

5. Карамушка Л.М. Психологічний аналіз стратегій поведінки керівників сільських рад у ситуації конкуренції / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Т. 1. – Ч. 27. – С. 30–36.
6. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.
7. Корсакевич В.В. Теоретична модель конкурентоздатності ВНЗ приватної форми власності / В.В. Корсакевич // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4–6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / за наук. ред. С.Д. Максименка Л.М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонГТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 30–32.
8. Кураков А. Конкурентоспособность как необходимое условие развития личности / А. Кураков // Развитие личности. – 2004. – №2. – С. 195–207 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://ri-online.ru/articles/2-04/440.html>
9. Максименко С.Д. Развитие конкурентоздатности персонала как важная складовая организационного развития образовательных организаций / С.Д. Максименко, Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Психологичні умови розвитку конкурентоздатності організації : тези VI Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – С. 8–12.
10. Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности : учеб.-метод. пособие. / [гл. ред. Д.И. Фельдштейн] ; Рос. акад. образования ; Моск. психол.-соц. ин-т. – [2-е изд., стер.]. – М. ; Воронеж, 2003. – 398 с.
11. Психологичні умови розвитку конкурентоздатності організацій : тези VI Науково-практичної конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – 240 с.
12. Романовська О.О. Конкурентоздатність і проблема підготовки майбутніх фахівців до діяльності в ринкових умовах / О.О. Романовська / Теорія і практика управління соціальними системами. – Х. : НТУ «ХП», 2009. – №4. – С. 36–43.
13. Філь О.А. Особливості сприйняття конкуренції персоналом вищого навчального закладу приватної форми власності / О.А. Філь, В.В. Корсакевич // Правничий вісник Університету «КРОК» ; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 9. – К., 2011. – С. 155–160.
14. Філь О.А. Методичний інструментарій для комплексної психологічної діагностики рівня розвитку конкурентоздатності освітніх організацій / О.А. Філь // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. праць / за ред. Л.Л. Товажнянського, О.Г. Романовського. – Вип. 27 (31) : в 3-х ч. – Ч. 1. – Х. : Вид-во НТУ «ХП», 2010. – С. 326–335.
15. Філь О.А. Теоретична модель конкурентоздатності організацій / О.А. Філь // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4–6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонГТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 24–27.
16. Fil, A. Organizations' competitiveness: levels of analysis, psychological components, characteristics, methods and results of experimental investigation / A. Fil // Innovative Trends in the Development of Work and Organizational Psychology in Poland and Ukraine (3rd Polish-Ukrainian Workshop (4 September 2012, Katowice, Poland) : Book of abstracts. – [Editors : Liudmyla Karamushka, Barbara Kozusznik]. – Kyiv-Katowice, 2012. – P. 38–40. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uaopp.com.ua/>

УДК 159.99

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО ВАЖЛИВИЙ ВИМІР ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

**Л.Д. Киращук**

*студентка 4 курсу факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Стаття висвітлює організаційно важливий вимір психологічної компетентності працівників у психології управління. Зазначено, що організаційно важливим аспектом управління можна вважати особистісні якості працівника, а методи оцінки, направлені саме на цей аспект, дозволяють більш доцільно оперувати отриманою інформацією.

*Ключові слова:* компетентність, психологічна компетенція, особистісні якості, методи оцінки персоналу.

Статья освещает организационно важное измерение психологической компетентности работников в психологии управления. Отмечено, что организационно важным аспектом управления можно считать личностные качества сотрудника, а методы оценки, направленные именно на данный аспект, позволяют более целесообразно оперировать полученной информацией.

*Ключевые слова:* компетентность, психологическая компетенция, личностные качества, методы оценки персонала.

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

На сьогодні багато організацій використовують поняття компетентності при відборі персоналу на керівну посаду, при залученні їх до окремих проектів, при прийнятті різних кадрових рішень. Проте в центрі уваги нині залишається лише професійна компетентність. Важливим є пошук організаційно важливого аспекту компетентності, а саме психологічної компетентності, і шляхів її оцінення в умовах управління персоналом, залучення робочого колективу, створення кадрового резерву та вирішення тих питань, які постають перед управліннями. Саме розгляд та врахування цього важливого аспекту функціонування особистості може відкрити нові шляхи дослідження актуальних проблем в психології управління.

Було проаналізовано праці з теми компетентності та психологічної компетентності вітчизняних дослідників, таких як: Б. Міллер, Б.Ю. Сербіновський, С.І. Самігіна, О.І. Бондарчук, І.П. Чердиченко, Н.В. Тельних, М.І. Магура М.І., М.Б. Курбатова, М.А. Пономарьова, В.М. Даринська, І.Н. Чаплигін, Р. Стоцилл, а також зарубіжних дослідників: А. Слоун, М. Рейнольдс, Р. Дрансфілд, Р. Спаркс, Г. Кокінз, що розкрили розуміння цієї проблематики Британською психологічною спільнотою (British Psychological Society).

**Мета статті** полягає в теоретичному аналізі організаційно важливого аспекту психологічної компетентності працівників – особистісних якостей працівника.

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Зміст психологічної компетенції можна розкрити через психологічну компетентність, оскільки психологічна компетенція випливає з цього поняття.

Психологічну компетентність можна визначити через успішність, конструктивність її діяльності на основі ефективного застосування психологічних вмінь, знань та навичок для розв'язання проблем та вирішення завдань, які стоять перед особою в системі людина-людина.

Психологічна компетентність забезпечує здатність: адекватно оцінювати власні здібності, можливості, рівень домагань, психологічні особливості; обирати найбільш ефективний варіант поведінки у певній ситуації; регулювати власні емоційні стани, долати критичні життєві ситуації.

Т.М. Щербакова виділяє низку елементів структури психологічної компетентності:

- когнітивна компетентність – забезпечує ефективне розв'язання проблем за рахунок розширення індивідуального патерну оптимального пошуку рішень, тактичного та стратегічного навчання;
- комунікативна компетентність – дає можливість успішно позиціонувати себе як суб'єкта спілкування, продукуючи позитивні стосунки з іншими людьми;
- соціальна компетентність – забезпечує адаптацію за допомогою застосування стратегій активності при збереженні адекватності поведінки в динамічній соціальній реальності;
- аутопсихологічна компетентність – обумовлює ефективність прогресивного розвитку за рахунок активізації особистісних ресурсів, саморефлексії та на основі самодіагностики власних можливостей, оптимізації саморегуляції та самоконтролю, а також індивідуальної системи способів та прийомів психологічної підтримки [7].

Також до складових психологічної компетентності відносять емоційну компетентність, яка включає особистісні установки, впевненість та здібності, увагу, ідентифікацію емоцій та вибір [5].

Складна структура психологічної компетентності, її широкий спектр елементів розкриває зміст психологічних компетенцій.

Так, С. та Л. Спенсери визначають компетенції як індивідуальні характеристики особистості, які включають такі ознаки, як: вплив та впливованість, орієнтація на досягнення, командна робота та співпраця, аналітичне мислення, ініціатива, впевненість у собі, директивність, пошук інформації, командне лідерство, концептуальне мислення, розуміння організації, побудова відносин, міжособистісне розуміння [7].

Проте важливим аспектом розгляду цієї теми є зміщення акценту саме на організаційно важливі психологічні компетенції. До них відносять особистісні якості, необхідні на кожній окремій посаді для забезпечення ефективного функціонування професіонала. Саме особистісні риси проявляються у всіх складових психологічної компетентності: на комунікативному рівні, на соціальному та когнітивному рівнях. Тому їх вивчення, по-перше, є доцільним саме через їх всеохоплююче детермінування функціонування індивіда, а, по-друге, через їх психологічну значущість у професійній діяльності.

Організація зацікавлена не тільки у професійно важливих якостях працівника, а також і в особистісних. Причиною такої зацікавленості, окрім визнання особистості найвищою цінністю, виступає також економічний фактор. Емпірично доведено [5], що особистість працівника впливає на ефективність професійної діяльності. Цей ланцюг, починаючи з особистісних якостей, веде до ефективності організації, впливає та опосередковує її, оскільки відомо, що дуже часто від особистості професіонала залежить успіх його професійної діяльності. Тому організація не може нехтувати такими факторами, як особистісні якості, долучення до аналізу, використання та розвиток яких створює сприятливі умови для розвитку самої організації.

Якщо говорити про особистісні якості, то можна звернутись до надбань психологічної науки щодо позиції менеджерів.

У 20-ті рр. ХХ століття А. Слоун виділив наступні особистісні якості ефективного менеджера:

- уміння керувати на основі досвіду, знань, уяви;
- прихильність до фактів і невпинний пошук істини;
- відкритість мислення і постійний аналіз (аналіз ситуації на ринку, наприклад);
- готовність йти на ризик, попередньо розрахувавши його ціну;
- справедливість і повага до прав інших людей і цілей організації;
- принциповість і прагнення відстоювати свою точку зору;
- лояльність і готовність пожертвувати особистим інтересом заради справи;
- рух вперед і створення умов для цього [8].

Перелічити всі якості особистості неможливо. Існують різні точки зору.

Проаналізуємо російську наукову думку з управління та менеджменту. Професор Б. Міллер виділяє такі якості: «Професійна чесність, здатність до ризику, відповідальність, підприємливість і постійна одержимість справою, вміння керівника слухати співрозмовника, уміння говорити так, щоб зрозуміли підлеглі без двозначностей у постановці завдань, з урахуванням віку, психології, досвіду, темпераменту, уміння правильно писати, вести ділове листування, уміння поводитися з людьми ... » [3].

Вивчаючи особистісні якості, дослідники виокремлюють різні їх класифікації. Опитування видатних менеджерів США, Європи, Японії показало, що вони серед найважливіших факторів успіху в діяльності менеджера виділяють наступні:

- бажання й інтерес людини займатися діяльністю;
- уміння працювати з людьми, уміння спілкуватися, взаємодіяти, переконувати, впливати на людей (комунікативні якості);
- гнучкість, нестандартність, оригінальність мислення, здатність знаходити нестандартні рішення;
- оптимальне поєднання розкутості і відповідальності в характері;
- здатність передбачати майбутній розвиток подій, передбачати наслідки рішень, розвинута інтуїція.

Подальший розвиток цих досліджень було зроблено Р. Стоцилло, який виокремив такі особистісні якості керівників:

- домінантність – уміння впливати на підлеглих;
- упевненість у собі;
- емоційна врівноваженість і стресостійкість (уміння керівника контролювати свої емоційні прояви, саморегулювання емоційних станів);
- креативність, здатність до творчого вирішення завдань, високий практичний інтелект;
- прагнення до досягнення і підприємливість, здатність піти на ризик (розумний, а не авантюристський, готовність брати на себе відповідальність у розв'язанні проблем);
- відповідальність і надійність у виконанні завдань, чесність, вірність даним обіцянкам і гарантіям;
- незалежність, самостійність у прийнятті рішень;
- гнучкість поведінки в мінливих ситуаціях;
- товариськість, уміння спілкуватися, взаємодіяти з людьми.

На думку президентів 41 великої японської компанії, менеджер-президент промислової компанії повинен володіти наступними якостями: енергійна ініціативність і рішучість, у тому числі в умовах ризику (42%), довгострокове передбачення та гнучкість (34%), широта поглядів, глобальний підхід (29%), наполеглива робота і безперервне навчання, самовдосконалення (10%), здатність повністю використовувати можливості співробітників за допомогою правильної розстановки і справедливих санкцій (24%), готовність вислуховувати думку інших (22%), здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому (20%), особиста привабливість (22%), вміння чітко формулювати цілі та установки (17%), вміння правильно використовувати свій час (15%), готовність використовувати відкритий стиль управління, заохочення співпраці (19%) [6].

Як бачимо, перші позиції обіймають переважно особистісні якості, а вже потім – характеристики та особливості управління.

До найбільш важливих особистісних якостей ефективного керівника належать, за М.А. Пономарьовою, наступні:

- домінантність, тобто прагнення впливати на інших людей;
- упевненість у собі;
- емоційна стійкість та стресостійкість;
- уміння контролювати свою поведінку, регулювати прояв власних емоцій;
- креативність (керівник повинен вміти творчо мислити, шукати більш ефективні шляхи виконання завдань);
- цілеспрямованість;
- заповзятливість. (В умовах ринку менеджер повинен володіти здатністю прогнозувати різні варіанти дій і, коли це доцільно, ризикувати, прагнучи при цьому передбачати наслідки);
- рішучість;
- відповідальність;
- надійність у стосунках з підлеглими;
- комунікабельність.

Названі особисті якості ефективного керівника далеко не вичерпують їх повного переліку.

Слід зазначити, що для практичної роботи з формування ефективного керівництва важливо знати не стільки загальні позитивні якості керівника, скільки їх реальну значущість для типових професійних ситуацій [4].

Для цього варто звернутись до розгляду саме тих методів оцінки персоналу, використання яких є доцільним для виявлення та вивчення організаційно важливого аспекту компетентності.

Оцінка роботи персоналу є важливим аспектом функціонування організації, оскільки дозволяє, з одного боку, забезпечити нормальну діяльність окремих підрозділів та всієї організації та успішне вирішення виробничих завдань, а з іншого – ефективніше використовувати потенціал працівників за рахунок того, що дозволяє підвищувати рівень їхньої мотивації [2], визначаючи напрямки їх розвитку і стимулюючи потребу в навчанні та підвищенні ефективності кваліфікації.

Таким чином, варто звернути увагу на психологічні методи оцінки персоналу, що є інструментами процесу оцінювання; виявити їх особливості, недоліки та переваги.

Оцінка персоналу через *управління за цілями* заснована на постановці перед виконавцями цілей, які повинні бути досягнуті за певний період часу (місяць, квартал, рік). Найчастіше цей метод застосовується для оцінки роботи фахівців і керівників різного рангу.

Управління за цілями як метод оцінки працівників передбачає широке використання об'єктивних показників, таких як: обсяг продажів, прибуток у грошових одиницях, кількість реклаमाцій та ін. [2].

Суть цього методу полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником і оцінці результатів їх виконання після закінчення звітної періоду (зазвичай кінець фінансового року).

Оцінка зачіпає всі категорії і посади компанії та включає таку послідовність дій:

1) складається список завдань:

а) менеджер сам ставить завдання, а потім доводить їх до співробітників. Потім відбувається коригування з урахуванням пропозицій співробітника;

б) менеджер і співробітник ставлять завдання незалежно один від одного, а потім на співбесіді узгоджують їх;

2) визначаються критерії виконання завдань (коефіцієнт, обсяг у відсотках від загального успіху для кожного завдання) відповідно до стратегії організації;

3) визначається успішність виконання завдання. Пріоритетним вважається думка керівника, або ж до вирішення долучають керівника вищого рангу;

4) окреслюються заходи для поліпшення якості роботи.

Отже, управління за цілями – це метод, що передбачає більшу кооперацію співробітника та керівника, підлаштування роботи до особливостей бачення ситуації як з боку керівництва, так і з позиції працівника, що, безумовно, оптимізує роботу обох сторін. Проте головним акцентом цього методу є оцінка особистих досягнень кожного співробітника.

*Управління результативністю* – це процес, який призначений для поліпшення організаційної, командної і індивідуальної продуктивності, який належить і управляється лінійними керівниками [12].

Можна сказати, що цей метод дозволяє ухвалювати рішення і розраховувати ризик з урахуванням широкого спектру функцій, забезпечуючи більшу точність, надійність та суттєвість наданої інформації, змушуючи всі несуттєві, елементи працювати на реалізацію стратегії організації [1].

Метод оцінює результати, методи і компетенції співробітників, за його допомогою виявляються галузі розвитку, планується кар'єра співробітника. Участь беруть усі категорії і посади компанії. Акцент робиться на зворотному зв'язку керівника з підлеглим у вигляді регулярності контактів раз на рік (формально) і частіше (у міру потреби, неофіційно).

Співбесіди з постановки завдань і підсумкове інтерв'ю (проводиться спільно керівником і підлеглим) проходять раз на рік, де співробітникові надається зворотний зв'язок щодо його роботи і виробляються шляхи розвитку його успішності і якості роботи. Оцінюються результати роботи за завданнями і компетенціями, виявляються області та складаються плани навчання співробітника і розвитку його кар'єри.

Отже, за допомогою цього методу оцінюється не тільки результат, але й способи його досягнення. Він припускає масштабний зворотний зв'язок з працівником, а також може слугувати інструментом прогнозування подальшого професійного розвитку співробітника і планування його кар'єри в організації.

Метод «360-градусної оцінки» є поширеним інструментом в управлінні людськими ресурсами. Простіше кажучи, це механізм для оцінки ефективності співробітника, заснований на зворотному зв'язку від усіх, з ким співробітник окремо вступає в контакт, – керівників, колег, партнерів, підлеглих, широкої громадськості. Це метод одержання інформації від багатьох джерел в оточенні співробітника.

Застосовується і для окремих кадрових завдань, і в якості доповнення до основної системи. Співробітник сам може ініціювати проведення цього методу оцінки, щоб визначити свої галузі розвитку.

Оцінювані компетенції: лідерство, робота в команді, управління людьми, самоменеджмент, комунікабельність, організаторські здібності, вміння приймати рішення, професіоналізм, ініціативність.

Результати оцінки (зазвичай за п'ятибальною шкалою) отримує співробітник і його керівник [11].

Найскладнішим аспектом «360-градусної оцінки» є побоювання оцінювачів щодо конфіденційності. У ході реалізації такого методу оцінки бажано запевнити співробітників, що їх свідчення будуть суворо конфіденційними. Крім того, пояснити кожному співробітникові, що він буде оцінювати велику кількість людей, включаючи тих, хто знає свою роботу краще. Такі заходи можуть суттєво знизити стрес від проходження зазначеного методу оцінювання [10].

Отже, метод «360 градусів» безпосередньо визначає компетенції працівника, вивчаючи оцінку загалом через системне опитування людей (керівника, підлеглих, колег і клієнтів), з якими співробітник працює, за різними параметрами, що дає усереднені дані за кожним критерієм.

*Асесмент-центр* – це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження за їх реальною поведінкою в ділових іграх.

Перевага асесмент-центру полягає в тому, що він дозволяє співробітнику продемонструвати різні його здібності в ситуаціях, що моделюють повсякденну роботу [2].

Часто асесмент-центри більше відомі як центри розвитку, тому що інформація збирається з конкретною метою підтримки розвитку особистості. Окремі центри оцінки можуть включати в себе певні

форми зворотного зв'язку від колег, деякі з них можуть містити елемент самооцінки, а деякі – психометричні тести, які інколи можуть і не включатись у процедуру проведення цього методу [10].

Отже, метод асесмент-центру передбачає комплексну оцінку за компетенціями. В основному застосовується при оцінці керівників вищої ланки з метою призначення на ці посади та для зарахування до кадрового резерву компанії. Метод передбачає дослідження розвитку працівників за допомогою спостереження за їх поведінкою на робочому місці у звичній робочій ситуації.

Описані вище методи (управління результативністю, «360 градусів» та асесмент-центр) дозволяють виявляти саме особистісні якості працівників та психологічну компетентність, тобто несуть значну психологічну інформацію про працівника, що має важливе значення для його функціонування на робочому місці. Також ці методи передбачають момент побудови планів індивідуального розвитку, що дозволяє їм створювати серед своїх співробітників добре розвинутий кадровий резерв.

## ВИСНОВКИ

Отже, з теоретичного огляду наукової проблеми було зроблено наступні висновки:

Психологічна компетентність є важливою складовою загальної компетентності та включає в себе такий важливий компонент, як психологічні компетенції. До психологічних компетенцій було включено саме особистісні якості працівника, вивчення яких дуже важливе через їх всезагально детермінуючий характер. Було змістовно розкрито психологічні компетенції через елементи, включені до його структури різними авторами.

Особливої уваги заслуговують такі методи, як управління результативністю, «360-градусна оцінка» та асесмент-центр, які досліджують психологічні компетенції працівників, головні особистісні якості, та дають вірогідні результати. Це дозволяє більш доцільно та адекватно розробляти плани індивідуального розвитку персоналу, які створюють сприятливі умови для кожного окремого працівника як професіонала та особистості.

Перспективою подальших досліджень вважаємо емпіричне вивчення цього питання, доцільність зазначених методів для оцінки психологічної компетенції ролі особистісних якостей працівника в управлінні персоналом.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Кокинз Гэри. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз. – М. : Альпина Паблишер, 2008. – 328 с.
2. Даринская В.М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В.М. Даринская, И.Н. Чаплыгин. – Ростов Н/Д : Речь, 2008. – 224 с.
3. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова ; [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЗАО «Бизнес-школа Интеллект», 2002. – 176 с.
4. Миллер Б. Такой простой и сложный менеджмент! / Б. Миллер // Огонек. – 1989. – №9. – С. 3–5.
5. Рейнольдс Марша. Коучинг: эмоциональная компетентность / Марша Рейнольдс ; пер. с англ. Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса. – М. : Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003. – 112 с.
6. Управление персоналом : учеб. пособ. / под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. – М. : Приор, 1999. – 432 с.
7. Формування психологічних компетенцій керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посібник / [О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, О.В. Брюховецька та ін. ; за наук. ред. О.І. Бондарчук]. – К. : Наук. світ, 2012. – 190 с.
8. Чередниченко И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 608 с.
9. Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres: Best Practice Guidelines // The guidelines were developed by The British Psychological Society Steering Committee on Test Standards and Division of Occupational Psychology.
10. Sparks, Rick. 360° Performance Evaluation / Rick Sparks [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.missouri-business.net/sbtcd/docs/360\\_performance\\_eval.asp](http://www.missouri-business.net/sbtcd/docs/360_performance_eval.asp).
11. Dransfield, Rob. Human Resource Management, Heinemann Educational Publishers / Rob Dransfield, Halley Court, Jordan Hill. – Oxford : OX2 8EJ, 2000. – 96 p.

УДК 316.628:35.08-057.34

## ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗНАЧУЩОСТІ ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ МОТИВІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

**Л.Я. Малімон**

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та соціальної психології  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

**І.В. Глова**

*аспірант Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

У статті розглядається проблема професійної мотивації держслужбовців як важливого фактора ефективності їх професійної діяльності. На основі результатів емпіричного дослідження проаналізовано ієрархію професійних мотивів; виявлено зони мотиваційного дискомфорту та конфліктності, пов'язані з високим рівнем значущості мотивів та низькою мірою їх задоволеності у професійній діяльності держслужбовців місцевих органів виконавчої влади.

*Ключові слова:* професійна мотивація, ієрархія професійних мотивів, значущість мотивів, задоволеність мотивів, держслужбовці місцевих органів виконавчої влади.