. – К. : Науковий світ, 2007. – 274 с.

217. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг.ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика ; Центр політико-прав. реформ. – К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с.

218. Ратнер Г. Круговая аттестация [Электронный ресурс] / Г. Ратнер // HR Лига: сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=624>.

219. Реан А. А. Практическая психодиагностика личности / А. А. Реан. – СПб. : Изд-во СПб ун-та, 2001. – 224 с.

220. Ребкало В. Психологічні чинники розвитку управлінських навиків особистості державного службовця в Україні / В. Ребкало, М. Пірен // Вісник УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 235-242.

221. Реформа управління персоналом на державній службі в Україні [Електронний ресурс] : веб-сайт канадсько-українського проекту. – Режим доступу : <http://www.ucs-hrm.org.ua/>.

222. Ромазанов О. С. Структурні складові соціального статусу публічного службовця / О. С. Ромазанов // Теорія та практика державного управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 259-266.

223. Романова Е. С. Обучение экспертной деятельности бакалавров и магистров психологи / Е. С. Романова, Л. В. Макшанцева // Системная психология и социология. – 2011. – № 3. – С. 48-57.

224. Романчук І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби / І. Романчук, І. Карнаух // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. /редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУНАДУ, 2010. – Вип. 1 (4). – С. 273-286.

225. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. / О. М. Руденко, Л. М. Усаченко, С. В. Штурхецький. – К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 133 с.

226. Савельєва В. Управління персоналом : навч. посібн. / В. Савельєва. – К. : Професіонал, 2005. – 335 с.

227. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

228. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів / В. А. Савченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [відп. ред. О. О. Беляєв]. – Спец. вип. «Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» : у 2 т. – Т. 2. – 2012. – С. 346-357.

229. Сазонова О. В. Основи психології і педагогіки : навч. посіб. / О. В. Сазонова, Ю. Є. Чуйко, І. Р. Петровська, В. М. Ткаченко. — Львів : Вид-во ДЦ МОНУ, 2007. – 101 с.

230. Самооцінка стилю управління : методичні вказівки до лабораторної роботи з дисципліни «Психологія управління» для студентів спеціальності 8.000009 «Управління навчальним закладом» / укл. :

Ю. Є. Чуйко. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 20 с.

231. Самосвідомість та «Я-концепція» особистості // Загальна психологія : підручник / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. – 2-е вид., випр. і доп. – К. : Каравела, 2012. – С. 307-312.

232. Серьогін С. М. Формування якостей керівника в державному управлінні / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук // Вісн. НАДУ. – 2003. – Вип. 3. – С. 137-147.

233. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О. Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84-87.

234. Сіоніхіна З. М. Сутність і особливості професійної діяльності керівних кадрів ЦОВВ як джерело вимог до їхніх професійних компетенцій [Електронний ресурс] / З. М. Сіоніхіна // Державне управління: теорія та практика. – 2012. – № 2. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp\\_2012\\_2\\_28.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_28.pdf).

235. Сіцинський А. С. Методологічні принципи кількісного виміру рівня професіоналізму державного службовця / А. С. Сіцинський // Вісн. Хмельн. ін-ту регіон. упр. та права. – 2004. – № 4 (12). – С. 330-332.

236. Словник психолого-педагогічних термінів і понять / укл. Ю. В. Буган, В. І. Урусський. – Тернопіль : ТОКІППО, 2001. – 179 с.

237. Слюсаренко О. Проблема справедливого оцінювання компетентності державних службовців для забезпечення їх професійного і кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісник НАДУ. – 2006. – № 3. – С. 46-57.

238. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісник НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 123-131.

239. Соболев Т. В. Соціальна дія та соціальна взаємодія – засади порівнюваності понять / Т. В. Соболев // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Філософія. Політологія». – 2009. – № 91-93. – С. 41-44.

240. Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами : учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – М. : ТК Велби, Проспект, 2006. – 240 с.

241. Соловьева О. В. Обратная связь в межличностном общении / О. В. Соловьева. – М. : Изд-во МГУ, 1992. – 112 с.

242. Сологуб М. Атестація спеціалістів: методичні рекомендації. Частина 2. [Електронний ресурс] / М. Сологуб // HR Ліга: сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=538>.

243. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. / В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2012. – 260 с.

244. Социальная психология : учеб. пособ. для вузов / под ред. А. Л. Журавлева. – М. : Per Se, 2002. – 350 с.

245. Соціальна педагогіка : підручник / [А. Й. Капська [та ін.] ; за ред. А. Й. Капської ; Мін-во освіти і науки України, Націон. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, Ін-т соц. роботи та управління. – 4-те вид., переробл. і допов. – К. : Центр учбової л-ри, 2009. – 488 с.

246. Соціально-психологічна діагностика : метод. рек. до самот. та індивід. роботи студ. / уклад. А. Б. Мудрик ; Східноєвропейський нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : ССНУ ім. Лесі Українки, 2012. – 46 с.

247. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 368 с.

248. Стецюра Г. Ю. Атестація персоналу: нетрадиційні методи / Г. Ю. Стецюра // Управління розвитком. – 2012. – № 10. – С. 35-37.

249. Стецюра Г. Ю. Зарубіжний досвід у сфері оцінки кадрів / Г. Ю. Стецюра // Управління розвитком. – 2012. – № 11. – С. 152-154.



250. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс] : указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

251. Суспільні відносини [Електронний ресурс] // Психологіс : енциклопедія практичної психології. – Режим доступу : [http://psychologis.com.ua/obschestvennye\\_otnosheniya.htm](http://psychologis.com.ua/obschestvennye_otnosheniya.htm).

252. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.

253. Таблиці функцій та критичних точок розподілів. Розділи: Теорія ймовірностей. Математична статистика. Математичні методи в психології / укл. М. М. Горонескуль. – Х. : УЦЗУ, 2009. – 90 с.

254. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – М. : Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 1989. – 368 с.

255. Терентьева Е. В. Система оценки и оплаты труда федеральных государственных служащих: основные направления развития : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук / Е. В. Терентьева. – М. : [б. и.], 2008. – 24 с.

256. Терлецька Л. Г. Процес самопізнання, його структура і роль у становленні особистості / Л. Г. Терлецька // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. – 2012. – № 14. – С. 152-158.

257. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2000. – 576 с.

258. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів та слухачів ін-тів після диплом освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К., 2005. – 366 с.

259. Типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12>.

260. Титкова Л. С. Психодіагностика / Л. С. Титкова. – Владивосток : Издательство Дальневосточного университета, 2002. – 80 с.

261. Ткач О. В. Психологія : навч. посіб. у 2-х ч. – Ч. 1. – Вид. друге, перероб. / О. В. Ткач. – Нікополь : НТ НМетАУ, 2010. – 102 с.

262. Толочек В. А. Современная психология труда : учеб. пособ. для высших учеб. завед., обучающихся по направлению и специальностям психологии / В. А. Толочек. – СПб. [и др.] : Питер, 2005. – 478 с.

263. Травин В. Авторитет и рабочее поведение // Служба кадров. – 2002. – № 3. – С. 40-44.

264. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд. – М. : Дело, 2002. – 272 с.

265. Трифонов Е. В. Антропология: дух – душа – тело – среда человека, или Пневмапсихосоматология человека [Электронный ресурс] / Е. В. Трифонов, И. Е. Трифонов, Д. Е. Трифонов, К. Д. Трифонова // Русско-англо-русская энциклопедия. – 18-е изд. – СПб., 2015. – Режим доступа : <http://www.tryphonov.ru>.

266. Турчинов А. И. Профессионализация как деятельностная основа кадровой политики : дис. ... д-ра социол. наук : 22.00.08 / А. И. Турчинов. – М. : [б. и.], 1998. – 388 с.

267. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М., 1992. – 483 с.

268. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А. И. Турчинова. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.

269. Управление персоналом : энцикл. словарь / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра, 1998. – Т. 8. – 453 с.

270. Управление персоналом государственной службы : учеб.-метод. пособие / под общ. ред. Е. В. Охотского. – М. : РАГС, 1997. – 536 с.
271. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.
272. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
273. Хоріна О. І. Ситуаційні чинники особистісного розвитку підлітків, що відбувають покарання / О. І. Хоріна // Психологічні перспективи. Спец. вип. «Психологія професійної діяльності працівників соціальної сфери». – К. : Золоті ворота, 2012. – С. 54-65.
274. Чемерис А. Дієвість органів державного управління та органів місцевого самоврядування / А. Чемерис // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1. – С. 52-60.
275. Чемерис А. О. Оцінка ефективності діяльності місцевих органів державного управління : навч.-метод. посіб. / А. О. Чемерис, І. І. Артим, М. Д. Лесечко ; за заг. ред. проф. М. Д. Лесечка. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – 68 с.
276. Чемерис А. О. Оцінка ефективності управління в районних державних адміністраціях : монографія / А. О. Чемерис, І. І. Артим, Р. М. Рудніцька [та ін ]. – Львів : ЛРІДУ, 2005. – 296 с.
277. Чичибабин И. Н. Круговая оценка как современный метод аттестации персонала / И. Н. Чичибабин, Е. Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5 (051). – С. 216-219.
278. Шатун В. Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду / В. Т. Шатун // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. : «Державне управління». – 2014. – Т. 235, Вип. 223. – С. 117-127.

279. Шатун В. Т. Стан і шляхи удосконалення професійної підготовки та об'єктивної, всебічної оцінки діяльності державних службовців / В. Т. Шатун // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – Вип. 14. – К. : Інтер Графіка, 2008. – С. 307-313.

280. Швалб Ю. М. Психологічні моделі соціалізації особистості / Ю. М. Швалб // Актуальні проблеми психології. – 2015. – Том 7. – № 38. – С. 503-517.

281. Шегда А. В. Менеджмент / А. В. Шегда. – К., 2004. – С. 314-316.

282. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособ. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

283. Шекшня С. В. Оценка и обратная связь / С. В. Шекшня // Управление персоналом. – 2004. – № 6. – С. 42-49.

284. Шпекторенко І. В. Компетентнісний підхід у щорічному оцінюванні професійної культури державного службовця / І. В. Шпекторенко, Н. С. Сидоренко // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 1 (1). – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ShpektorenkoStat.pdf>.

285. Штика Л. Г. Моделювання професіоналізму в публічному управлінні на засадах компетентнісного підходу / Л. Г. Штика // Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид. – 2008. – № 2. – Режим доступу : [http://www.academy.gov.ua/ej/ej8/doc\\_pdf/shtyka.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/shtyka.pdf).

286. Шушпанов Д. Г. Особливості атестації державних службовців в Україні та шляхи її вдосконалення / Д. Г. Шушпанов // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 6. – С. 31-34.

287. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

288. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин ; Межрегиональная акад. управления персоналом. – К : МАУП, 2002. – 832 с.

289. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза : монографія / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова, В. П. Антонюк, Л. В. Шаульська та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 208 с.

290. Янюк Н. Атестація публічних службовців: проблеми правового регулювання у національному законодавстві / Н. Янюк // Вісник Львів. ун-ту. Сер. юрид. – 2011. – Вип. 53. – С. 177–183.

291. Ярмистий М. Актуальні питання професійної компетентності службовців місцевих державних адміністрацій / М. Ярмистий // Вісник державної служби України. – 2003. – № 4. – С. 81-89.

292. Ярошенко В. М. Роль і місце громадської думки у процесі становлення інституту демократичної громадянськості в Україні / В. М. Ярошенко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. «Політологія». – 2013. – Т. 212, Вип. 200. – С. 146-150.

293. Яценко В. А. Громадська думка в системі механізмів державного управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В. А. Яценко ; Академія муніципального управління. – К. : [б. в.], 2010. – 18 с.

294. Яценко В. А. Роль і функції громадської думки як соціального інституту в системі «державна влада – громадянське суспільство» / В. А. Яценко // Теоретичні та прикладні питання державотворення : [Електронне наукове фахове видання]. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2008. – № 3. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/>.

295. Antonioni D. Designing an effective 360-degree appraisal feedback process / David Antonioni // Organizational Dynamics. – 1996. – April. – P. 24-38.

296. Auer A. Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects / A. Auer, C. Demmke, R. Polet. – Maastricht, 1996. – P. 49.

297. Bernardin H. J. Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals / H. John Bernardin, Sue A. Dahmus, Gregory Redmon // *Human Resource Management*. – 1993. – Summer/Fall. – P. 315-324.

298. Boldy D. What maks effective European manager? / D. Boldy, J. Sagar, K. Northey // *Management. International Review*. – 1993. – V. 3. – № 2. – P. 157-169.

299. Bruner J. S. The perception of people / J. S. Bruner, R. Tagiuri ; in G. Lindzey (Ed.) // *Handbook of Social Psychology*. – Vol. 2. – Cambridge, MA : Addison-Wesley, 1954. – P. 634-654.

300. Cardona F. Performance Related Pay in the Public Service [Electronic resource] : report for the second conference of the Institute of Public Administration and European Integration / F. Cardona. – 2002. – Access mode : [www.newunionism.net/library](http://www.newunionism.net/library).

301. Carey R. Coming around to 360-degree feedback / Robert Carey // *Performance*. – 1995. – March. – P. 56-60.

302. Cohen G. L. Educational Theory, Practice, and Policy and the Wisdom of Social Psychology / G. L. Cohen, J. Garcia // *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*. – 2014. – Vol. 1(1). – P. 13-20.

303. Dahlström C. Do you believe me? Public Sector Incentive Systems in Japan, Korea, Spain and Sweden / C. Dahlström, V. Lapuente. – Göteborg, 2008. – 31 p.

304. Dalton M. Multi-rater feedback and conditions for change / Maxine Dalton // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. – 1996. – № 48:1. – P. 12-16.

305. Delamare Le Deist F. What Is Competence? / F. Delamare Le Deist, J. Winterton // *Human Resource Development International*. – 2005. – Vol. 8. – № 1. – P. 27-46.

306. Edwards M. R. 360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement / Mark R. Edwards, Ann J. Ewen. – New York : American Management Association, 1996. – 247 p.

307. Edwards C. C. 360 degree feedback / Colin C. Edwards // Management Services. – 1995. – № 39:6. – P. 24.

308. Évaluation Des Agents // Performance de la fonction ressources humaines: définitions et cadre d'analyse / Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique. – Veille, 2008 – P. 50-54.

309. Evance R. The Creative Manager / R. Evance, P. Russell. – London : Unwin, 1989. – 159 p.

310. Fleenor John W. Using 360-degree feedback in organizations : an annotated bibliography / John W. Fleenor, Jeffrey Michael Prince. – Greensboro, North Carolina : Center for Creative Leadership, 1997. – 77 p.

311. Forest V. Performance-Related Pay And Work Motivation: Theoretical And Empirical Perspectives For The French Civil Service / V. Forest // International Review of Administrative Sciences. – 2008. – P. 74-325.

312. Galambaud B. Des hommes à gérer / B. Galambaud. – Paris, 1983. – 282 p.

313. Gebelein S. Employee development: Multi-rater feedback goes strategic / Susan Gebelein // HRFocus. – 1996. – January. – P. 4-6.

314. Guide to the Senior Executive Service [Electronic resource] // United States Office of Personnel Management. – Access mode : <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidesesservices.pdf>.

315. Guinn K. A. Assessment techniques for top executives / Kathleen A. Guinn // Career Development International. – 1996. – № 1:3. – P. 9-14.

316. Handy L. 360-degree Feedback: Unguided missile or powerful weapon? / L. Handy, M. Devine, L. Heath. – Berkhamsted : Ashridge Management Group, 1996.

317. Harvey E. L. Turning performance appraisals upside down / Eric L. Harvey // Human Resource Professional. – 1994. – № 7:2. – March/April. – P. 30-32.

318. Hazucha J. The impact of 360-degree feedback on management skills development / Joy Hazucha, Sarah Hezlett, Robert J. Schneider // *Human Resource Management*. – 1993. – № 32:2&3. – Summer/Fall. – P. 325-351.

319. Hoffman R. Ten reasons you should be using 360-degree feedback / Robert Hoffman // *HR Magazine*. – 1995. – April. – P. 82-85.

320. Human Resource Capability in the New Zealand State Services – 2015 [Electronic resource] // New Zealand State Services Commission. – Access mode : <http://www.ssc.govt.nz/public-sector-agencies>.

321. Jones J. E. 360° Feedback: Strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders / John E. Jones, William Bearley. – Amherst, MA : HRD Press & Lakewood Publications, 1996. – 184 p.

322. Ketelaar A. Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and Other Country Experiences / A. Ketelaar, N. Manning, E. Turkisch // *OECD Working Papers on Public Governance*, Paris : OECD Publishing. – 2007. – № 5. – 80 p.

323. Kim P. S. Transforming Higher level Civil Service in a New Age: A Case Study of a New Senior Civil Service in Korea / Pan Suk Kim // *Public Personnel Management*. – 2007. – Vol. 36. – № 2. – P. 127-142.

324. Kuhlmann S. Civil Service in Germany: Characteristics of Public Employment and Modernization of Public Personnel Management [Electronic resource] / S. Kuhlmann, M. Röber // *Modernization of State and Administration in Europe: A France-Germany Comparison : meeting, 14-15 May 2004, Bordeaux, Goethe-Institut*. – Access mode : <http://www.uni-konstanz.de/boaumil/kuhlmann/Download/KuhlmannRoeber1.pdf>.

325. London M. 360-degree feedback as competitive advantage / M. London, R. W. Beatty // *Human Resource Management*. – 1993. – № 32:2&3. – Summer/Fall. – P. 353-372.

326. Ludeman K. To fill the feedback void / Kate Ludeman // *Training and Development*. – 1995. – August. – P. 38-41.



327. Marchese M. The power of 360-degree feedback / Marc Marchese, John J. McGowan // *Pennsylvania CPA Journal*. – 1995. – December. – P. 19, 47.
328. McCauley C. D. Developmental 360: How feedback can make managers more effective / Cynthia D. McCauley, Russell S. Moxley // *Career Development International*. – 1996. – № 1:3. – P. 15-19.
329. McGarvey R. When workers rate the boss / Robert McGarvey, Scott Smith // *Training*. – 1993. – March. – P. 31-34.
330. Milliman J. F. Companies evaluate employees from all perspectives / John F. Milliman and other // *Personnel Journal*. – 1994. – November. – P. 99-103.
331. Mohrman A. M. Designing Performance Appraisal Systems / Allan M. Mohrman, Jr., Susan M. Resnick-West, Edward E. Lawler. – San Francisco : Jossey-Bass, 1990. – P. 90-106, 160-184.
332. Moon M. Organizational Commitment Revised in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Level / M. Moon // *Public Performance & Management Review*. – 2000. – Vol. 24. – № 2. – P. 177-194.
333. Myers D. G. Social Psychology / David G. Myers. – 11-th Edition. – Holland, Michigan : McGraw-Hill, 2012. – 768 p.
334. Oberhoff B. Akzeptanz von interpersonellem Feedback: Eine empirische Untersuchung zu verschiedenen Feedback-Formen / B. Oberhoff. – Inaug. Münster, 1978. – 188 s.
335. Patten T. H. A manager's guide to performance appraisal: pride, prejudice and the law of equal opportunity / Thomas Henry Patten. – New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1982. – 188 p.
336. Pavett C. Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Speciality / C. Pavett, A. Lau // *Academy of Management Journal*. – 1983. – Vol. 26. – № 1. – P. 170-177.
337. Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay / G. Milkovich, A. Wigdor – Washington, USA: National Academies Press, 1991. – 224 p.

338. Performance Agreement and Appraisal System / U.S. Department of the Interior, Senior Executive Service. – 2011. – January. – 19 p.

339. Performance Management Guidance 2008/09 for Permanent Secretaries and the Senior Civil Service [Electronic resource] // Cabinet Office : web site of the Government of UK. – Access mode : <https://www.gov.uk/government/organisations/cabinet-office>.

340. Performance Management in the Australian Public Service / aud. D. Spedding, M. Garrett, D. Crossley ; Australian National Audit Office. – Canberra, 2004. – 157 p.

341. Results for the 2007-2008 Performance Cycle [Electronic resource] // Privy Council Office : web site of the Government of Canada. – Access mode : <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr\resul\2007-2008-eng.htm>.

342. Robertson I.T. Human Behaviour in Organizations / I. T. Robertson, C. L. Cooper. – London : MacDonald&Evans, 1983. – P. 78.

343. Ross L. The Person and the situation: perspectives of social psychology. – 2-nd Revised edition / L. D. Ross, R. E. Nisbett. – London : Pinter & Martin Ltd, 2011. – 320 p.

344. Schroter E. Reforming the Machinery of Government: The Case of the German Federal Bureaucracy / E. Schroter ; R. Koch & J. Dixon (eds.) // Public Governance and Leadership. – Deutscher Universitats-Verlag, Wiesbaden, 2007. – P. 251-271.

345. Senior Executives / Professional Performance Agreement [Electronic resource]. – Access mode : [http://hr.commerce.gov/s/groups/public/@doc/@cfoasa/@ohrm/documents/content/prod01\\_009799.pdf](http://hr.commerce.gov/s/groups/public/@doc/@cfoasa/@ohrm/documents/content/prod01_009799.pdf).

346. Stevens A. Brussels Bureaucrats? The Administration of the European Union / A. Stevens, H. Stevens ; Editors N. Nugent, W. E. Paterson, V. Wright. – N.Y. : Palgrave, 2001. – 278 p.

347. The Federal Public Service: An Attractive And Modern Employer / Federal Minister of the Interior. – Berlin, December 2014. – 120 s.

348. Turnow W. W. Introduction to special issue on 360-degree feedback / W. W. Turnow // Human Resource Management. – 1993. – Spring. – P. 11-16.

349. Ward P. 360-degree feedback / P. Ward. – London : CIPD Publishing, 1997. – 268 p.

350. Ward P. A 360-degree turn for the better / P. Ward // People Management. – 1995. – February. – P. 20-22.

351. Yammarino F. J. Self-perception accuracy: Implications for human resource management / Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater // Human Resource Management. – 1993. – № 32:2&3. – Summer. – P. 231-245.

352. Yukl G. How to get the most out of 360-degree feedback / Gary Yukl, Richard Lepsinger // Training. – 1995. – № 32:12. – December. – P. 45-50.

## ДОДАТКИ

## Додаток А.1

Таблиця А.1.1

**Примірний перелік загальних критеріїв та показників якості  
роботи державного службовця**

№ з/п	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
1	2	3	4	5	6
<b>1. Виконання обов'язків і завдань</b>					
1	Обсяг роботи, що виконується	не відповідає очікуваному, перевищується встановлений термін виконання	відповідає встановленому терміну виконання	повністю вкладається в термін, має час на додаткове опрацювання	перевищує сподівання, виконує завдання постійно із скороченням терміну, виконує за цей час додаткові завдання
2	Якість роботи	результати потрібно постійно принципово виправляти	результати роботи майже не потребують виправлень	результатами роботи можна користуватися	результати вищої якості, мають інноваційний характер
3	Планування роботи	низький рівень планування робочого часу, допускаються прояви безсистемних кроків щодо виконання завдань	вміє організувати свою роботу, робота виконується із додержанням термінів (впригол з ризиком порушення)	вміє організувати свою роботу, постійно підвищує власну культуру планування; робота виконується раціонально, з постійним додержанням термінів	організованість і зібраність висока; робота організовується цілеспрямовано

1	2	3	4	5	6
<b>2. Професійна компетентність</b>					
4	Професійні знання	знання поверхові, не системні, професійні завдання самостійно вирішувати складно	володіє спеціальними знаннями, достатніми для задовільного вирішення завдань професійного характеру	володіє системними знаннями, здатний до вирішення творчих завдань професійного характеру	володіє глибокими, міцними і всебічними знаннями, має цілісне уявлення про системність; гнучкість мислення дає змогу вирішувати складні завдання теоретичного характеру у професійній сфері
5	Професійні вміння і навички	розвинені недостатньо, потребує постійної сторонньої допомоги	розвинені середньо, забезпечують необхідний рівень виконання професійних завдань при сторонній допомозі	розвинені та забезпечують необхідний рівень самостійного виконання професійних завдань	забезпечують виконання практичних завдань професійного характеру на високому рівні, має можливість надати певні консультації іншому виконавцю
6	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	важко зрозуміти, обмежений словниковий запас, документи потрібно переробляти, робить помилки при оформленні документів державною мовою	взагалі легко зрозуміти, достатньо володіє державною мовою, у документи вносяться незначні зміни	чітко і переконливо викладає думки, вільно володіє державною мовою, документи не потребують виправлень	логічно побудовані висловлювання, влучний вибір належної лексики та формулювань, у документах завжди впорядковані, вільно викладені думки

## Продовж. табл. А.1.1

1	2	3	4	5	6
7	Готовність до дій, ініціатива	здебільшого пасивний, безініціативний, елементи творчого підходу до справи не проявляються; потребує постійного спрямування роботи	працює з власної волі, проявляє ініціативу, активністю і творчим ставленням до справи не виділяється	проявляє ініціативу, активний, не позбавлений творчого ставлення до справи; наполегливий	ініціативний, творчо ставиться до вирішення практичних завдань, здатний генерувати обґрунтовані ідеї та пропозиції, які заслуговують на увагу, сприяє їх реалізації
8	Оперативність мислення	повільно сприймає нові завдання, виявляє незадоволення в разі зміни завдання або звичайних обставин	приспосовується до нових завдань і ситуацій на роботі	сприймає нові завдання охоче, розуміє їх суть та пов'язані з ними проблеми, орієнтується в нових ситуаціях	швидко сприймає нові завдання і ситуації, визначає впливові фактори та суть справи
9	Працездатність та витривалість	працездатність низька, збільшення навантаження погіршує якість роботи, втрачає впевненість	працездатність задовільна, збільшення навантаження, як правило, не впливає на якість роботи	працездатний, збільшення навантаження не впливає на якість роботи	працездатність висока, витримує тривале навантаження, відповідає активністю на підвищення вимог
10	Відповідальність	виявляє байдужість, безвідповідальність, схильність до невиконання	виявляє почуття відповідальності не стабільно, потребує постійного контролю за виконанням	почуття відповідальності виявляє постійно	Високо розвинені почуття обов'язку; виконавча дисципліна відмінна, надійний у вирішенні завдань повсякденної діяльності

## Продовж. табл. А.1.1

1	2	3	4	5	6
11	Само- стійність	самостійних рі- шень не приймає, у разі ви- никнення най- менших проблем потребує сто- роннього втру- чання	здатний до прийняття самостійних рішень, але вони не завжди бувають об- грунтованими; у критичних ситуаціях до- пускає прояви нерішучості	у прийнятті рі- шень, як пра- вило, самостій- ний; здатний аналізувати і прогнозувати події; у критич- них ситуаціях здатний до рі- шучих дій; ви- конує завдання без сторонньої допомога	високорозвинена здібність до обґрунтованого прийняття самостійних рішень; володіє навичками передбачення; в критичних ситуаціях здатний до продуманих і рішучих дій; самостійно вирішує складні проблеми
12	Здатність до лідерства	якостей лідера не має і не нама- гається мати; у колективі непо- мітний	здатний пози- тивно впливати на людей, але у практичній діяльності цим користується рідко	здатний пози- тивно впливати на людей, має якості лідера	володіє високороз- виненими здібно- стями позитивного впливу на людей, якості лідера виявлені яскраво
13	Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду	професійний до- свід накопичує повільно, профе- сійні завдання вирішує лише традиційними методами, про- фесійне нова- торство не сприймає або заперечує	професійний досвід накопичує і оновлює у міру необхідності, здебільшого працює за шаблоном	працює над підвищенням і оновленням професійного досвіду, сум- лінно, резуль- тативно; має новаторські підходи у про- фесійній діяль- ності	активно, цілеспря- мовано, система- тично і результа- тивно працює над підвищенням про- фесійних знань, вмінь і навичок; здатний реалізу- вати і підтримати нове у професійній сфері

1	2	3	4	5	6
<b>3. Етика поведінки</b>					
14	Етика поведінки, стиль спілкування	рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький, допускає елементи нетактовного фубого ставлення до оточуючих; поведінка не відповідає конкретній ситуації (невпевнена, неввічлива, зухвала)	рівень культури поведінки і спілкування з людьми задовільний, але не завжди адекватний відповідній ситуації	культурник у поведінці з людьми, у спілкуванні тактовний, доброзичливий	володіє високим рівнем культури поведінки і спілкування з людьми; властива гнучкість у використанні стилів спілкування і поведінки, у критичних ситуаціях завжди поводить себе коректно і водночас із розумінням
15	Співробітництво	рідко надає допомогу, часто не інформує інших	співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує	плідно співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує	виявляє здібності до роботи у колективі, надає цінні імпульси для досягнення спільної мети
16	Дисциплінованість	порушує правила внутрішнього трудового розпорядку	дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, але потребує контролю	дисциплінований, правила внутрішнього трудового розпорядку виконує без порушень	Високодисциплінований, суворо і точно дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку
<b>Критерії для керівних працівників</b>					
17	Здатність до переговорів	неспроможний дотримуватися особистої точки зору, аргументація невпевнена, непереконлива	подає свою точку зору професійно, конкретно	свою точку зору може переконливо аргументувати	цілеспрямовано репрезентує свою точку зору, не ігноруючи належних контраргументів
18	Уміння організувати роботу підлеглих	не сприяє впорядкуванню робочого процесу	ретельно вивчає мету і пріоритети; доцільно розподіляє робочі завдання	визначає мету і пріоритети; забезпечує регулярне інформування підлеглих; раціонально розподіляє робочі завдання	чітко визначає мету і пріоритети, оптимально організовує робочий процес, розподіляючи завдання, досягає максимальної ефективності



## Продовж. табл. А.1.1

1	2	3	4	5	6
19	Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу	формулювання завдань нечітко	не завжди пояснює та надає потрібну інформацію і професійні поради	чітко пояснює поставлені завдання; надає потрібну інформацію та професійні поради	роз'яснює завдання доступно, детально, вчасно консультиує
20	Контроль	контроль відсутній взагалі або неефективний	епізодично контролює виконання поставлених завдань	систематично контролює виконання поставлених завдань	контроль здійснює вміло та не нав'язливо
21	Оцінка та заохочення співробітників	не усвідомлює досягнення та можливості працівників, не знає їх здібностей та інтересів, не підтримує заходів з підвищення кваліфікації, заважає самостійності співробітників	ознайомлений із досягненнями та можливостями працівників; намагається оцінювати здібності; підтримує заходи з підвищення кваліфікації	ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників, правильно оцінює здібності та заходи з підвищення кваліфікації, стимулює самостійність мислення та дій	ретельно і детально вивчає досягнення та можливості працівників, цілеспрямовано стимулює їх інтереси та здібності, ефективно спонукає до самостійності мислення та дій

## Додаток А.2

Таблиця А.2.1

**Елементи системи управління результативністю діяльності службовців  
керівного складу в зарубіжних країнах (1)**

<b>Великобританія</b>	<b>Канада</b>	<b>США</b>	<b>Нова Зеландія</b>	<b>Нідерланди</b>	<b>Австралія</b>
<b>1. Форма закріплення критеріїв оцінювання</b>					
Угода про результативність	Угода про результативність	Угода про результативність	Угода про результативність	План роботи державного органу. Трудова угода	Індивідуальний план
<b>2. Повноваження щодо встановлення критеріїв оцінювання</b>					
Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник
<b>3. Повноваження за оцінкою результативності та ухвалення рішення щодо призначення винагороди</b>					
Безпосередній керівник за погодженням з Комітетом з оплати праці службовців керівного складу	Адміністрація Таємної ради	Безпосередній керівник за згодою з Комісією з моніторингу результативності	Комісія з державної служби	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник
<b>4. Методи оцінювання</b>					
Самооцінка. Формалізоване оцінне інтерв'ю. Оцінка «360 градусів»	Самооцінка. Формалізоване оцінне інтерв'ю. Опитування посадових осіб вищого рівня	Формалізоване оцінне інтерв'ю	Формалізоване оцінне інтерв'ю	Неформалізоване оцінне інтерв'ю	Неформалізоване оцінне інтерв'ю
<b>5. Форма підведення підсумків оцінювання</b>					
Категорії результативності	Категорії результативності	Категорії результативності		Перевірка досягнення «задовільного» рівня	Перевірка досягнення «задовільного» рівня

Продовж. табл. А.2.1

6. Наслідки позитивної оцінки					
Підвищення окладу.	Підвищення окладу.	Підвищення окладу.	Підвищення окладу.	Підвищення окладу.	Підвищення окладу.
Призначення премії.	Призначення премії.	Призначення премії.	Призначення премії	Призначення премії	Призначення премії
Кар'єрне просування	Кар'єрне просування	Кар'єрне просування			
7. Наслідки негативної оцінки					
Розробка програми професійного розвитку	Пошук напрямків професійного розвитку	Звільнення з державної служби. Переведення на іншу посаду. Розробка програми професійного розвитку	Не встановлені	Не встановлені	Пошук напрямків професійного розвитку

Таблиця А.2.2

**Елементи системи управління результативністю діяльності службовців  
керівного складу в зарубіжних країнах (2)**

<b>Франція</b>	<b>Німеччина</b>	<b>Бельгія</b>	<b>Бразилія</b>	<b>Корея</b>
<b>1. Форма закріплення критеріїв оцінювання</b>				
План роботи державного органу	Терміновий контракт	Угода про результативність	Угода про результативність	Угода про результативність
<b>2. Повноваження щодо встановлення критеріїв оцінювання</b>				
Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	
<b>3. Повноваження за оцінкою результативності та ухвалення рішення щодо призначення винагороди</b>				
Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	
<b>4. Методи оцінювання</b>				
Формалізоване оцінне інтерв'ю		Самооцінка. Формалізоване оцінне інтерв'ю	Неформалізоване оцінне інтерв'ю	Оцінка «360 градусів»
<b>5. Форма підведення підсумків оцінювання</b>				
Перевірка досягнення «задовільного» рівня	Виділення «незадовільного» рівня	Категорії результативності	Перевірка досягнення «задовільного» рівня	Перевірка досягнення «задовільного» рівня
<b>6. Наслідки позитивної оцінки</b>				
Призначення премії	Призначення премії	Нематеріальне заохочення. Кар'єрне просування	Призначення премії	Призначення премії
<b>7. Наслідки негативної оцінки</b>				
Не встановлені	Пониження в посаді	Пониження в посаді	Не встановлені	Не встановлені

## Додаток Б.1

Таблиця Б.1.1

### Методика

#### «Експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника»

*ШАНОВНИЙ РЕСПОНДЕНТЕ, вказані у бланку експертної оцінки якості просимо оцінити стосовно Вашого керівника за 5-ти бальною шкалою, де: нижча оцінка – 1, вища – 5. Оцінювання анонімне. Дякуємо за відповіді!*

№ ознаки	Зміст ознаки	Оцінка, бали
1.1.	Виявляє цікавість до діяльності керівника	5 4 3 2 1
1.2.	Самостійно включається в організаторську роботу	5 4 3 2 1
1.3.	Виявляє цікавість до планування діяльності колективу	5 4 3 2 1
1.4.	Виявляє цікавість до організаційної сторони діяльності керівника	5 4 3 2 1
1.5.	Виявляє цікавість до регулювання стосунків членів колективу	5 4 3 2 1
1.6.	Виявляє цікавість до стимулювання діяльності членів колективу	5 4 3 2 1
1.7.	Виявляє цікавість до контролю за діяльністю членів колективу	5 4 3 2 1
2.1.	Вважає, що головне – це результат і якість праці	5 4 3 2 1
2.2.	Вважає, що керівник несе відповідальність за результати діяльності колективу	5 4 3 2 1
2.3.	Вважає необхідним підтримання дисципліни	5 4 3 2 1
2.4.	Вважає, що в роботі в рівній мірі важливі як організаційні, так і виховні аспекти	5 4 3 2 1
2.5.	Вважає, що керівник зобов'язаний сприяти ініціативній і самостійній роботі членів колективу	5 4 3 2 1
2.6.	Вважає, що стосунки не мають бути формальними	5 4 3 2 1
2.7.	Вважає, що праця керівника важлива для колективу	5 4 3 2 1
3.1.	Прагне принести максимальну користь загальній справі	5 4 3 2 1
3.2.	Прагне отримати соціальне визнання	5 4 3 2 1
3.3.	Прагне якнайповніше розкрити свої організаторські здібності	5 4 3 2 1
3.4.	Прагне працювати так, щоб уникнути претензій з боку колективу	5 4 3 2 1
3.5.	Прагне ініціативно і відповідально виконувати свої обов'язки	5 4 3 2 1

*Продовж. табл. Б.1.1*

3.6.	Прагне отримати задоволення від своєї організаторської роботи	5 4 3 2 1
3.7.	Прагне до позитивних стосунків з колективом	5 4 3 2 1
4.1.	Здатний давати людям точні характеристики	5 4 3 2 1
4.2.	Прагне швидко оцінювати особливості і стани інших людей	5 4 3 2 1
4.3.	Здатний представити себе в ситуації, що переживає інша людина	5 4 3 2 1
4.4.	Здатний аналізувати особливості поведінки інших людей	5 4 3 2 1
4.5.	Здатний до співпереживання і співчуття	5 4 3 2 1
4.6.	Здатний виявляти цікавість і увагу до своїх товаришів	5 4 3 2 1
4.7.	Здатний орієнтуватися у стосунках	5 4 3 2 1
5.1.	Здатний знаходити правильний тон у стосунках	5 4 3 2 1
5.2.	Здатний знаходити індивідуальний підхід до людей	5 4 3 2 1
5.3.	Здатний проявляти співчутливість, приходити на допомогу	5 4 3 2 1
5.4.	Здатний знаходити спільну мову з різними людьми в різних обставинах	5 4 3 2 1
5.5.	Здатний проявляти зваженість в оцінках	5 4 3 2 1
5.6.	Здатний спілкуватися з людьми щиро і без пафосу	5 4 3 2 1
5.7.	Здатний спілкуватися з людьми без грубості і чванливості	5 4 3 2 1
6.1.	Здатний впливати переконливістю аргументів	5 4 3 2 1
6.2.	Здатний до вольової дії	5 4 3 2 1
6.3.	Здатний до емоційної дії	5 4 3 2 1
6.4.	Здатний впливати особистим прикладом (дією)	5 4 3 2 1
6.5.	Здатний викликати упевненість в успіху справи	5 4 3 2 1
6.6.	Здатний словом спонукати колектив до дії (справи)	5 4 3 2 1
6.7.	Здатний правильно вибрати момент для дії	5 4 3 2 1
7.1.	Здатний сміливо пред'являти вимоги	5 4 3 2 1
7.2.	Здатний проявляти самостійність в пред'явленні вимог	5 4 3 2 1
7.3.	Здатний проявляти гнучкість у вимогах	5 4 3 2 1
7.4.	Здатний проявляти наполегливість у вимогах	5 4 3 2 1
7.5.	Здатний проявляти постійність у вимогах	5 4 3 2 1

Продовж. табл. Б.1.1

7.6.	Здатний виражати вимогу в різній формі (від жарту до наказу)	5 4 3 2 1
7.7.	Здатний знаходити належну міру вимозі	5 4 3 2 1
8.1.	Здатний проявляти самостійність в оцінках інших людей	5 4 3 2 1
8.2.	Здатний проявляти прямоту і сміливість критики, але без прискіпливості	5 4 3 2 1
8.3.	Здатний до доброзичливої критики	5 4 3 2 1
8.4.	Здатний логічно і аргументовано робити критичні зауваження	5 4 3 2 1
8.5.	Здатний проявляти глибину і істотність в критичних зауваженнях	5 4 3 2 1
8.6.	Здатний точно диференціювати поведінку і дії людей	5 4 3 2 1
8.7.	Здатний до самокритичності в оцінках своєї поведінки	5 4 3 2 1
9.1.	Здатний об'єктивно оцінювати свої успіхи і невдачі	5 4 3 2 1
9.2.	Здатний працювати з повною віддачею сил	5 4 3 2 1
9.3.	Здатний довести до кінця почату справу	5 4 3 2 1
9.4.	Здатний інтереси справи ставити вище за особисті інтереси	5 4 3 2 1
9.5.	Здатний бачити в помилках колективу передусім свої особисті помилки як керівника	5 4 3 2 1
9.6.	Здатний визнавати помилковість своїх рішень	5 4 3 2 1
9.7.	Здатний відповідально виконувати будь-яку роботу	5 4 3 2 1

## Додаток Б.2

Таблиця Б.2.1

## Методика

## «Експертна оцінка ефективності діяльності керівника»

*ШАНОВНИЙ РЕСПОНДЕНТЕ, перед вами опитувальник, складений за типом полярних профілів. Він містить 30 факторів, які оцінюються за 7-бальною шкалою. Оцінюючи керівника, просимо Вас біля кожного з факторів відмітити бал, який, на Вашу думку, підходить для Вашого керівника.*

Фактори	Позначте бал	Фактори
1. Наявність стратегічного мислення	7 6 5 4 3 2 1	1. Відсутність стратегічного мислення
2. Наявність управлінських здібностей	7 6 5 4 3 2 1	2. Нестача управлінських здібностей
3. Чітке розуміння і прийняття організаційних цілей	7 6 5 4 3 2 1	3. Недостатнє розуміння цілей організації
4. Високий рівень соціальної відповідальності за вирішувані завдання	7 6 5 4 3 2 1	4. Низький рівень усвідомлення соціальної відповідальності за вирішувані завдання
5. Вміння приймати управлінські рішення	7 6 5 4 3 2 1	5. Невміння приймати управлінські рішення
6. Наявність креативності як творчого імпульсу	7 6 5 4 3 2 1	6. Відсутність креативності як творчого імпульсу
7. Наявність самоконтролю	7 6 5 4 3 2 1	7. Відсутність самоконтролю
8. Уміння правильно організувати діяльність підлеглих	7 6 5 4 3 2 1	8. Невміння організувати діяльність підлеглих
9. Прагнення до інновацій	7 6 5 4 3 2 1	9. Відсутність прагнення до інновацій
10. Високий рівень професіоналізму	7 6 5 4 3 2 1	10. Недостатньо високий рівень професіоналізму
11. Прагнення до отримання нової інформації	7 6 5 4 3 2 1	11. Відсутність прагнення до отримання нової інформації
12. Застосування ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань	7 6 5 4 3 2 1	12. Застосування недостатньо ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань
13. Здатність йти на ризик	7 6 5 4 3 2 1	13. Нездатність йти на ризик
14. Прояв уваги до підлеглих	7 6 5 4 3 2 1	14. Відсутність уваги до підлеглих



*Продовж. табл. Б.2.1*

15. Уміння позитивно мотивувати працівників	7 6 5 4 3 2 1	15. Невміння позитивно мотивувати працівників
16. Наявність навичок ділового спілкування	7 6 5 4 3 2 1	16. Відсутність навичок ділового спілкування
17. Уміння створити нормальний психологічний клімат в малих групах	7 6 5 4 3 2 1	17. Невміння створювати нормальний психологічний клімат в групах
18. Врахування думок підлеглих	7 6 5 4 3 2 1	18. Неувага до думок підлеглих
19. Уміння культурно поводитися	7 6 5 4 3 2 1	19. Невміння культурно поводитися
20. Уміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу	7 6 5 4 3 2 1	20. Невміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу
21. Уміння впливати на інших людей	7 6 5 4 3 2 1	21. Невміння впливати на інших людей
22. Наявність позитивних соціальних установок	7 6 5 4 3 2 1	22. Відсутність достатньої кількості позитивних соціальних установок
23. Правильне відношення до критики у свою адресу	7 6 5 4 3 2 1	23. Неправильне відношення до критики у свою адресу
24. Прагнення до особистісного зростання	7 6 5 4 3 2 1	24. Відсутність прагнення займатися своїм особистісним зростанням
25. Застосування ефективних стилів керівництва людьми	7 6 5 4 3 2 1	25. Застосування неефективних стилів керівництва людьми
26. Послідовність в досягненні цілей	7 6 5 4 3 2 1	26. Непослідовність в досягненні цілей
27. Гуманне відношення до працівників	7 6 5 4 3 2 1	27. Байдуже відношення до працівників
28. Наявність емпатії (співчуття)	7 6 5 4 3 2 1	28. Відсутність емпатії (співчуття)
29. Уміння управляти групою	7 6 5 4 3 2 1	29. Невміння управляти групою
30. Уміння користуватися авторитетом і владою	7 6 5 4 3 2 1	30. Відсутність авторитету і невіміння користуватися владою

## Додаток В.1

### Анкета

#### «Керівник очима підлеглого»\*

*Шановний респонденте, з метою виявлення рівня та можливостей професійно-особистісного розвитку керівника сфери державного управління просимо Вас дати відповіді на запитання цієї анонімної анкети. Отримана інформація буде використана в узагальненому вигляді.*

*Дякуємо за співпрацю!*

**Ваш стаж державної служби:**     до 3 років     10-20 років  
     3-10 років     більше 20 років

**Ваша стать:**     Ч  
     Ж

#### 1. Що є для Вашого керівника стимулом самовдосконалення?

- значна надбавка до зарплати;
- думка підлеглих щодо його професіоналізму;
- бажання бути (залишатися) взірцем;
- громадська атестація його як керівника;
- намагання утриматися на посаді;
- боязкість втратити авторитет;
- любов до своєї роботи;
- можливість кар'єрного росту;

#### 2. Який метод впливу на підлеглих Ваш керівник найчастіше застосовує до Вас?

- метод пряника (заохочень);
- метод батога (покарань);
- тиск на свідомість;
- прямий вплив (розпорядження).

#### 3. Який стиль керівництва притаманний Вашому керівникові?

- авторитарний* (ухвалені рішення надходять підлеглим як директиви, які не підлягають обговоренню і їх потрібно чітко виконувати);
- демократичний* (колегіальне прийняття рішень, врахування інтересів співробітників);
- ліберальний* (невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути інновацій, перекладання відповідальності на інших);
- змішаний / комбінований* (ситуативне управління, гнучкість).

---

\* Примітка. Анкета «Керівник очима підлеглого» – один з інструментів методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» Н. Медвідь. Анкети «Самооцінка керівника», «Керівник очима колеги» та «Керівник очима вищого керівництва» містять такі ж, єдині для всіх анкет, критерії оцінювання.

**4. Яким чином Ваш керівник відповідає за події, що відбуваються в його житті?**

- відповідальність бере на себе;
- схильний приписувати відповідальність за все зовнішнім чинникам, напр. збігу обставин, випадку, іншим людям, оточенню, своїй долі тощо.

**5. За типом темпераменту і нервової системи Ваш керівник...**

- сангвінік* (сильний, врівноважений, активний);
- флегматик* (сильний, врівноважений, пасивний);
- холерик* (сильний, нерівноважений, активний);
- меланхолік* (слабкий, нерівноважений, пасивний).

**6. Яку стратегію поведінки у конфліктних ситуаціях Ваш керівник застосовує найчастіше?**

- наполегливість / примус* (намагання задовольнити лише власні інтереси);
- співробітництво* (намагання зрозуміти один одного і максимально задовольнити інтереси всіх сторін);
- компроміс* (намагання задовольнити мету, взаємно поступаючись один одному, відмовляючись від частини своїх інтересів);
- приспосовування / поступливість* (відмова від власних інтересів, згода піти назустріч іншій стороні);
- уникання* (ухилення від розв'язання конфліктної ситуації, відмова від діяльності).

**7. За спрямованістю діяльності Ваш керівник – лідер...**

- експресивний* (емоційний лідер, регулює симпатії і антипатії);
- інструментальний* (діловий лідер, фахівець, краще всіх ставить задачі і вказує на шляхи їх вирішення);
- дифузний* (вміло виходить з нестандартних ситуацій і буває випадковим);
- лише формальний* (уповноважений бути лідером).

**8. До якого типу керівника належить Ваш керівник? (1 варіант відповіді)**

- „творець”* (ділова основа організації, гарний виконавець і новатор);
- „незамінний”* (є ядром організації, забезпечує активність її функціонування);
- „мораліст”* (розмірковує на моральні теми, повчає, вказує на недоліки);
- „дилетант”* (береться за будь-яку справу, не зважаючи на відсутність знань, досвіду);
- „скептик”* (недовіра до всього, сумніви);
- „попелюшка”* (слухняний виконавець, береться за чорну, не вдячну роботу, не претендуючи на оцінку);
- „себелюбець”* (загострене почуття гонору, дуже активний, демонструє свої можливості і здібності);
- „діловий”* (прагматичність, відсутність відчуття перспективи);
- „гравець”* (інтереси і мотиви не стійкі, вибіркові, швидко запалюється і охолоджується, за жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання, активний);
- „енергійний”* (надзвичайна активність);
- „архіваріус”* (педантичний і скрупульозний, охайно і ретельно виконує роботу, яка для інших є важкою і нецікавою);
- „штабіст”* (висока виконавча дисципліна, самоорганізація праці, знання законів, функціональне мислення, проте не до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях тощо).

**9. Позначте, будь ласка, не більше 3-х сильних сторін особистості Вашого керівника та його професійної діяльності.**

<b>СИЛЬНІ</b>	<b>сторони особистості керівника та його професійної діяльності</b>
<input type="checkbox"/>	вміння керувати собою
<input type="checkbox"/>	чіткі особисті цінності
<input type="checkbox"/>	чіткі особисті цілі
<input type="checkbox"/>	постійний саморозвиток
<input type="checkbox"/>	навики вирішувати проблеми
<input type="checkbox"/>	винахідництво та здібність до інновацій
<input type="checkbox"/>	вміння впливати на оточуючих
<input type="checkbox"/>	знання сучасних управлінських підходів
<input type="checkbox"/>	навики управління
<input type="checkbox"/>	вміння навчати і розвивати підлеглих
<input type="checkbox"/>	здібність формувати і розвивати ефективні робочі групи

**10. Позначте, будь ласка, не більше 3-х слабких сторін особистості Вашого керівника та його професійної діяльності.**

<b>СЛАБКІ</b>	<b>сторони особистості керівника та його професійної діяльності</b>
<input type="checkbox"/>	невміння керувати собою
<input type="checkbox"/>	нечіткі особисті цінності
<input type="checkbox"/>	нечіткі особисті цілі
<input type="checkbox"/>	зупинений саморозвиток
<input type="checkbox"/>	недостатньо навиків вирішувати проблеми
<input type="checkbox"/>	нестача творчого підходу
<input type="checkbox"/>	невміння впливати на людей
<input type="checkbox"/>	недостатнє розуміння особливостей управлінської праці
<input type="checkbox"/>	слабкі навики управління
<input type="checkbox"/>	невміння навчати
<input type="checkbox"/>	низька здібність формувати колектив

**11. Оцініть, будь ласка, рівень розвитку професійно важливих якостей Вашого керівника за 6-ти бальною шкалою, де:**

- 5 – високий рівень**  
**4 – рівень вище середнього**  
**3 – середній рівень**  
**2 – рівень нижче середнього**  
**1 – низький рівень**  
**0 – якість відсутня**

*Потрібний бал обведіть.*

<b>№ з/п</b>	<b>Професійно важливі якості керівника</b>	<b>Оцінка</b>
1.	організаторські здібності	0 1 2 3 4 5
2.	аналітичні здібності	0 1 2 3 4 5
3.	стратегічне мислення	0 1 2 3 4 5
4.	вміння працювати з командою, згуртувати колектив	0 1 2 3 4 5
5.	досвідченість	0 1 2 3 4 5
6.	цілеспрямованість	0 1 2 3 4 5
7.	вміння оперативно приймати рішення	0 1 2 3 4 5
8.	комунікабельність	0 1 2 3 4 5
9.	харизматичність	0 1 2 3 4 5
10.	відповідальність	0 1 2 3 4 5
11.	професіоналізм	0 1 2 3 4 5
12.	справедливість, об'єктивність	0 1 2 3 4 5
13.	рішучість	0 1 2 3 4 5
14.	вміння делегувати повноваження	0 1 2 3 4 5
15.	вміння вирішувати конфлікти	0 1 2 3 4 5
16.	бажання самовдосконалення	0 1 2 3 4 5

**12. Оцініть Вашого керівника за критеріями його діяльності (за Моделлю досконалості Європейського фонду управління якістю), де:**

- 5 – відмінний результат**  
**4 – добрий результат**  
**3 – результат задовільний**  
**2 – результат незначний**  
**1 – не досяг результату**  
**0 – не було такої діяльності**

*Потрібний бал обведіть.*

Фактор	Критерії	Оцінка
<b>Лідерство</b>	Керівник розробляє місію, бачення, систему цінностей і етику організації / підрозділу	0 1 2 3 4 5
	Керівник виступає носієм культури ділової досконалості та пропагує її серед персоналу	0 1 2 3 4 5
	Керівник забезпечує розроблення, впровадження та постійне вдосконалення системи управління	0 1 2 3 4 5
	Керівник взаємодіє з лідерами всередині організації, лідерами громадських організацій, ЗМІ, партнерами	0 1 2 3 4 5
	Керівник ідентифікує організаційні зміни і керує ними	0 1 2 3 4 5
<b>Персонал</b>	Ефективний підбір кадрів	0 1 2 3 4 5
	Кадровий розвиток (визначення здібностей, потенціалу, потреб працівників, організація навчання, створення можливостей для розвитку)	0 1 2 3 4 5
	Залучення персоналу до процесів удосконалення та надання йому повноважень	0 1 2 3 4 5
	Врахування результатів опитувань співробітників при виборі підходів і кадровому плануванні	0 1 2 3 4 5
	Винагородження та заохочення персоналу, піклування про нього	0 1 2 3 4 5
	Врахування активності співробітників при просуванні по службі	0 1 2 3 4 5
<b>Політика та стратегія</b>	Політика і стратегія базуються на потребах і очікуваннях зацікавлених сторін	0 1 2 3 4 5
	Політика і стратегія базуються через оцінку ефективності, дослідження, навчання	0 1 2 3 4 5
	Розробка, перегляд та актуалізація політики і стратегії	0 1 2 3 4 5
	Поширення інформації про політику і стратегію	0 1 2 3 4 5

<b>Партнерство і ресурси</b>	Управління зовнішніми партнерськими стосунками	0 1 2 3 4 5
	Управління фінансами	0 1 2 3 4 5
	Управління нерухомістю, обладнанням та матеріалами	0 1 2 3 4 5
	Управління технологіями	0 1 2 3 4 5
	Управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами	0 1 2 3 4 5
<b>Процеси</b>	Систематична розробка процесів та управління ними	0 1 2 3 4 5
	Удосконалення процесів з використанням інновацій для повної задоволеності громадськості та інших зацікавлених сторін	0 1 2 3 4 5
	Надання послуг відповідно до потреб та очікувань споживачів	0 1 2 3 4 5
	Ефективні зв'язки з громадськістю	0 1 2 3 4 5

**13. Оцініть у відсотковому відношенні спрямованість діяльності Вашого керівника.**

Спрямованість на:	Оцінка
▪ міжособистісний контакт	
▪ себе	
▪ діло	
▪ офіційну субординацію	
Разом:	100 %

**14. Висловіть, будь ласка, власну думку про Вашого керівника щодо таких запитань:**

*Позначте варіант відповіді.*

	так	швидше так	більш-менш	швидше ні	ні
Чи користується повагою / авторитетом у колег по роботі?					
Чи користується повагою / авторитетом у громадськості?					
Чи любить свою роботу?					
Чи відповідає займаній посаді?					

Дата заповнення «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**Дякуємо за відповіді та час!**

## Додаток В.2

## Атестаційний лист

(за результатами соціально-психологічної атестації керівника)

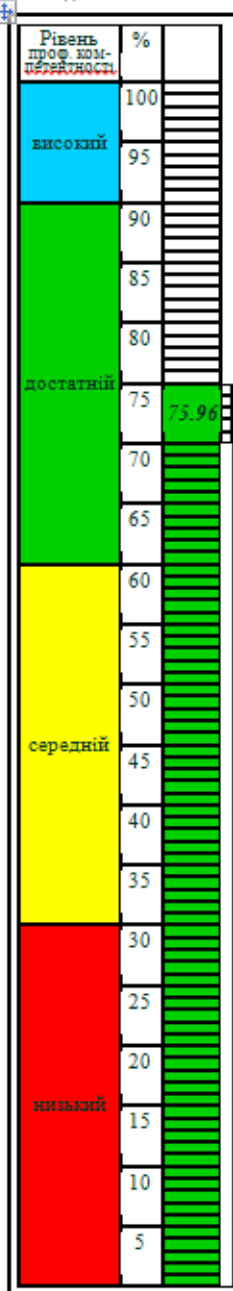


НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА

Кафедра психології, педагогіки і соціального управління  
АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ  
(за результатами соціально-психологічної атестації)

Дата: 08 травня 2014 р.

П.І.Б.: **Петришин Петро Петрович**  
Посада: начальник Управління...



## За результатами соціально-психологічної атестації встановлено:

- Рівень розвитку професійно важливих якостей керівника, котрий враховує показники самооцінки, оцінки підлеглих, колег, рівних за ієрархією, та вищого керівництва – вище середнього (82%).
- Результат професійної діяльності керівника (за показниками діяльності керівника як лідера, ефективності управління персоналом, розробки та актуалізації політики і стратегії організації, управління процесами, ресурсами та розвитком партнерства) – добрий (86%).
- Стиль керівництва, відповідно до розподілу орієнтацій діяльності керівника на діло, на міжособистісні контакти, на себе та на офіційну субординацію, за оцінками:
  - підлеглих – ініціативний, демократичний;
  - колег – односторонній;
  - вищого керівництва – ініціативний, демократичний;
  - самооцінка керівника – односторонній.

Характеристика виявлених стилів керівництва:

**Ініціативний стиль.** Стиль має багато позитивних сторін. Доречний у колективах з добре розвиненими колективістськими відношеннями. Характеризується одночасним переважанням орієнтації керівника на справу і на себе. Такий керівник дуже ініціативний і наполегливий, понад усе цінує ділові якості, здатний домагатися високих результатів у діяльності колективу (особливо якщо це підкріплено особистим авторитетом). Проте йому необхідно пам'ятати, що орієнтація на чисто ділові відносини з підлеглими має негативний вплив на колектив. Тому сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі можливий, якщо його керівник виявиться спроможним періодично переключатися і на рішення соціально-психологічних задач.

**Демократичний стиль.** Відноситься до позитивного варіанту стилю керівництва, оскільки поєднує в собі орієнтації на справу і міжособистісні контакти зі здатністю до самостійності і дотримання офіційних норм субординації. Безсумнівною перевагою такого стилю є те, що він сприяє формуванню в колективі ділових і товариських відносин, доведенню керівних установок до колективу за необхідної міри контролю. Крім того, при такому стилі на об'єктивній основі здійснюється оцінка підлеглих, стимулювання їхньої праці, розподіл ролей між неформальними лідерами. Застосовується колегіальність під час обговорення і прийняття рішень, необхідна частка повноважень керівника делегується його заступникам або окремим лідерам. Конфліктні ситуації, як правило, рідкісні або випадкові, вирішуються в м'якій формі і не мають хронічного або ускладненого розвитку.

**Односторонній стиль.** Негативний стиль. Характеризується небажаним переважанням тільки однієї орієнтації керівника, що завжди негативно відбивається на тих сферах, які потребують відхилення від цієї орієнтації.

Домінування *орієнтації на справу*, як правило, призводить до труднощів у соціально-психологічній сфері керівництва, оскільки її ігнорування дестабілізує колектив, усупереч явній зацікавленості керівника в результатах праці.



4. Серед професійно важливих якостей керівника за рівнем розвитку перші рангові місця займають: організаторські здібності, аналітичні здібності, комунікабельність. Останні рангові місця займають: вміння працювати з командою, згуртувати колектив, рішучість, вміння делегувати повноваження.
5. Критерії діяльності керівника (за Моделлю досконалості Європейського фонду управління якістю) за результативністю зайняли такі рангові місця: 1) лідерство, 2) персонал, 3) партнерство і ресурси, 4) процеси, 5) політика та стратегія.
6. Коефіцієнт взаємозв'язку між самооцінками і оцінками експертів (за професійно важливими якостями та критеріями професійної діяльності керівника):
- коефіцієнт взаємозв'язку між самооцінками і оцінками підлеглих, або індекс рівня задоволеності підлеглих якостями особистості керівника та його діяльністю – сильний ( $K1 = 0.90$ ).
  - коефіцієнт взаємозв'язку самооцінок з оцінками колег та вищого керівництва або індекс рівня професійної активності керівника – сильний ( $K2 = 0.90$ ).
7. Оцінка за факторами:

Фактори	Думка			
	підлеглих	колег	вищого керівництва	самого керівника
Найбільшим стимулом самовдосконалення керівника є	любов до своєї роботи;	думка підлеглих щодо його професіоналізму;	думка підлеглих щодо його професіоналізму;	думка підлеглих щодо його професіоналізму;
Метод мотивації, який найчастіше застосовує керівник до підлеглих	прямий вплив (розпорядження);	метод батога (покарань);	прямий вплив (розпорядження);	метод пряника (заохочень);
Відповідальність за вчинки та події, які відбуваються в житті керівника	відповідальність бере на себе;	схильний приписувати відповідальність за все зовнішнім чинникам;	відповідальність бере на себе;	відповідальність беру на себе;
Тип темпераменту і нервова система керівника	сангвінік (сильний, зрівноважений, активний);	сангвінік (сильний, зрівноважений, активний);	сангвінік (сильний, зрівноважений, активний);	флегматик (сильний, зрівноважений, пасивний);
Стратегія поведінки у конфліктних ситуаціях, яку керівник застосовує найчастіше	Співробітництво;	Наполегливість/примус;	Співробітництво;	Співробітництво;
Тип лідера (за спрямованістю діяльності)	інструментальний;	лише формальний;	інструментальний;	інструментальний;
Виразений тип керівника	„незамінний“;	„незамінний“;	„незамінний“;	„творець“;
Відповідність займаній посаді	швидше так	швидше так	так	швидше так

8. Підсумковий показник – індекс професійної компетентності керівника ( $I_{пк} = 1.313$ ) – відповідає достатньому рівню (75.96%).

Коротка характеристика: керівник має достатні знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок, добре виконує свої управлінські функції, уміє організувати, мотивувати підлеглих до роботи, здійснює з ними конструктивний зворотній зв'язок, стиль керівництва змінює залежно від завдань та рівня готовності підлеглого, контролює процес досягнення цілей і намагається своєчасно його коректувати, відповідальний, наполегливий, прагне до самовдосконалення особистості та професійної діяльності, досягає поставлених цілей достатньо ефективно.

Отримані результати можуть бути використані:

- для розвитку особистості та професійної діяльності керівника;
- для вищого керівництва при прийнятті кадрових та інших управлінських рішень;
- для ранжування керівників за індексом професійної компетентності та винагородження найкращих;
- як вагомий допоміжний інформаційний ресурс до професійних атестацій та щорічних оцінок державного службовця;
- при проведенні щорічних конкурсів “Кращий державний службовець” для визначення рангів керівників;
- в роботі кадрових служб;
- тощо.

Відповідальна за атестацію

Н. Медвідь

## Додаток В.3

### Сильні та слабкі сторони керівника (за результатами соціально-психологічної атестації)

Дата: 08 травня 2014 р.

ПІБ: Петришин Петро Петрович  
Посада: начальник Управління...

#### **Сильні сторони особистості керівника і його професійної діяльності**

**На думку підлеглих:** навика вирішувати проблеми (18)\*; вміння навчати і розвивати підлеглих (12); вміння керувати собою (10); навика управління (6); постійний саморозвиток (5); вміння впливати на оточуючих (4); знання сучасних управлінських підходів (4); здібність формувати і розвивати ефективні робочі групи (3); винахідництво та здібність до інновацій (3); чіткі особисті цінності (1); чіткі особисті цілі (1).

**На думку колег, рівних за ієрархією:** вміння керувати собою (1); винахідництво та здібність до інновацій (1); вміння навчати і розвивати підлеглих (1).

**На думку вищого керівництва:** навика вирішувати проблеми (1); винахідництво та здібність до інновацій (1); вміння впливати на оточуючих (1).

**Самооцінка керівника:** чіткі особисті цілі (1); навика вирішувати проблеми (1); вміння навчати і розвивати підлеглих (1).

#### **Області для удосконалення керівника і його професійної діяльності**

**На думку підлеглих:** низька здібність формувати колектив (6); недостатнє розуміння особливостей управлінської праці (5); нестача творчого підходу (4); невміння впливати на людей (1); нечіткі особисті цінності (1); невміння навчати (1); нечіткі особисті цілі (1); недостатньо навиків вирішувати проблеми (1).

**На думку колег, рівних за ієрархією:** недостатньо навиків вирішувати проблеми (1).

**На думку вищого керівництва:** невміння керувати собою (1).

**Самооцінка керівника:** нестача творчого підходу (1).

---

\* Примітка. У дужках зазначено кількість суб'єктів оцінювання керівника, які обрали той чи інший варіант відповіді на анкетні питання № 9-10 методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери державного управління» Н. Медвідь.

## Додаток В.4

## Статистика

(за результатами соціально-психологічної атестації керівника)

Дата: 08 травня 2014 р.

ПІБ: Петришин Петро Петрович  
Посада: начальник Управління...

## Умовні позначення:

В - вагомість;  
Ос - самооцінка;  
Оп - оцінка підлеглих;  
Ок - оцінка колег;  
Ов - оцінка вищого керівництва.

Анкетні питання № 1-8								
Фактор	Критерій	В	Кількість				Сума	Ранг
			Ос	Оп	Ок	Ов		
Стимул самовдосконалення	значна надбавка до зарплати	0.12	0	2	0	0	2	5
	думка підлеглих щодо його професіоналізму	0.14	1	2	1	1	5	2
	бажання бути (залишатися) взірцем	0.15	0	4	0	0	4	3
	громадська атестація його як керівника	0.13	0	1	0	0	1	6
	намагання утриматися на посаді	0.071	0	2	0	0	2	5
	боязкість втратити авторитет	0.081	0	0	0	0	0	7
	любов до своєї роботи	0.15	0	10	0	0	10	1
	можливість кар'єрного росту	0.16	0	3	0	0	3	4
Метод мотивації до підлеглих	метод пряника (заохочень)	0.29	1	4	0	0	5	2
	метод батога (покарань)	0.22	0	1	1	0	2	3
	тиск на свідомість	0.19	0	2	0	0	2	3
	прямий вплив (розпорядження)	0.3	0	17	0	1	18	1
Стиль керівництва	авторитарний	0.23	0	9	1	0	10	1
	демократичний	0.33	0	7	0	0	7	2
	ліберальний	0.12	0	0	0	0	0	3

	змішаний / комбінований	0.32	1	8	0	1	10	1
<b>Відповідальність за події</b>	відповідальність бере на себе	0.75	1	21	0	1	23	1
	схильний приписувати відповідальність за все зовнішнім чинникам	0.25	0	3	1	0	4	2
<b>Тип темпераменту</b>	сангвінік	0.37	0	24	1	1	26	1
	флегматик	0.24	1	0	0	0	1	2
	холерик	0.25	0	0	0	0	0	3
	меланхолік	0.14	0	0	0	0	0	3
<b>Стратегія поведінки у конфліктних ситуаціях</b>	наполегливість / примус	0.18	0	3	1	0	4	3
	співробітництво	0.28	1	16	0	1	18	1
	компроміс	0.27	0	5	0	0	5	2
	пристосування / поступливість	0.18	0	0	0	0	0	4
	лише формальний	0.081	0	0	0	0	0	4
<b>Тип лідера</b>	експресивний	0.27	0	0	0	0	0	3
	інструментальний	0.34	1	23	0	1	25	1
	дифузний	0.26	0	1	0	0	1	2
	лише формальний	0.13	0	0	1	0	1	2
<b>Тип керівника</b>	„творець”	0.13	1	2	0	0	3	2
	„незамінний”	0.13	0	13	1	1	15	1
	„мораліст”	0.11	0	1	0	0	1	4
	„дилетант”	0.053	0	1	0	0	1	4
	„скептик”	0.055	0	0	0	0	0	5
	„попелюшка”	0.058	0	1	0	0	1	4
	„себелюбець”	0.062	0	2	0	0	2	3
	„діловий”	0.065	0	1	0	0	1	4
	„гравець”	0.063	0	0	0	0	0	5
	„енергійний”	0.095	0	1	0	0	1	4
	„архіваріус”	0.085	0	0	0	0	0	5
	„штабіст”	0.091	0	2	0	0	2	3

Анкетні питання № 11-14								
Фактор	Критерій	В	Середнє арифметичне				Загальне середнє арифм.	Ранг
			Ос	Оп	Ок	Ов		
Професійно важливі якості	організаторські здібності	0.064	5	4.4	5	5	4.9	3
	аналітичні здібності	0.064	5	4.5	5	5	4.9	2
	стратегічне мислення	0.064	5	4.7	3	5	4.4	9
	вміння працювати з командою, згуртувати колектив	0.063	5	4.5	1	5	3.9	14
	досвідченість	0.061	3	4.8	4	5	4.2	10
	цілеспрямованість	0.063	5	4.8	4	4	4.4	7
	вміння оперативно приймати рішення	0.062	5	4.7	3	5	4.4	8
	комунікабельність	0.064	5	4.7	5	5	4.9	1
	харизматичність	0.06	5	4.5	3	4	4.1	11
	відповідальність	0.064	5	4.7	5	4	4.7	5
	професіоналізм	0.062	5	4.8	4	5	4.7	4
	справедливість, об'єктивність	0.064	5	4.4	3	4	4.1	12
	рішучість	0.061	5	4.5	0	4	3.4	16
	вміння делегувати повноваження	0.062	5	4.6	0	4	3.4	15
	вміння вирішувати конфлікти	0.061	5	4.6	2	4	3.9	13
бажання самовдосконалення	0.062	5	4.7	5	4	4.7	6	
Лідерство	Керівник розробляє місію, бачення, систему цінностей і етику організації / підрозділу	0.19	4	4.4	2	5	3.8	4
	Керівник виступає носієм культури ділової досконалості та пропагує її серед персоналу	0.21	5	4.3	4	4	4.3	2
	Керівник забезпечує розроблення, впровадження та постійне вдосконалення системи управління	0.2	4	4.3	3	4	3.8	5
	Керівник взаємодіє з лідерами всередині організації, лідерами громадських організацій, ЗМІ, партнерами	0.2	5	4.3	3	4	4.1	3

	Керівник ідентифікує організаційні зміни і керує ними	0.19	5	4.3	4	4	4.3	1
<b>Персонал</b>	Ефективний підбір кадрів	0.17	4	4.1	4	4	4.0	5
	Кадровий розвиток (визначення здібностей, потенціалу, потреб працівників, організація навчання, створення можливостей для розвитку)	0.17	4	4.2	3	5	4.0	4
	Залучення персоналу до процесів удосконалення та надання йому повноважень	0.16	5	4.3	3	4	4.1	3
	Врахування результатів опитувань співробітників при виборі підходів і кадровому плануванні	0.15	4	3.8	5	4	4.2	2
	Винагородження та заохочення персоналу, піклування про нього	0.17	4	4.1	4	5	4.3	1
	Врахування активності співробітників при просуванні по службі	0.17	3	4	3	5	3.8	6
<b>Політика та стратегія</b>	Політика і стратегія базуються на потребах і очікуваннях зацікавлених сторін	0.25	4	4.3	3	4	3.8	2
	Політика і стратегія базуються через оцінку ефективності, дослідження, навчання	0.26	3	4.2	4	4	3.8	3
	Розробка, перегляд та актуалізація політики і стратегії	0.25	3	3.9	3	4	3.5	4
	Поширення інформації про політику і стратегію	0.24	4	4	5	4	4.3	1
<b>Партнерство і ресурси</b>	Управління зовнішніми партнерськими стосунками	0.2	4	4.3	1	5	3.6	5
	Управління фінансами	0.2	4	4.1	4	5	4.3	3
	Управління нерухомістю, обладнанням та матеріалами	0.19	4	4.2	3	4	3.8	4
	Управління технологіями	0.19	4	4.3	5	4	4.3	1
	Управління інформаційними та інтелектуальними	0.22	4	4.1	5	4	4.3	2

	ресурсами								
<b>Процеси</b>	Систематична розробка процесів та управління ними	0.25	4	4.3	3	4	3.8	3	
	Удосконалення процесів з використанням інновацій для повної задоволеності громадськості та інших зацікавлених сторін	0.24	3	4.3	2	4	3.3	4	
	Надання послуг відповідно до потреб та очікувань споживачів	0.27	3	4.4	4	5	4.1	2	
	Ефективні зв'язки з громадськістю	0.24	4	4.3	5	4	4.3	1	
<b>Спрямованість діяльності на:</b>	міжособистісний контакт	0.27	0.15	0.27	0	0.3	1.7	2	
	себе	0.21	0.02	0.17	0	0.1	1.1	4	
	діло	0.3	0.8	0.38	0.9	0.5	2.8	1	
	офіційну субординацію	0.22	0.03	0.19	0.1	0.1	1.2	3	
<b>Статус в системі міжособистісних відносин</b>	Повага / авторитетність у колег по роботі	0,59	4	4.6	3	5	4.2	2	
	Повага / авторитетність у громадськості	0,41	4	4.6	4	5	4.4	1	
<b>Різне</b>	Чи любить свою роботу?	1	4	4.3	5	4	4.3	2	
	Чи відповідає займаній посаді?	1	4	4.7	4	5	4.4	1	

## Додаток Д.1

Таблиця Д.1.1

**Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінювання  
професійної компетентності керівника сфери державного управління**

№ з/п	Параметри	Фактори	Критерії	Вагомість критеріїв в межах фактора*	
1	Особистісний блок	Професійно важливі якості керівника	організаторські здібності	0,064	
			аналітичні здібності	0,064	
			стратегічне мислення	0,064	
			вміння працювати з командою, згуртувати колектив	0,063	
			досвідченість	0,061	
			цілеспрямованість	0,063	
			вміння оперативно приймати рішення	0,062	
			комунікабельність	0,064	
			харизматичність	0,060	
			відповідальність	0,064	
			професіоналізм	0,062	
			справедливість, об'єктивність	0,064	
			рішучість	0,061	
			вміння делегувати повноваження	0,062	
		вміння вирішувати конфлікти	0,061		
бажання самовдосконалення	0,062				
	Статус керівн. в сист. між-особист. відн.	повага / авторитетність у колег по роботі	0,589		
		повага / авторитетність у громадськості	0,411		
2	Діяльнісний блок	Результативність діяльності	Лідерство	Керівник розробляє місію, бачення, систему цінностей і етику організації / підрозділу	0,194
				Керівник виступає носієм культури ділової досконалості та пропагує її серед персоналу	0,207
				Керівник забезпечує розроблення, впровадження та постійне вдосконалення системи управління	0,204
				Керівник взаємодіє з лідерами всередині організації, лідерами громадських організацій, ЗМІ, партнерами	0,202
				Керівник ідентифікує організаційні зміни і керує ними	0,194

\* Примітка. Вагомість критеріїв в межах фактора (у частках одиниці) визначено методом експертного опитування.



Продовж. табл. Д.1.1

			Ефективний підбір кадрів	0,173
		Персонал	Кадровий розвиток (визначення здібностей, потенціалу, потреб працівників, організація навчання, створення можливостей для розвитку)	0,174
			Залучення персоналу до процесів удосконалення та надання йому повноважень	0,164
			Врахування результатів опитувань співробітників при виборі підходів і кадровому плануванні	0,152
			Винагородження та заохочення персоналу, піклування про нього	0,170
			Врахування активності співробітників при просуванні по службі	0,167
			Політика та стратегія	Політика і стратегія базуються на потребах і очікуваннях зацікавлених сторін
		Політика і стратегія базуються через оцінку ефективності, дослідження, навчання		0,262
		Розробка, перегляд та актуалізація політики і стратегії		0,247
		Поширення інформації про політику і стратегію		0,236
		Партнерство і ресурси	Управління зовнішніми партнерськими стосунками	0,197
			Управління фінансами	0,200
			Управління нерухомістю, обладнанням та матеріалами	0,193
			Управління технологіями	0,193
			Управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами	0,217
		Процеси	Систематична розробка процесів та управління ними	0,252
			Удосконалення процесів з використанням інновацій для повної задоволеності громадськості та інших зацікавлених сторін	0,239
			Надання послуг відповідно до потреб та очікувань споживачів	0,266
			Ефективні зв'язки з громадськістю	0,243
		Спрямованість діяльності	на міжособистісний контакт	0,274
			на себе	0,209
			на діло	0,296
			на офіційну субординацію	0,220

## Додаток Д.2

Таблиця Д.2.1

**Міра адекватності та критерій Бартлетта  
для змінних шкали «Професійно важливі якості»**

Міра адекватності вибірки Кайзера-Мейєра-Олкіна.		0,914
Критерій сферичності Бартлетта	прибл. хі-квадрат	2471,464
	ступені свободи	120
	значущість	0,000

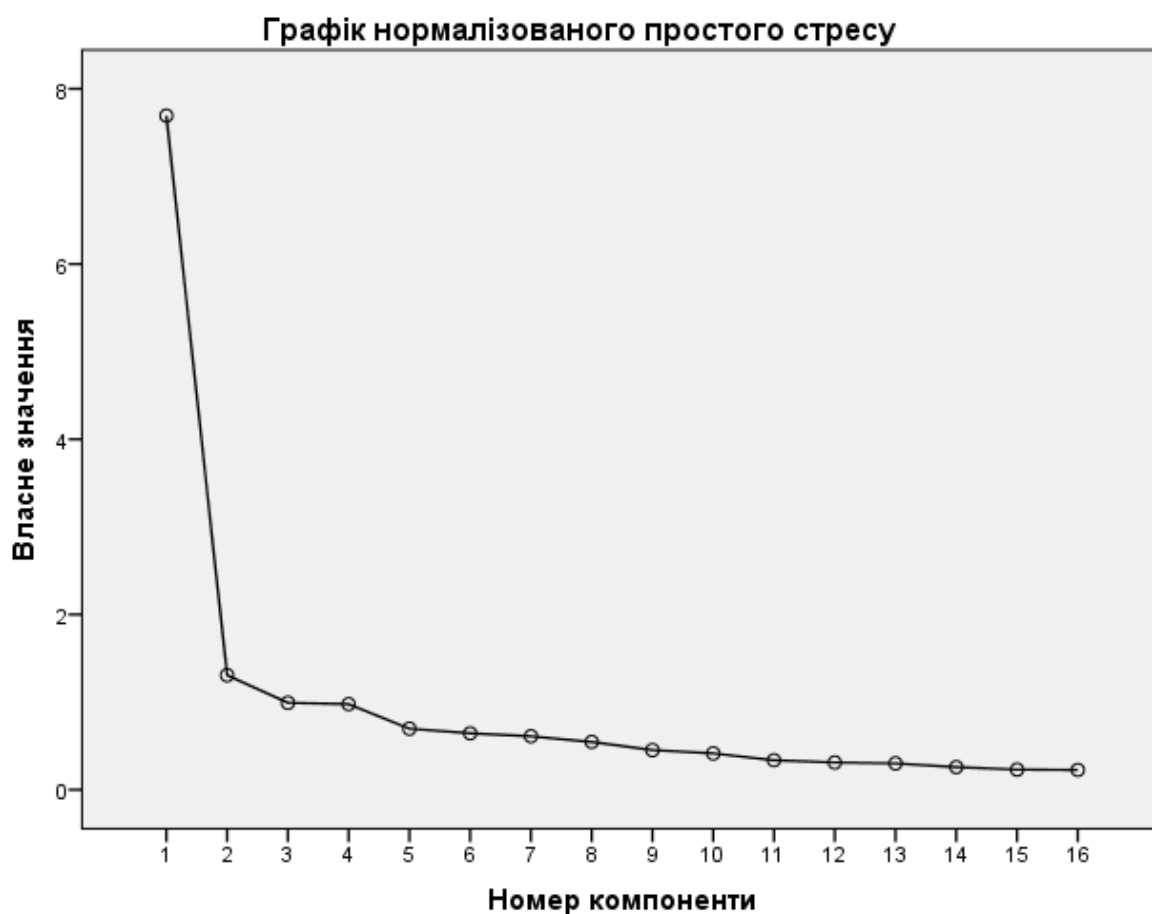


Рис. Д.2.1 Критерій «кам'янистого насипу» змінних шкали «Професійно важливі якості»

**Повна пояснювальна дисперсія  
змінних шкали «Професійно важливі якості»**

Ком- по- нента	Початкові власні значення			Суми квадратів навантажень		
	Всього	% Дисперсії	Кумулятивний %	Всього	% Дисперсії	Кумулятивний %
1	7,694	48,085	48,085	7,694	48,085	48,085
2	1,308	8,173	56,257	1,308	8,173	56,257
3	0,993	6,205	62,462			
4	0,977	6,108	68,571			
5	0,697	4,357	72,928			
6	0,645	4,029	76,957			
7	0,610	3,815	80,772			
8	0,546	3,411	84,182			
9	0,452	2,828	87,010			
10	0,415	2,593	89,603			
11	0,336	2,103	91,706			
12	0,311	1,945	93,650			
13	0,300	1,877	95,527			
14	0,259	1,619	97,146			
15	0,230	1,439	98,585			
16	0,226	1,415	100,000			

Метод виділення: аналіз головних компонент.

Таблиця Д.2.3

**Матриця компонент змінних шкали «Професійно важливі якості»**

	Компонента	
	1	2
стратегічне мислення	0,788	
вміння вирішувати конфлікти	0,770	
аналітичні здібності	0,751	
вміння оперативно приймати рішення	0,743	
професіоналізм	0,721	
харизматичність	0,715	
організаторські здібності	0,697	
цілеспрямованість	0,682	
справедливість, об'єктивність	0,669	
відповідальність	0,668	
досвідченість	0,660	
рішучість	0,655	-0,533
бажання самовдосконалення	0,653	
вміння працювати з командою, згуртувати колектив	0,653	
вміння делегувати повноваження	0,640	-0,510
комунікабельність	0,601	
Метод виділення: аналіз методом головних компонент.		

Таблиця Д.2.4

**Кроки агломерації змінних шкали «Професійно важливі якості»**

Етап	Кластер об'єднаний з		Коефіцієнти	Етап першої появи кластеру		Наступний етап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	2	3	160,633	0	0	6
2	5	11	195,434	0	0	9
3	13	14	208,545	0	0	7
4	4	15	215,087	0	0	8
5	7	9	243,135	0	0	7
6	2	6	253,648	1	0	10
7	7	13	258,262	5	3	13
8	4	12	260,879	4	0	13
9	5	10	261,641	2	0	12
10	2	16	270,040	6	0	11
11	1	2	293,822	0	10	12
12	1	5	304,703	11	9	14
13	4	7	308,217	8	7	14
14	1	4	325,349	12	13	15
15	1	8	344,386	14	0	0

**Кореляції результуючого показника «Професійна компетентність»  
методики «Соціально-психологічна атестація керівника сфери  
державного управління» з кожною змінною інтервальної шкали цієї  
методики**

Змінні методики «Соціально-психологічна атестація керівників сфери державного управління»	Професійна компетентність
Професійна компетентність	1
Організаторські здібності	0,648**
Аналітичні здібності	0,642**
Стратегічне мислення	0,656**
Вміння працювати з командою, згуртувати колектив	0,568**
Досвідченість	0,533**
Цілеспрямованість	0,540**
Вміння оперативно приймати рішення	0,649**
Комунікабельність	0,504**
Харизматичність	0,702**
Відповідальність	0,557**
Професіоналізм	0,568**
Справедливість, об'єктивність	0,561**
Рішучість	0,560**
Вміння делегувати повноваження	0,575**
Вміння вирішувати конфлікти	0,675**
Бажання самовдосконалення	0,595**
Авторитетність керівника у громадськості	0,568**
Авторитетність керівника у колег по роботі	0,538**
Керівник розробляє місію, бачення, систему цінностей і етику організації / підрозділу	0,685**
Керівник виступає носієм культури ділової досконалості та пропагує її серед персоналу	0,686**
Керівник забезпечує розроблення, впровадження та постійне вдосконалення системи управління	0,696**
Керівник взаємодіє з лідерами всередині організації, лідерами громадських організацій, ЗМІ, партнерами	0,679**
Керівник ідентифікує організаційні зміни і керує ними	0,725**
Ефективний підбір кадрів	0,634**
Кадровий розвиток (визначення здібностей, потенціалу, потреб працівників, організація навчання, створення можливостей для розвитку)	0,777**

продовж. табл. Д.2.5

Залучення персоналу до процесів удосконалення та надання йому повноважень	0,713**
Врахування результатів опитувань співробітників при виборі підходів і кадровому плануванні	0,730**
Винагородження та заохочення персоналу, піклування про нього	0,720**
Врахування активності співробітників при просуванні по службі	0,666**
Політика і стратегія базуються на потребах і очікуваннях зацікавлених сторін	0,709**
Політика і стратегія базуються через оцінку ефективності, дослідження, навчання	0,711**
Розробка, перегляд та актуалізація політики і стратегії	0,724**
Поширення інформації про політику і стратегію	0,698**
Управління зовнішніми партнерськими стосунками	0,676**
Управління фінансами	0,616**
Управління нерухомістю, обладнанням та матеріалами	0,709**
Управління технологіями	0,695**
Управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами	0,728**
Систематична розробка процесів та управління ними	0,771**
Удосконалення процесів з використанням інновацій для повної задоволеності громадськості та інших зацікавлених сторін	0,768**
Надання послуг відповідно до потреб та очікувань споживачів	0,730**
Ефективні зв'язки з громадськістю	0,602**

\*\* . Кореляція значуща на рівні 0,01 (2-сторон.).

## Додаток Е.1

Таблиця Е.1.1

**Узгодженість змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Стимули самовдосконалення керівників сфери державного  
управління»**

		Суб'єкт атестації				Всього	
		вище керівництво	колега	підлеглий	керівник		
Стимули самовдосконалення керівників	значна надбавка до зарплати	Частота	3 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	17 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	27
		%	11,1%	14,8%	63,0%	11,1%	100,0%
	думка підлеглих щодо його професіоналізму	Частота	4 <sub>a, b</sub>	9 <sub>a, b</sub>	31 <sub>b</sub>	10 <sub>a</sub>	54
		%	7,4%	16,7%	57,4%	18,5%	100,0%
	бажання бути (залишатися) взірцем	Частота	4 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	49 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	60
		%	6,7%	6,7%	81,7%	5,0%	100,0%
	громадська атестація його як керівника	Частота	7 <sub>a</sub>	1 <sub>b</sub>	19 <sub>a, b</sub>	2 <sub>a, b</sub>	29
		%	24,1%	3,4%	65,5%	6,9%	100,0%
	намагання утриматися на посаді	Частота	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	3
		%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	боязкість втратити авторитет	Частота	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	5
		%	20,0%	0,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	любов до своєї роботи	Частота	4 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	58 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	75
		%	5,3%	13,3%	77,3%	4,0%	100,0%
	можливість кар'єрного росту	Частота	3 <sub>a</sub>	7 <sub>a</sub>	15 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	27
		%	11,1%	25,9%	55,6%	7,4%	100,0%
	Всього	Частота	26	35	196	23	280
		%	9,3%	12,5%	70,0%	8,2%	100,0%

Кожна підрядкова буква позначає набір «Суб'єкт атестації» категорій, для яких пропорції стовпців значуще не різняться між собою на рівні 0,05.



Таблиця Е.1.2

**Критерій хі-квадрат змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Стимули самовдосконалення керівників сфери державного  
управління»**

	Значущість Монте-Карло (2-стор.)		
	Значущість	95% довірчий інтервал	
		Нижня межа	Верхня межа
Хі-квадрат Пірсона	0,043	0,039	0,047
В 19 (59,4%) комірках очікувана частота менше 5.			

Таблиця Е.1.3

**Узгодженість змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Методи впливу керівників на підлеглих»**

			Суб'єкт атестації				Всього
			вище керівництво	колега	підлеглий	керівник	
Методи впливу керівників на підлеглих	метод пряника (заохочень)	Частота	9 <sub>a</sub>	8 <sub>a</sub>	44 <sub>a</sub>	8 <sub>a</sub>	69
		%	13,0%	11,6%	63,8%	11,6%	100,0%
	метод батога (покарань)	Частота	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	5
		%	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	тиск на свідомість	Частота	5 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	25 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	38
		%	13,2%	13,2%	65,8%	7,9%	100,0%
прямий вплив (розпорядження)	Частота	12 <sub>a</sub>	21 <sub>a</sub>	123 <sub>a</sub>	12 <sub>a</sub>	168	
	%	7,1%	12,5%	73,2%	7,1%	100,0%	
Всього	Частота	26	35	196	23	280	
	%	9,3%	12,5%	70,0%	8,2%	100,0%	
Кожна підрядкова буква позначає набір «Суб'єкт атестації» категорій, для яких пропорції стовпців значуще не різняться між собою на рівні 0,05.							

Таблиця Е.1.4

**Критерій хі-квадрат змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Методи впливу керівників на підлеглих у сфері державного  
управління»**

	Значущість Монте-Карло (2-стор.)		
	Значущість	95% довірчий інтервал	
		Нижня межа	Верхня межа
Хі-квадрат Пірсона	0,775	0,766	0,783
В 7 (43,8%) комірках очікувана частота менше 5.			

Таблиця Е.1.5

**Узгодженість змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Стилі керівництва у сфері державного управління»**

			Суб'єкт атестації				Всього
			вище керівництво	колега	підлеглий	керівник	
Стиль керівництва	авторитарний	Частота	7 <sub>a</sub>	9 <sub>a</sub>	46 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	65
		%	10,8%	13,8%	70,8%	4,6%	100,0%
	демократичний	Частота	9 <sub>a</sub>	13 <sub>a</sub>	91 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	123
		%	7,3%	10,6%	74,0%	8,1%	100,0%
	ліберальний	Частота	2 <sub>a</sub>	0 <sub>a, b</sub>	0 <sub>b</sub>	0 <sub>a, b</sub>	2
		%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	змішаний / комбінований	Частота	8 <sub>a</sub>	13 <sub>a</sub>	59 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	90
		%	8,9%	14,4%	65,6%	11,1%	100,0%
Всього		Частота	26	35	196	23	280
		%	9,3%	12,5%	70,0%	8,2%	100,0%
Кожна підрядкова буква позначає набір «Суб'єкт атестації» категорій, для яких пропорції стовпців значуще не різняться між собою на рівні 0,05.							

Таблиця Е.1.6

**Критерій хі-квадрат змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Стилі керівництва у сфері державного управління»**

	Значущість Монте-Карло (2-стор.)		
	Значущість	95% довірчий інтервал	
		Нижня межа	Верхня межа
Хі-квадрат Пірсона	0,016	0,014	0,019
В 4 (25%) комірках очікувана частота менше 5.			

Таблиця Е.1.7

**Узгодженість змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Локус контролю керівників сфери державного управління»**

			Суб'єкт атестації				Всього
			вище керівництво	колега	підлеглий	керівник	
Локус контролю	внутрішній	Частота	22 <sub>a</sub>	30 <sub>a</sub>	176 <sub>a</sub>	22 <sub>a</sub>	250
		%	8,8%	12,0%	70,4%	8,8%	100,0%
	зовнішній	Частота	4 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	20 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	30
		%	13,3%	16,7%	66,7%	3,3%	100,0%
Всього		Частота	26	35	196	23	280
		%	9,3%	12,5%	70,0%	8,2%	100,0%
Кожна підрядкова буква позначає набір «Суб'єкт атестації» категорій, для яких пропорції стовпців значуще не різняться між собою на рівні 0,05.							

Таблиця Е.1.8

**Критерій хі-квадрат змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та «Локус контролю керівників сфери державного управління»**

	Значущість Монте-Карло (2-стор.)		
	Значущість	95% довірчий інтервал	
		Нижня межа	Верхня межа
Хі-квадрат Пірсона	0,540	0,530	0,549
В 3 (37,5%) комірках очікувана частота менше 5.			

Таблиця Е.1.9

**Узгодженість змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та «Стратегії поведінки керівників у конфліктних ситуаціях»**

			Суб'єкт атестації				Всього
			вище керівництво	колега	підлеглий	керівник	
Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях	наполегливість / примус	Частота	5 <sub>a</sub>	6 <sub>a</sub>	21 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	34
		%	14,7%	17,6%	61,8%	5,9%	100,0%
	співробітництво	Частота	10 <sub>a</sub>	21 <sub>a</sub>	123 <sub>a</sub>	9 <sub>a</sub>	163
		%	6,1%	12,9%	75,5%	5,5%	100,0%
	компроміс	Частота	8 <sub>a</sub>	6 <sub>a</sub>	48 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	72
		%	11,1%	8,3%	66,7%	13,9%	100,0%
	пристосування	Частота	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a, b</sub>	1 <sub>b</sub>	2 <sub>a</sub>	6
		%	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	100,0%
	унікання	Частота	1 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	5
		%	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	Всього	Частота	26	35	196	23	280
		%	9,3%	12,5%	70,0%	8,2%	100,0%
Кожна підрядкова буква позначає набір «Суб'єкт атестації» категорій, для яких пропорції стовпців значуще не різняться між собою на рівні 0,05.							

Таблиця Е.1.10

**Критерій хі-квадрат змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та «Стратегії поведінки керівників у конфліктних ситуаціях»**

	Значущість Монте-Карло (2-стор.)		
	Значущість	95% довірчий інтервал	
		Нижня межа	Верхня межа
Хі-квадрат Пірсона	0,042	0,038	0,046
В 11 (55%) комірках очікувана частота менше 5.			

Таблиця Е.1.11

**Узгодженість змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та «Керівники сфери державного управління за типами лідерів»**

			Суб'єкт атестації				Всього
			вище керівництво	колега	підлеглий	керівник	
Тип лідера	експресивний	Частота	8 <sub>a</sub>	14 <sub>a</sub>	43 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	75
		%	10,7%	18,7%	57,3%	13,3%	100,0%
	інструментальний	Частота	13 <sub>a, b, c</sub>	15 <sub>c</sub>	136 <sub>b</sub>	9 <sub>a, c</sub>	173
		%	7,5%	8,7%	78,6%	5,2%	100,0%
	дифузний	Частота	3 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	13 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	21
		%	14,3%	9,5%	61,9%	14,3%	100,0%
	лише формальний	Частота	2 <sub>a, b</sub>	4 <sub>b</sub>	4 <sub>a</sub>	1 <sub>a, b</sub>	11
		%	18,2%	36,4%	36,4%	9,1%	100,0%
Всього		Частота	26	35	196	23	280
		%	9,3%	12,5%	70,0%	8,2%	100,0%
Кожна підрядкова буква позначає набір «Суб'єкт атестації» категорій, для яких пропорції стовпців значуще не різняться між собою на рівні 0,05.							

Таблиця Е.1.12

**Критерій хі-квадрат змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Керівники сфери державного управління за типами лідерів»**

	Значущість Монте-Карло (2-стор.)		
	Значущість	99% довірчий інтервал	
		Нижня межа	Верхня межа
Хі-квадрат Пірсона	0,009	0,006	0,011
В 6 (37,5%) комірках очікувана частота менше 5.			

Таблиця Е.1.14

**Критерій хі-квадрат змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Типи керівників сфери державного управління»**

	Значущість Монте-Карло (2-стор.)		
	Значущість	95% довірчий інтервал	
		Нижня межа	Верхня межа
Хі-квадрат Пірсона	0,123	0,117	0,130
В 33 (68,8%) комірках очікувана частота менше 5.			

Таблиця Е.1.13

**Узгодженість змінних «Посадовий статус суб'єкта атестації» та  
«Типи керівників сфери державного управління»**

		Суб'єкт атестації				Всього	
		вище керівництво	колега	підлеглий	керівник		
Тип керівників	творець	Частота	7 <sub>a</sub>	8 <sub>a</sub>	53 <sub>a</sub>	6 <sub>a</sub>	74
		%	9,5%	10,8%	71,6%	8,1%	100,0%
	незамінний	Частота	7 <sub>a, b</sub>	13 <sub>b</sub>	65 <sub>b</sub>	1 <sub>a</sub>	86
		%	8,1%	15,1%	75,6%	1,2%	100,0%
	мораліст	Частота	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	17 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	21
		%	0,0%	4,8%	81,0%	14,3%	100,0%
	дилетант	Частота	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	6
		%	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
	скептик	Частота	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	2
		%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	попелюшка	Частота	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	8 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	12
		%	16,7%	8,3%	66,7%	8,3%	100,0%
	себелюбець	Частота	3 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	8 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	13
		%	23,1%	7,7%	61,5%	7,7%	100,0%
	діловий	Частота	2 <sub>a, b</sub>	3 <sub>b</sub>	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a, b</sub>	8
		%	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	100,0%
	гравець	Частота	0 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	9 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	15
		%	0,0%	13,3%	60,0%	26,7%	100,0%
	енергійний	Частота	1 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	14 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	22
		%	4,5%	18,2%	63,6%	13,6%	100,0%
архіваріус	Частота	2 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	5	
	%	40,0%	0,0%	40,0%	20,0%	100,0%	
штабіст	Частота	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	12 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	16	
	%	12,5%	6,2%	75,0%	6,2%	100,0%	
Всього	Частота	26	35	196	23	280	
	%	9,3%	12,5%	70,0%	8,2%	100,0%	

Кожна підрядкова буква позначає набір «Суб'єкт атестації» категорій, для яких пропорції стовпців значуще не різняться між собою на рівні 0,05.

Таблиця Е.1.15

**Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Професійно важливі якості» за фактором «Посадовий статус суб'єкта атестації»\***

Професійно важливі якості керівників	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Значущість
організаторські здібності	0,406	3	0,135	0,264	0,852
аналітичні здібності	2,102	3	0,701	1,299	0,275
стратегічне мислення	4,906	3	1,635	2,657	0,049
вміння працювати з командою, згуртувати колектив	1,817	3	0,606	0,670	0,571
досвідченість	6,245	3	2,082	4,581	0,004
цілеспрямованість	8,254	3	2,751	7,197	0,000
вміння оперативно приймати рішення	5,210	3	1,737	3,558	0,015
комунікабельність	5,349	3	1,783	3,967	0,009
харизматичність	13,108	3	4,369	5,639	0,001
відповідальність	0,270	3	0,090	,291	0,832
професіоналізм	1,792	3	0,597	1,591	0,192
справедливість, об'єктивність	3,120	3	1,040	1,597	0,190
рішучість	12,885	3	4,295	6,545	0,000
вміння делегувати повноваження	14,360	3	4,787	6,338	0,000
вміння вирішувати конфлікти	12,212	3	4,071	5,502	0,001
бажання самовдосконалення	11,064	3	3,688	5,651	0,001

\* Примітка. В таблиці представлено міжгрупову мінливість змінної «Професійно важливі якості».



Таблиця Е.1.16

**Критерій однорідності дисперсій змінної «Професійно важливі якості»**

Професійно важливі якості керівників	Статистика Лівіня	ст.св.1	ст.св.2	Значущість
організаторські здібності	0,327	3	276	0,806
аналітичні здібності	1,975	3	276	0,118
стратегічне мислення	2,455	3	276	0,063
вміння працювати з командою, згуртувати колектив	0,843	3	276	0,471
досвідченість	7,139	3	276	0,000
цілеспрямованість	9,785	3	276	0,000
вміння оперативно приймати рішення	2,354	3	276	0,072
комунікабельність	2,923	3	276	0,034
харизматичність	1,555	3	276	0,201
відповідальність	1,182	3	276	0,317
професіоналізм	2,939	3	276	0,034
справедливість, об'єктивність	1,077	3	276	0,359
рішучість	2,795	3	276	0,041
вміння делегувати повноваження	0,498	3	276	0,684
вміння вирішувати конфлікти	1,053	3	276	0,369
бажання самовдосконалення	1,755	3	276	0,156

Таблиця Е.1.17

**Множинні порівняння професійно важливих якостей керівників сфери  
державного управління за оцінками суб'єктів атестації з різним  
посадовим статусом (критерій T2 Тамхейна)**

Залежна змінна	Суб'єкт атестації (I)	Суб'єкт атестації (J)	Різниця середніх (I-J)	Значущість
комунікабельність	вище керівництво	колега	-0,120	0,993
		підлеглий	-0,250	0,527
		керівник	0,206	0,877
	колега	вище керівництво	0,120	0,993
		підлеглий	-0,131	0,949
		керівник	0,325	0,445
	підлеглий	вище керівництво	0,250	0,527
		колега	0,131	0,949
		керівник	0,456*	0,011
	керівник	вище керівництво	-0,206	0,877
		колега	-0,325	0,445
		підлеглий	-0,456*	0,011
рішучість	вище керівництво	колега	-0,220	0,946
		підлеглий	-0,567*	0,010
		керівник	-0,077	1,000
	колега	вище керівництво	0,220	0,946
		підлеглий	-0,347	0,455
		керівник	0,143	0,997
	підлеглий	вище керівництво	0,567*	0,010
		колега	0,347	0,455
		керівник	0,490	0,174
	керівник	вище керівництво	0,077	1,000
		колега	-0,143	0,997
		підлеглий	-0,490	0,174
* Різниця середніх значуща на рівні 0,05.				

Таблиця Е.1.18

**Множинні порівняння професійно важливих якостей керівників сфери  
державного управління за оцінками суб'єктів атестації з різним  
посадовим статусом (критерій Шеффе)**

Залежна змінна	Суб'єкт атестації (I)	Суб'єкт атестації (J)	Різниця середніх (I-J)	Значущість
харизматич- ність	вище керівництво	колега	-0,364	0,468
		підлеглий	-0,498	0,064
		керівник	0,156	0,944
	колега	вище керівництво	0,364	0,468
		підлеглий	-0,135	0,874
		керівник	0,519	0,187
	підлеглий	вище керівництво	0,498	0,064
		колега	0,135	0,874
		керівник	0,654*	0,011
	керівник	вище керівництво	-0,156	0,944
		колега	-0,519	0,187
		підлеглий	-0,654*	0,011
вміння делегувати повноваження	вище керівництво	колега	-0,442	0,280
		підлеглий	-0,716*	0,002
		керівник	-0,341	0,598
	колега	вище керівництво	,0442	0,280
		підлеглий	-0,274	0,399
		керівник	0,101	0,980
	підлеглий	вище керівництво	0,716*	0,002
		колега	0,274	0,399
		керівник	0,375	0,282
	керівник	вище керівництво	0,341	0,598
		колега	-0,101	0,980
		підлеглий	-0,375	0,282

Продовж. табл. Е.1.18

вміння вирішувати конфлікти	вище керівництво	колега	-0,422	0,311
		підлеглий	-0,578*	0,017
		керівник	-0,047	0,998
	колега	вище керівництво	0,422	0,311
		підлеглий	-0,156	0,806
		керівник	0,375	0,452
	підлеглий	вище керівництво	0,578*	0,017
		колега	0,156	0,806
		керівник	0,531	0,051
	керівник	вище керівництво	0,047	0,998
		колега	-0,375	0,452
		підлеглий	-0,531	0,051
бажання самовдосконалення	вище керівництво	колега	-0,457	0,191
		підлеглий	-0,551*	0,015
		керівник	-0,043	0,998
	колега	вище керівництво	0,457	0,191
		підлеглий	-0,094	0,940
		керівник	0,414	0,305
	підлеглий	вище керівництво	0,551*	0,015
		колега	0,094	0,940
		керівник	0,508*	0,046
	керівник	вище керівництво	0,043	0,998
		колега	-0,414	0,305
		підлеглий	-0,508*	0,046
* Різниця середніх значуща на рівні 0,05.				

Таблиця Е.1.19

**Однофакторний дисперсійний аналіз змінних «Статус керівників у системі міжособистісних відносин» та «Результативність діяльності» за фактором «Посадовий статус суб'єкта атестації»\***

Змінні	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Значущість
Статус керівників у системі міжособистісних відносин	4,140	3	1,380	4,161	0,007
Результативність діяльності	3,371	3	1,124	3,003	0,031

Таблиця Е.1.20

**Критерій однорідності дисперсій змінних «Статус керівників у системі міжособистісних відносин» та «Результативність діяльності»**

Змінні	Статистика Лівія	ст.св.1	ст.св.2	Значущість
Статус керівників у системі міжособистісних відносин	0,316	3	276	0,814
Результативність діяльності	2,070	3	276	0,104

\* Примітка. В таблиці представлено міжгрупову мінливість змінних.

Таблиця Е.1.21

**Множинні порівняння змінних «Статус керівників у системі міжособистісних відносин» та «Результативність діяльності» за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом (критерій Шеффе)**

Залежна змінна	(I) Суб'єкт атестації	J) Суб'єкт атестації	Різниця середніх (I-J)	Значущість
Статус керівників у системі міжособистісних відносин	вище керівництво	колега	-0,25440	0,407
		підлеглий	-,28807	0,127
		керівник	0,07107	0,980
	колега	вище керівництво	0,25440	0,407
		підлеглий	-0,03367	0,992
		керівник	0,32547	0,221
	підлеглий	вище керівництво	0,28807	0,127
		колега	0,03367	0,992
		керівник	0,35914*	0,048
	керівник	вище керівництво	-0,07107	0,980
		колега	-0,32547	0,221
		підлеглий	-0,35914*	0,048
Результативність діяльності	вище керівництво	колега	-0,17091	0,762
		підлеглий	-0,15817	0,675
		керівник	0,21814	0,671
	колега	вище керівництво	0,17091	0,762
		підлеглий	0,01274	1,000
		керівник	0,38906	0,135
	підлеглий	вище керівництво	0,15817	0,675
		колега	-0,01274	1,000
		керівник	0,37631	0,053
	керівник	вище керівництво	-0,21814	0,671
		колега	-0,38906	0,135
		підлеглий	-0,37631	0,053

\* Різниця середніх значуща на рівні 0,05

Таблиця Е.1.22

**Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Спрямованість діяльності керівників» за фактором «Посадовий статус суб'єкта атестації»\***

Змінні	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Значущість
Спрямованість на міжособистісний контакт	922,402	3	307,467	1,940	0,123
	43736,969	276	158,467		
	44659,371	279			
Спрямованість на себе	241,721	3	80,574	,608	0,610
	36569,276	276	132,497		
	36810,996	279			
Спрямованість на діло	2527,006	3	842,335	2,240	0,084
	103776,991	276	376,004		
	106303,996	279			
Спрямованість на офіційну субординацію	1366,596	3	455,532	4,012	0,008
	31335,276	276	113,534		
	32701,871	279			

\* Примітка. В таблиці представлено міжгрупову мінливість змінних.

Таблиця Е.1.23

**Множинні порівняння змінної «Спрямованість на офіційну субординацію» за оцінками суб'єктів атестації з різним посадовим статусом (критерій Шеффе)**

Суб'єкт атестації (I)	Суб'єкт атестації (J)	Різниця середніх (I-J)	Стандартна помилка	Значущість
вище керівництво	колега	7,780*	2,759	0,049
	підлеглий	7,571*	2,224	0,010
	керівник	7,662	3,050	0,100
колега	вище керівництво	-7,780*	2,759	0,049
	підлеглий	-0,209	1,955	1,000
	керівник	-0,118	2,860	1,000
підлеглий	вище керівництво	-7,571*	2,224	0,010
	колега	0,209	1,955	1,000
	керівник	0,091	2,349	1,000
керівник	вище керівництво	-7,662	3,050	0,100
	колега	0,118	2,860	1,000
	підлеглий	-0,091	2,349	1,000

\* Різниця середніх значуща на рівні 0,05



Таблиця Е.1.24

**Сильні сторони керівників сфери державного управління за оцінками  
суб'єктів атестації з різним посадовим статусом (1)**

№ з/п	Сильні сторони керівників	Частота відповіді, % випадків			
		підлеглих	колег	вищого керівництва	керівників
1	вміння керувати собою	12,7	15,5	18,3	11,8
2	чіткі особисті цінності	6,2	7,1	8,3	9,8
3	чіткі особисті цілі	4,0	4,8	1,7	3,9
4	постійний саморозвиток	12,7	3,6	11,7	9,8
5	навики вирішувати проблеми	20,1	20,2	18,3	23,5
6	винахідництво та здібність до інновацій	6,8	4,8	15,0	3,9
7	вміння впливати на оточуючих	5,6	14,3	10,0	3,9
8	знання сучасних управлінських підходів	5,9	6,0	0,0	2,0
9	навики управління	10,2	13,1	6,7	15,7
10	вміння навчати і розвивати підлеглих	11,1	8,3	5,0	13,7
11	здібність формувати і розвивати ефективні робочі групи	4,6	2,4	5,0	2,0

Таблиця Е.1.25

**Сильні сторони керівників сфери державного управління за оцінками  
суб'єктів атестації з різним посадовим статусом (2)**

№ з/п	Сильні сторони керівників	Ранг частоти відповіді			
		підлеглих	колег	вищого керівництва	керівників
1	вміння керувати собою	3	2	1	4
2	чіткі особисті цінності	4	3	2	1
3	чіткі особисті цілі	2	1	4	3
4	постійний саморозвиток	1	4	2	3
5	навики вирішувати проблеми	3	2	4	1
6	винахідництво та здібність до інновацій	2	3	1	4
7	вміння впливати на оточуючих	3	1	2	4
8	знання сучасних управлінських підходів	2	1	4	3
9	навики управління	3	2	4	1
10	вміння навчати і розвивати підлеглих	2	3	4	1
11	здібність формувати і розвивати ефективні робочі групи	2	3	1	4
Сума рангів:		27	25	29	29

Таблиця Е.1.26

**Слабкі сторони керівників сфери державного управління за оцінками  
суб'єктів атестації з різним посадовим статусом (1)**

№ з/п	Слабкі сторони керівників	Частота відповіді, % випадків			
		підлеглих	колег	вищого керівництва	керівників
1	невміння керувати собою	8,5	8,6	16,2	14,8
2	нечіткі особисті цінності	5,7	8,6	2,7	14,8
3	нечіткі особисті цілі	9,9	8,6	18,9	14,8
4	зупинений саморозвиток	2,1	5,7	13,5	14,8
5	недостатньо навиків вирішувати проблеми	8,5	8,6	2,7	0,0
6	нестача творчого підходу	17,7	20,0	13,5	14,8
7	невміння впливати на людей	12,1	14,3	13,5	7,4
8	недостатнє розуміння особливостей управлінської праці	13,5	5,7	8,1	7,4
9	слабкі навички управління	0,0	8,6	5,4	7,4
10	невміння навчати	5,7	2,9	2,7	3,7
11	низька здібність формувати колектив	16,3	8,6	2,7	0,0

Таблиця Е.1.27

**Слабкі сторони керівників сфери державного управління за оцінками  
суб'єктів атестації з різним посадовим статусом (2)**

№ з/п	Сильні сторони керівників	Ранг частоти відповіді			
		підлеглих	колег	вищого керівництва	керівників
1	невміння керувати собою	4	3	1	2
2	нечіткі особисті цінності	3	2	4	1
3	нечіткі особисті цілі	3	4	1	2
4	зупинений саморозвиток	4	3	2	1
5	недостатньо навиків вирішувати проблеми	2	1	3	4
6	нестача творчого підходу	2	1	4	3
7	невміння впливати на людей	3	1	2	4
8	недостатнє розуміння особливостей управлінської праці	1	4	2	3
9	слабкі навички управління	4	1	3	2
10	невміння навчати	1	3	4	2
11	низька здібність формувати колектив	1	2	3	4
Сума рангів:		28	25	29	28

## Додаток Е.2

Таблиця Е.2.1

**Узгодженість змінних «Стаж державної служби суб'єкта атестації» та  
«Методи впливу керівників на підлеглих»**

		Стаж державної служби				Всього	
		до 3-х років	3-10 років	10-20 років	більше 20 років		
Методи впливу керівників на підлеглих	метод «пряника» (заохочень)	Частота	24 <sub>a</sub>	14 <sub>b</sub>	16 <sub>b</sub>	15 <sub>a, b</sub>	69
		%	34,8%	20,3%	23,2%	21,7%	100,0%
	метод «батога» (покарань)	Частота	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	5
		%	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	тиск на свідомість	Частота	5 <sub>a</sub>	8 <sub>a</sub>	21 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	38
		%	13,2%	21,1%	55,3%	10,5%	100,0%
	прямий вплив (розпорядження)	Частота	27 <sub>a</sub>	62 <sub>b</sub>	55 <sub>a, b</sub>	24 <sub>a, b</sub>	168
		%	16,1%	36,9%	32,7%	14,3%	100,0%
Всього	Частота	57	84	94	45	280	
	%	20,4%	30,0%	33,6%	16,1%	100,0%	

Кожна підрядкова буква позначає набір «Стаж державної служби» категорій, для яких пропорції стовпців значуще не різняться між собою на рівні 0,05.

Таблиця Е.2.2

**Критерій хі-квадрат змінних «Стаж державної служби суб'єкта атестації» та «Методи впливу керівників на підлеглих»**

	Значущість Монте-Карло (2-стор.)		
	Значущість	95% довірчий інтервал	
		Нижня межа	Верхня межа
Хі-квадрат Пірсона	0,001	0,000	0,001

В 4 (25%) комірках очікувана частота менше 5.

**Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Професійно важливі якості» за фактором «Стаж державної служби суб'єкта атестації»\***

Професійно важливі якості	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Значущість
організаторські здібності	3,233	3	1,078	2,144	0,095
аналітичні здібності	2,701	3	0,900	1,676	0,172
стратегічне мислення	2,747	3	0,916	1,469	0,223
вміння працювати з командою, згуртувати колектив	8,643	3	2,881	3,276	0,022
досвідченість	1,869	3	0,623	1,325	0,267
цілеспрямованість	0,631	3	0,210	0,513	0,673
вміння оперативно приймати рішення	1,238	3	0,413	0,821	0,483
комунікабельність	3,812	3	1,271	2,792	0,041
харизматичність	8,159	3	2,720	3,431	0,018
відповідальність	1,978	3	0,659	2,176	0,091
професіоналізм	1,497	3	0,499	1,325	0,266
справедливість, об'єктивність	2,008	3	0,669	1,022	0,383
рішучість	3,957	3	1,319	1,916	0,127
вміння делегувати повноваження	1,614	3	0,538	0,671	0,570
вміння вирішувати конфлікти	2,398	3	0,799	1,031	0,379
бажання самовдосконалення	3,905	3	1,302	1,918	0,127

\* Примітка. В таблиці представлено міжгрупову мінливість змінних.

**Критерій однорідності дисперсій змінної «Професійно важливі якості»**

Професійно важливі якості	Статистика Лівія	ст.св.1	ст.св.2	Значущість
організаторські здібності	2,696	3	276	0,046
аналітичні здібності	1,483	3	276	0,219
стратегічне мислення	1,056	3	276	0,368
вміння працювати з командою, згуртувати колектив	4,264	3	276	0,006
досвідченість	3,513	3	276	0,016
цілеспрямованість	1,481	3	276	0,220
вміння оперативно приймати рішення	3,303	3	276	0,021
комунікабельність	7,913	3	276	0,000
харизматичність	1,462	3	276	0,225
відповідальність	5,550	3	276	0,001
професіоналізм	4,683	3	276	0,003
справедливість, об'єктивність	0,526	3	276	0,665
рішучість	2,341	3	276	0,074
вміння делегувати повноваження	0,458	3	276	0,712
вміння вирішувати конфлікти	1,195	3	276	0,312
бажання самовдосконалення	2,143	3	276	0,095

Таблиця Е.2.5

**Множинні порівняння змінних «Вміння працювати з командою, згуртувати колектив» та «Комунікабельність» за оцінками суб'єктів атестації з різним стажем державної служби (критерій T2 Тамхейна)**

Залежна змінна	(I) Стаж державної служби	J) Стаж державної служби	Різниця середніх (I-J)	Значущість
вміння працювати з командою, згуртувати колектив	до 3-х років	3-10 років	0,388*	0,029
		10-20 років	0,454*	0,010
		більше 20 років	0,458	0,206
	3-10 років	до 3-х років	-0,388*	0,029
		10-20 років	0,067	0,997
		більше 20 років	0,071	1,000
	10-20 років	до 3-х років	-0,454*	0,010
		3-10 років	-0,067	0,997
		більше 20 років	0,004	1,000
	більше 20 років	до 3-х років	-0,458	0,206
		3-10 років	-0,071	1,000
		10-20 років	-0,004	1,000
комунікабельність	до 3-х років	3-10 років	0,076	0,953
		10-20 років	0,276	0,058
		більше 20 років	0,265	0,311
	3-10 років	до 3-х років	-0,076	0,953
		10-20 років	0,200	0,255
		більше 20 років	0,190	0,661
	10-20 років	до 3-х років	-0,276	0,058
		3-10 років	-0,200	0,255
		більше 20 років	-0,010	1,000
	більше 20 років	до 3-х років	-0,265	0,311
		3-10 років	-0,190	0,661
		10-20 років	0,010	1,000

\* Різниця середніх значуща на рівні 0,05.



Таблиця Е.2.6

**Множинні порівняння змінних «Харизматичність» та «Спрямованість діяльності керівників на офіційну субординацію» за оцінками суб'єктів атестації з різним стажем державної служби (критерій Шеффе)**

Залежна змінна	(І) Стаж державної служби	Ж) Стаж державної служби	Різниця середніх (І-Ж)	Значущість
харизматичність	до 3-х років	3-10 років	0,177	0,721
		10-20 років	0,460*	0,025
		більше 20 років	0,261	0,541
	3-10 років	до 3-х років	-0,177	0,721
		10-20 років	0,283	0,216
		більше 20 років	0,084	0,967
	10-20 років	до 3-х років	-0,460*	0,025
		3-10 років	-0,283	0,216
		більше 20 років	-0,199	0,678
	більше 20 років	до 3-х років	-0,261	0,541
		3-10 років	-0,084	0,967
		10-20 років	0,199	0,678
спрямованість діяльності керівників на офіційну субординацію	до 3-х років	3-10 років	-4,013	0,189
		10-20 років	-5,951*	0,013
		більше 20 років	-2,809	0,628
	3-10 років	до 3-х років	4,013	0,189
		10-20 років	-1,938	0,691
		більше 20 років	1,203	0,946
	10-20 років	до 3-х років	5,951*	0,013
		3-10 років	1,938	0,691
		більше 20 років	3,141	0,452
	більше 20 років	до 3-х років	2,809	0,628
		3-10 років	-1,203	0,946
		10-20 років	-3,141	0,452
* Різниця середніх значуща на рівні 0,05.				

Таблиця Е.2.7

**Множинні порівняння змінної «Авторитетність у колег по роботі» за оцінками суб'єктів атестації з різним стажем державної служби (критерій T2 Тамхейна)**

Залежна змінна	(I) Стаж державної служби	J) Стаж державної служби	Різниця середніх (I-J)	Значущість
авторитетність у колег по роботі	до 3-х років	3-10 років	0,212	0,177
		10-20 років	0,336*	0,004
		більше 20 років	0,172	0,594
	3-10 років	до 3-х років	-0,212	0,177
		10-20 років	0,123	0,823
		більше 20 років	-0,040	1,000
	10-20 років	до 3-х років	-0,336*	0,004
		3-10 років	-0,123	0,823
		більше 20 років	-0,164	0,709
	більше 20 років	до 3-х років	-0,172	0,594
		3-10 років	0,040	1,000
		10-20 років	0,164	0,709
* Різниця середніх значуща на рівні 0,05.				

## Додаток Е.3

Таблиця Е.3.1

**Однофакторний дисперсійний аналіз змінної «Професійно важливі якості» за фактором «Стать суб'єкта атестації» \***

Професійно важливі якості	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Значущість
аналітичні здібності	2,922	1	2,922	5,487	0,020
стратегічне мислення	3,139	1	3,139	5,084	0,025
цілеспрямованість	4,645	1	4,645	11,834	0,001
комунікабельність	3,480	1	3,480	7,684	0,006
харизматичність	3,253	1	3,253	4,042	0,045
вміння делегувати повноваження	3,741	1	3,741	4,747	0,030
бажання самовдосконалення	7,159	1	7,159	10,814	0,001

---

\* Примітка. В таблиці представлено міжгрупову мінливість змінних.

**Додаток Е.4***Таблиця Е.4.1***Перевірка змінних на відповідність закону нормального розподілу  
(критерій  $\lambda$  Колмогорова-Смірнова)**

Змінна	Значущість
Кількість експертів	0,275
Професійно важливі якості	0,454
Статус керівника в системі міжособистісних відносин	0,057
Результативність діяльності	0,943
Індекс професійної компетентності	0,475

Таблиця Е.4.2

**Кореляційна матриця ключових змінних атестації керівників  
сфери державного управління**

		Кіль- кість експер- тів	Профе- сійно важливі якості	Статус керівника в системі міжосо- бистісних відносин	Результативність діяльності	Індекс професійної компетент- ності
Кількість експертів	r	1	-0,099	-0,170	-0,110	-0,287
	Знч.		0,653	0,437	0,617	0,184
Професійно важливі якості	r	-0,099	1	0,237	0,534**	0,341
	Знч.	0,653		0,276	0,009	0,111
Статус керівника в системі міжособис- тисних відносин	r	-0,170	0,237	1	0,704**	0,593**
	Знч.	0,437	0,276		0,000	0,003
Результативність діяльності	r	-0,110	0,534**	0,704**	1	0,793**
	Знч.	0,617	0,009	0,000		0,000
Індекс професійної компетент- ності	r	-0,287	0,341	0,593**	0,793**	1
	Знч.	0,184	0,111	0,003	0,000	
** . Кореляція значуща на рівні 0,01 (2-сторон.).						

## Додаток Ж.1

Таблиця Ж.1.1

**Порівняння очікуваного рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління з дійсним рівнем (самооцінка керівників, оцінки підлеглих, колег та вищого керівництва)**

Професійно важливі якості керівників*	Очікуваний рівень	Дійсний рівень					
		за оцінками					
		керівників	підлеглих	колег	вищого керівництва	всіх держслужбовців	експертів
1	4,65	4,39	4,51	4,51	4,42	4,46	4,48
2	4,67	4,3	4,49	4,34	4,27	4,35	4,37
3	4,64	4,09	4,48	4,29	4,19	4,26	4,32
4	4,58	4,04	4,32	4,23	4,19	4,20	4,25
5	4,42	4,13	4,61	4,34	4,62	4,43	4,52
6	4,58	4,13	4,69	4,37	4,58	4,44	4,55
7	4,5	4,3	4,6	4,31	4,31	4,38	4,41
8	4,66	4,22	4,68	4,54	4,42	4,47	4,55
9	4,37	3,65	4,3	4,17	3,81	3,98	4,09
10	4,71	4,61	4,7	4,66	4,73	4,68	4,70
11	4,59	4,43	4,64	4,49	4,5	4,52	4,54
12	4,65	4,52	4,41	4,23	4,12	4,32	4,25
13	4,48	4	4,49	4,14	3,92	4,14	4,18
14	4,55	3,96	4,34	4,06	3,62	4,00	4,01
15	4,45	3,74	4,27	4,11	3,69	3,95	4,02
16	4,48	4,04	4,55	4,46	4,00	4,26	4,34

\* Примітка. 1 – організаторські здібності; 2 – аналітичні здібності; 3 – стратегічне мислення; 4 – вміння працювати з командою, згуртувати колектив; 5 – досвідченість; 6 – цілеспрямованість; 7 – вміння оперативно приймати рішення; 8 – комунікабельність; 9 – харизматичність; 10 – відповідальність; 11 – професіоналізм; 12 – справедливість, об'єктивність; 13 – рішучість; 14 – вміння делегувати повноваження; 15 – вміння вирішувати конфлікти; 16 – бажання самовдосконалення.

## Додаток Ж.2

Таблиця Ж.2.1

**Ступінь відповідності рівня розвитку професійно важливих якостей керівників сфери державного управління соціальним очікуванням**

Професійно важливі якості керівників*	Ступінь відповідності керівників соціальним очікуванням, %					
	за оцінками					
	керівників	підлеглих	колег	вищого керівництва	всіх держслужбовців	експертів
1	94,4	97,0	97,0	95,1	95,9	96,3
2	92,1	96,1	92,9	91,4	93,1	93,5
3	88,1	96,6	92,5	90,3	91,8	93,1
4	88,2	94,3	92,4	91,5	91,7	92,7
5	93,4	104,3	98,2	104,5	100,2	102,3
6	90,2	102,4	95,4	100,0	96,9	99,3
7	95,6	102,2	95,8	95,8	97,3	97,9
8	90,6	100,4	97,4	94,8	95,9	97,6
9	83,5	98,4	95,4	87,2	91,1	93,7
10	97,9	99,8	98,9	100,4	99,4	99,7
11	96,5	101,1	97,8	98,0	98,5	99,0
12	97,2	94,8	91,0	88,6	92,9	91,5
13	89,3	100,2	92,4	87,5	92,4	93,4
14	87,0	95,4	89,2	79,6	87,9	88,1
15	84,0	96,0	92,4	82,9	88,8	90,4
16	90,2	101,6	99,6	89,3	95,1	96,8
Середнє значення	91,1	98,8	94,9	92,3	94,3	95,3

\* Примітка. 1 – організаторські здібності; 2 – аналітичні здібності; 3 – стратегічне мислення; 4 – вміння працювати з командою, згуртувати колектив; 5 – досвідченість; 6 – цілеспрямованість; 7 – вміння оперативно приймати рішення; 8 – комунікабельність; 9 – харизматичність; 10 – відповідальність; 11 – професіоналізм; 12 – справедливість, об'єктивність; 13 – рішучість; 14 – вміння делегувати повноваження; 15 – вміння вирішувати конфлікти; 16 – бажання самовдосконалення.

## Додаток 3.1

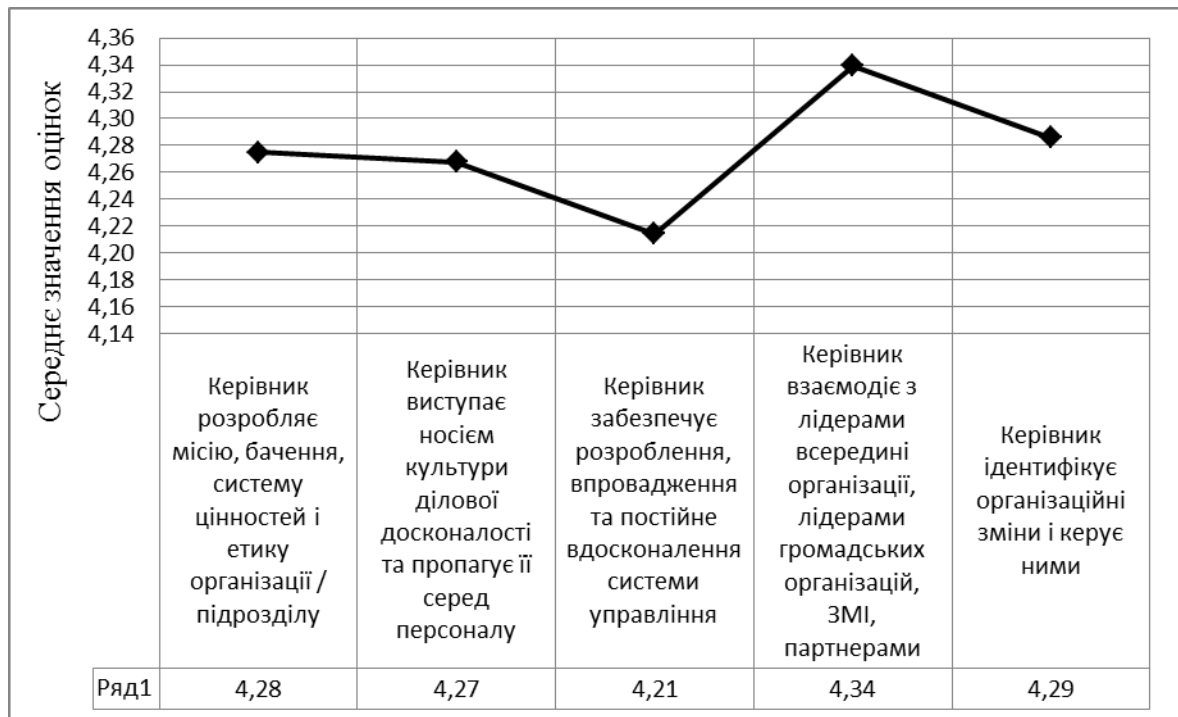


Рис. 3.1.1 Результативність діяльності керівників сфери державного управління за фактором «Лідерство»

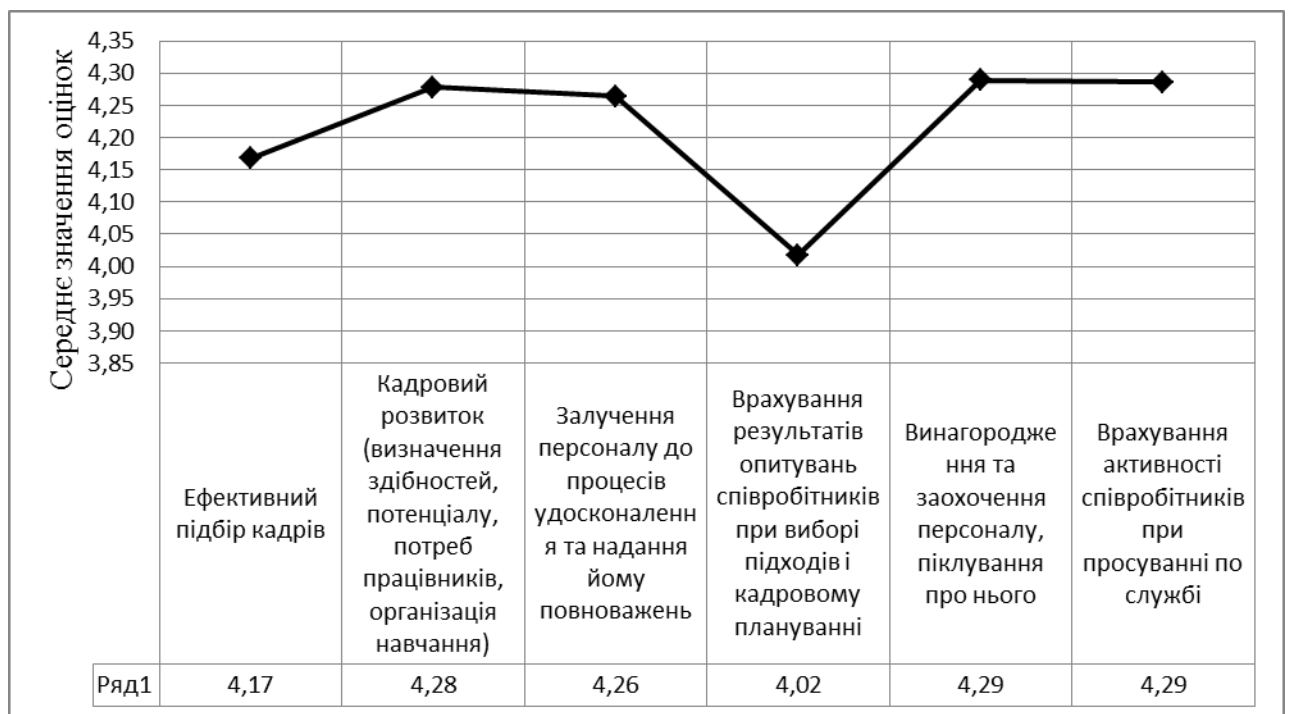


Рис. 3.1.2 Результативність діяльності керівників сфери державного управління за фактором «Персонал»



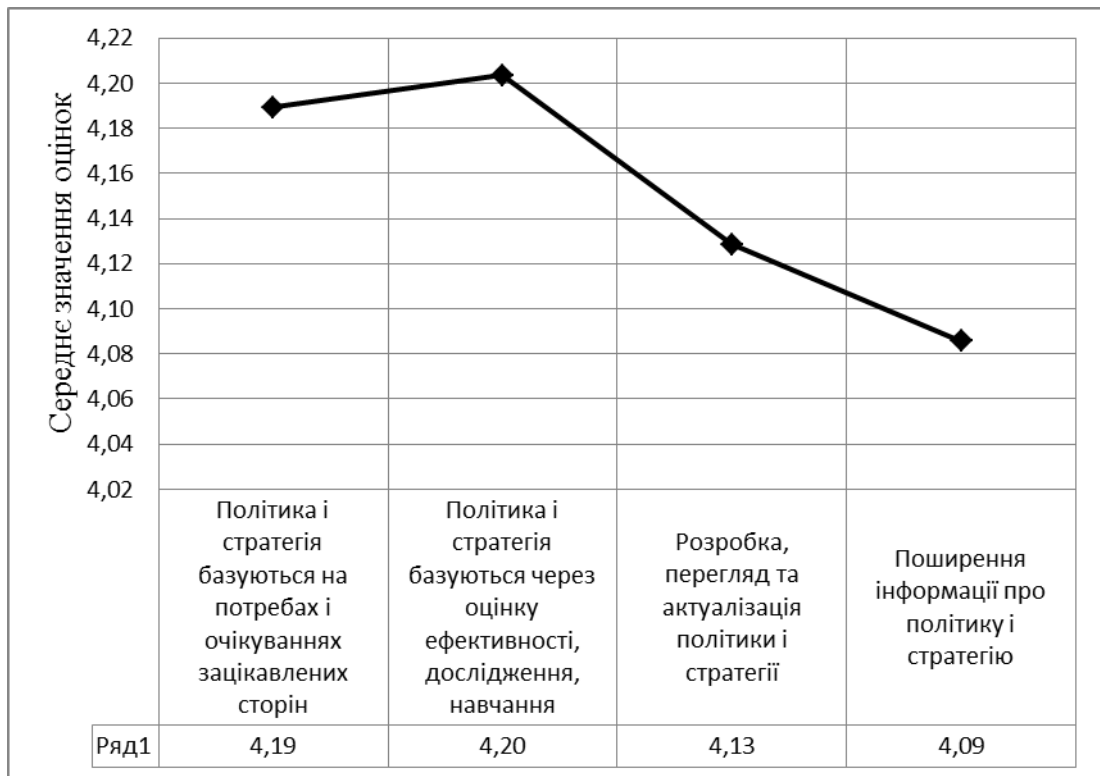


Рис. 3.1.3 Результативність діяльності керівників сфери державного управління за фактором «Політика та стратегія»

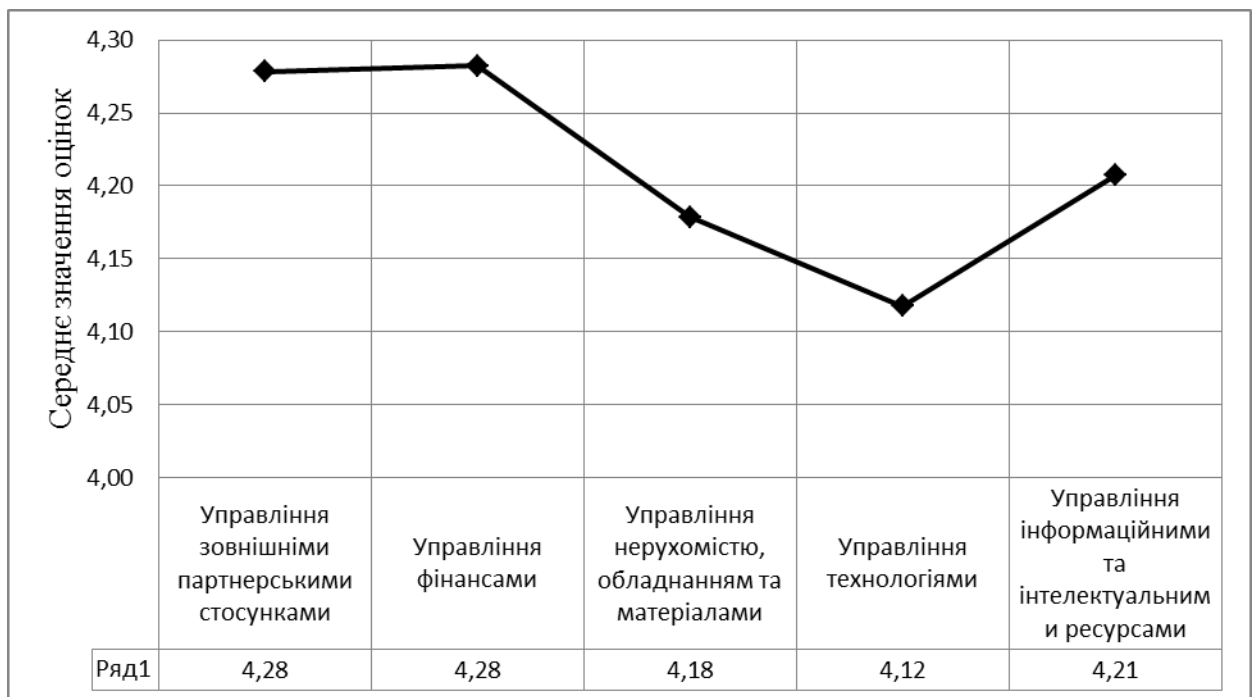


Рис. 3.1.4 Результативність діяльності керівників сфери державного управління за фактором «Партнерство і ресурси»

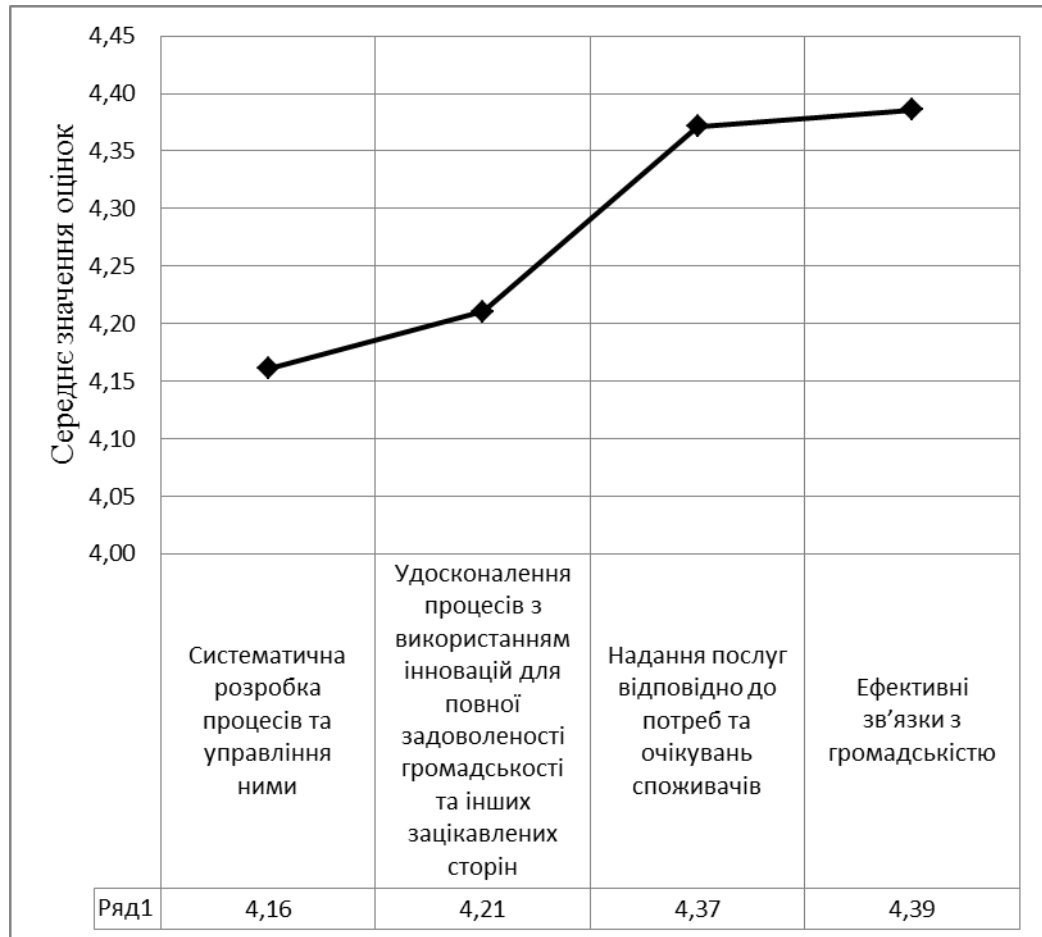


Рис. 3.1.5 Результативність діяльності керівників сфери державного управління за фактором «Процеси»

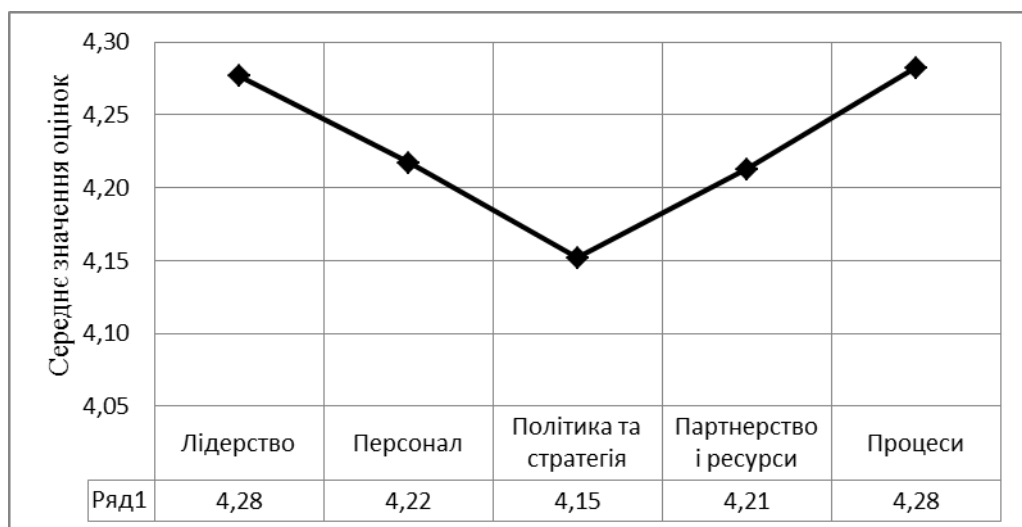


Рис. 3.1.6 Результативність діяльності керівників сфери державного управління за факторами Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю

## Додаток 3.2

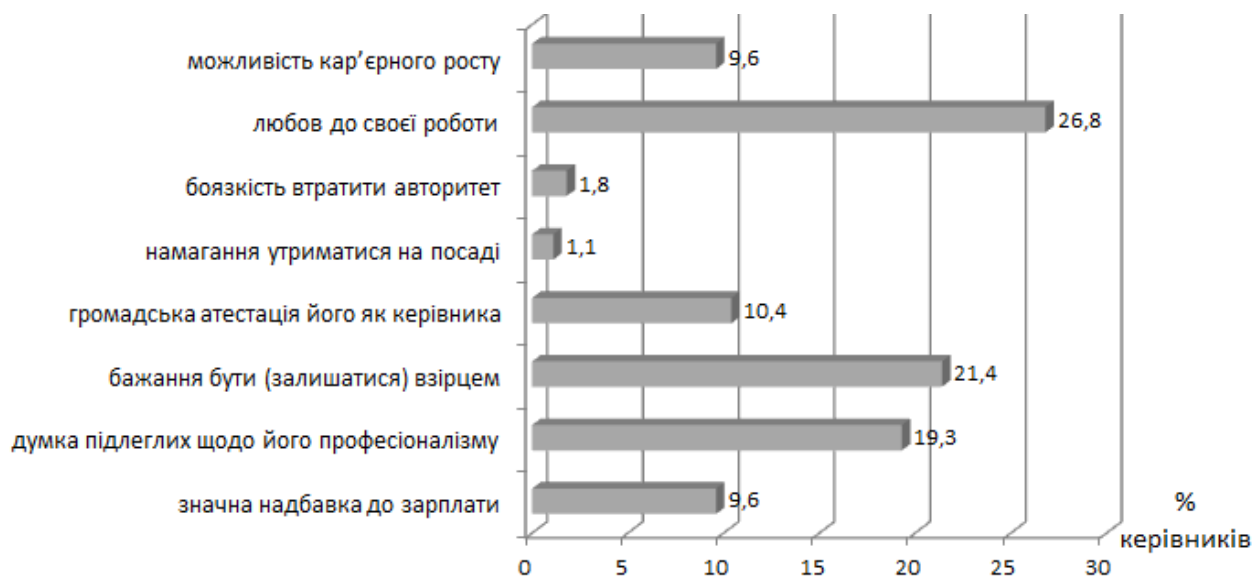


Рис. 3.2.1 Стимули самовдосконалення керівників сфери державного управління

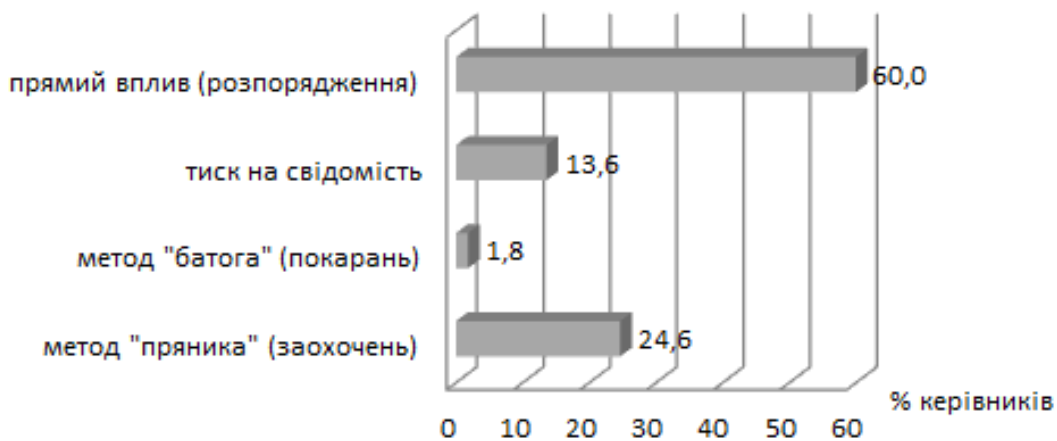


Рис. 3.2.2 Методи впливу керівників на підлеглих у сфері державного управління

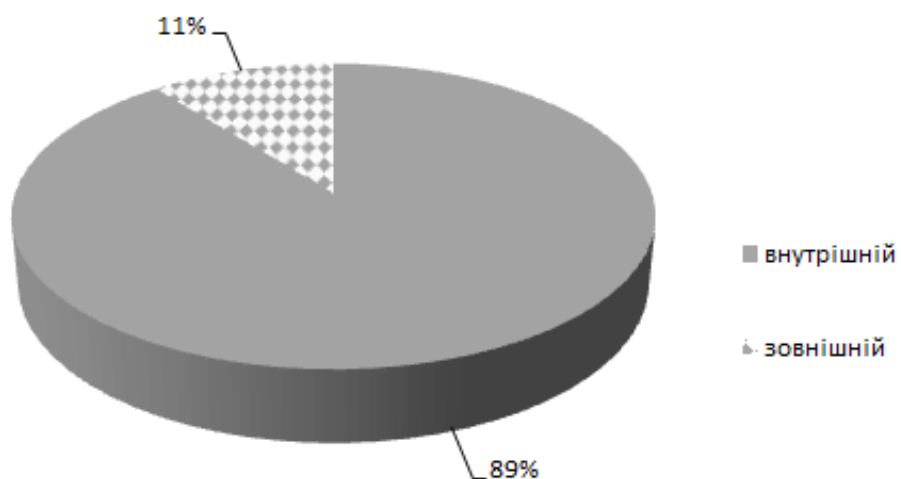


Рис. 3.2.3 Локус контролю керівників сфери державного управління

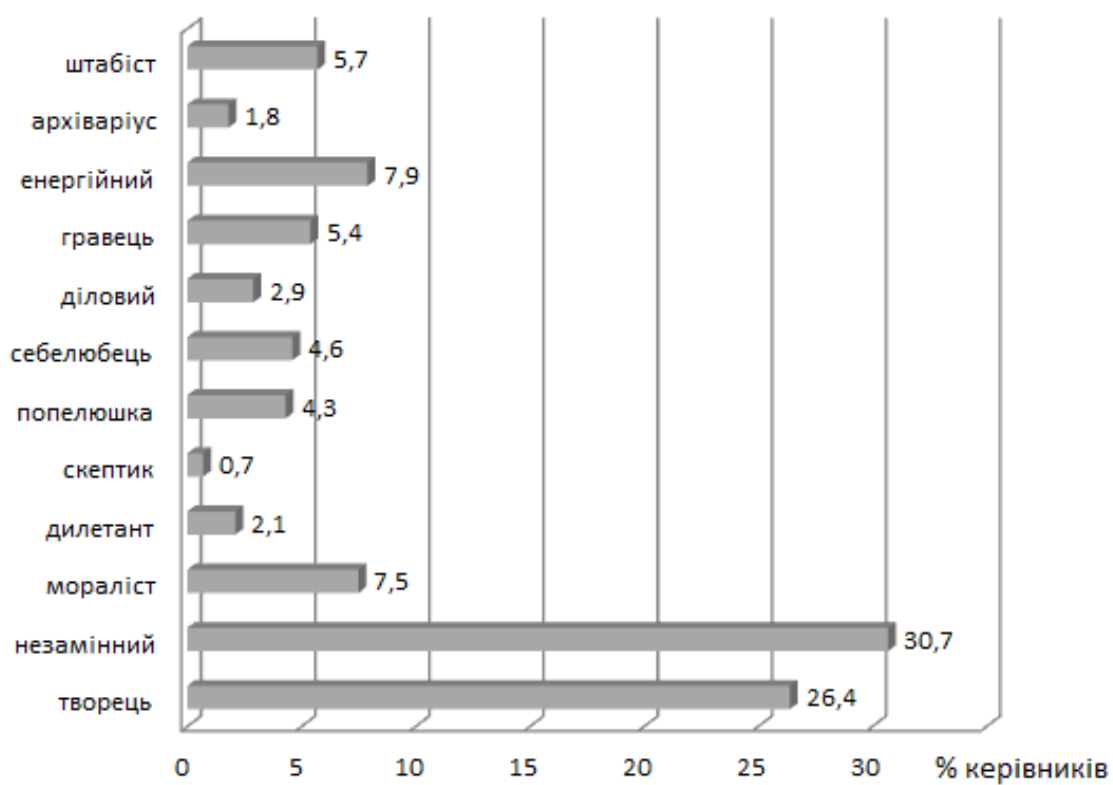


Рис. 3.2.4 Типи керівників сфери державного управління

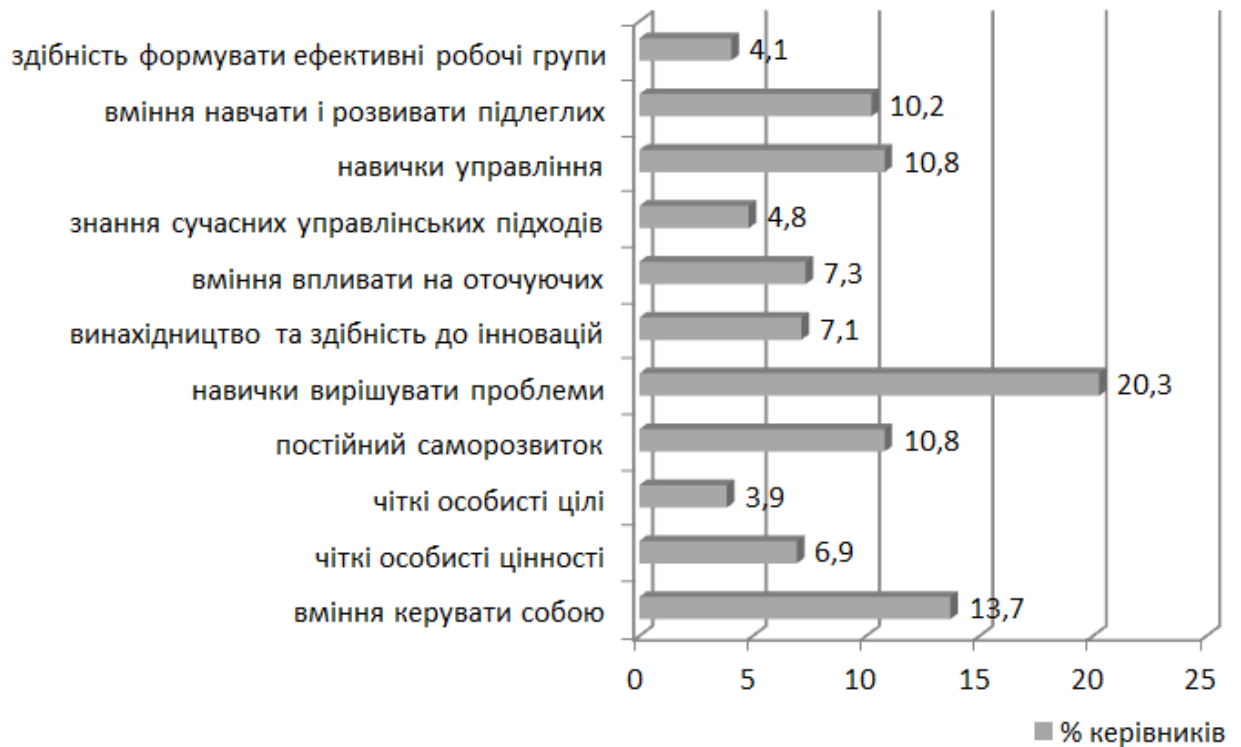


Рис. 3.2.5 Сильні сторони керівників сфери державного управління

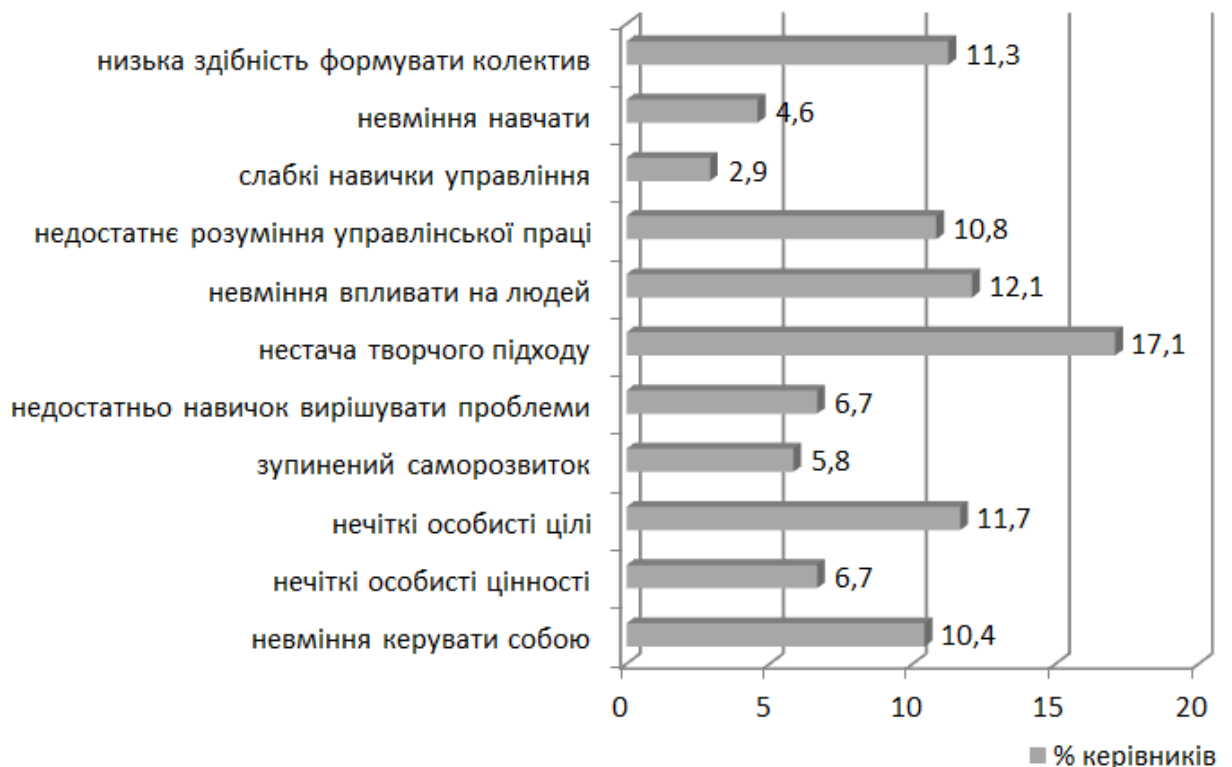


Рис. 3.2.6 Слабкі сторони керівників сфери державного управління

## Додаток К

Таблиця К.1

**Зведення моделі та оцінки параметрів залежної змінної  
«Результативність діяльності керівників» та незалежної змінної  
«Професійно важливі якості керівників»**

Залежна змінна: Результативність діяльності керівників сфери державного управління									
Рівняння	Зведення для моделі					Оцінки параметрів			
	R-квадрат	F	ст. св.1	ст. св.2	Знч.	Кон-станта	b1	b2	b3
Лінійна	<b>0,597</b>	412,131	1	278	<b>0,000</b>	0,231	0,903		
Логарифмічна	0,589	398,007	1	278	0,000	-1,029	3,553		
Зворотна	0,556	347,967	1	278	0,000	7,191	- 12,885		
Квадратична	<b>0,597</b>	205,381	2	277	<b>0,000</b>	0,419	0,809	0,011	
Кубічна	<b>0,597</b>	205,486	2	277	<b>0,000</b>	0,463	0,816	0,000	0,002
Складова	0,565	361,660	1	278	0,000	1,416	1,277		
Ступенева	0,583	388,740	1	278	0,000	0,975	0,982		
S	0,584	389,953	1	278	0,000	2,273	-3,669		
Зросту	0,565	361,660	1	278	0,000	0,348	0,244		
Експоненці- альна	0,565	361,660	1	278	0,000	1,416	0,244		
Логістична	0,565	361,660	1	278	0,000	0,706	0,783		
Незалежна змінна: Професійно важливі якості керівників сфери державного управління									

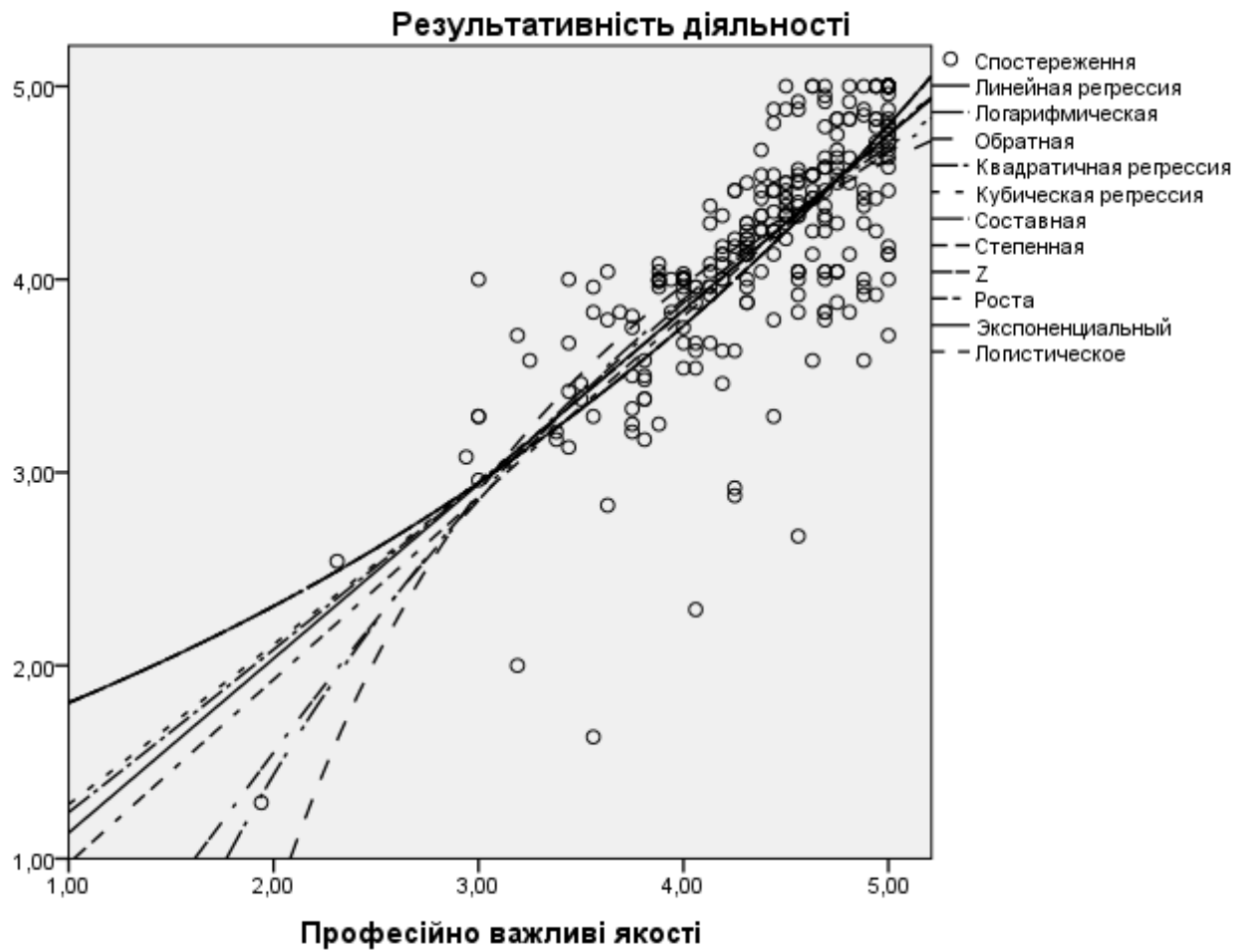


Рис. К.1 Графіки емпіричних ліній регресії залежної змінної «Результативність діяльності керівників» та незалежної змінної «Професійно важливі якості керівників»

Таблиця К.2

**Коефіцієнти залежної змінної «Результативність діяльності керівників»**

Модель		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Значущість
		B	Стд. помилка	Бета		
1	(Константа)	0,231	0,198		1,163	0,246
	Рівень професійно важливих якостей	0,903	0,044	0,773	20,301	0,000
2	(Константа)	-0,059	0,203		-0,291	0,771
	Рівень професійно важливих якостей	0,787	0,050	0,674	15,666	0,000
	Рівень авторитетності у громадськості	0,180	0,040	0,192	4,461	0,000
а. Залежна змінна: Результативність діяльності						

Таблиця К.3

**Зведення для моделі залежної змінної  
«Результативність діяльності керівників»**

Модель	R	R-квадрат	Скоректований R-квадрат	Стандартна помилка оцінки
1	0,773 <sup>a</sup>	0,597	0,596	0,39307
2	0,790 <sup>b</sup>	0,624	0,621	0,38035
а. Предиктори: (конст) Рівень професійно важливих якостей				
б. Предиктори: (конст) Рівень професійно важливих якостей, Рівень авторитетності у громадськості				



Таблиця К.4

**Коефіцієнти залежної змінної «Результативність діяльності керівників»**

Модель		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Значущість
		B	Стд. помилка	Бета		
1	(Константа)	0,231	0,198		1,163	0,246
	Рівень професійно важливих якостей	0,903	0,044	0,773	20,301	0,000
2	(Константа)	0,301	0,192		1,564	0,119
	Рівень професійно важливих якостей	0,728	0,058	0,623	12,611	0,000
	Рівень ділової досконалості	0,165	0,036	0,224	4,531	0,000
3	(Константа)	0,030	0,198		,150	0,881
	Рівень професійно важливих якостей	0,636	0,060	0,545	10,568	0,000
	Рівень ділової досконалості	0,151	0,035	0,206	4,270	0,000
	Рівень авторитетності у громадськості	0,165	0,039	0,176	4,197	0,000

Таблиця К.5

**Зведення для моделі залежної змінної «Результативність діяльності керівників»**

Модель	R	R-квадрат	Скоректований R-квадрат	Стандартна помилка оцінки
1	0,773 <sup>a</sup>	0,597	0,596	0,39307
2	0,791 <sup>b</sup>	0,625	0,622	0,37995
3	0,805 <sup>c</sup>	0,647	0,644	0,36904
a. Предиктори: (конст) Рівень професійно важливих якостей				
b. Предиктори: (конст) Рівень професійно важливих якостей, Рівень ділової досконалості				
c. Предиктори: (конст) Рівень професійно важливих якостей, Рівень ділової досконалості, Рівень авторитетності у громадськості				