

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-7\(36\)-179-208](https://doi.org/10.32405/2522-9931-7(36)-179-208)

УДК 159.9:005.95 (043.3)

Філь Олена Анатоліївна,

кандидат психологічних наук, доцент,
директор консалтингової агенції «HR Diamond Partners»,
Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4421-4468>
efil.hrp@gmail.com

Ванченко Людмила Вікторівна,

аспірант кафедри психології управління
Центрального інституту післядипломної освіти
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
заступник директора ТОВ «ЛАБ-ТЕХНО»,
Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5583-6866>
vanchenko.ua@gmail.com

РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЯК ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ: РЕЗУЛЬТАТИ ФОРМУВАЛЬНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ

Анотація. У статті висвітлено методологічну основу системи психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті. Наведено результати формувального експерименту щодо розвитку психологічної компетентності керівника як основи психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті, визначено мету, завдання та принципи його проведення. Розглянуто та впроваджено систему психологічних методів для процедури відбору персоналу на залізничному транспорті, а саме: анкетування, психологічне тестування, розв'язування кейсів (ситуаційних завдань) відповідно до вимог професійної діяльності. Результати дослідження висвітлені у науково-практичному проекті «Пропозиції Державній адміністрації залізничного транспорту України щодо модернізації системи психологічного забезпечення професійної діяльності начальника поїзда (пасажирського)», а саме: констатовано відсутність вимог до наявності психологічної компетентності начальника поїзда пасажирського, запропоновано розробити систему психологічного забезпечення професійної діяльності на залізничному транспорті та доповнити «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників» (випуск 66 «Залізничний транспорт і метрополітен») вимогами до наявності психологічної компетентності, яка включає корпоративні, управлінські, професійні компетенції

відносно начальника поїзда (пасажирського); розроблено модель психологічного профілю компетенцій та рекомендовано впровадження профілю компетенцій начальника поїзда (пасажирського) для здійснення психологічного кадрового аудиту професійної відповідності працівників займаній посаді, процедури відбору, атестацію/оцінку персоналу (оцінка персоналу по компетенціях), навчання та розвитку персоналу. Представлено результати запровадження тренінгу «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту», здійснено аналіз проблем психологічного забезпечення системи управління персоналом на транспорті у порівнянні з результатами емпіричного дослідження. Констатовано доцільність розвитку психологічної компетентності керівників для забезпечення успішної професійно-управлінської діяльності: набуття відповідних професійних та управлінських знань, оволодіння вміннями та навичками, удосконалення особистісних характеристик, важливих для здійснення управлінської діяльності.

Ключові слова: психологічне забезпечення системи управління персоналом; розвиток психологічної компетентності керівників; психологічний профіль компетенцій; професійні та управлінські знання; оволодіння вміннями та навичками; удосконалення особистісних характеристик; корпоративний університет.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Зміни, які відбуваються у галузі залізничного транспорту, потребують формування ефективного управління людським капіталом АТ «Укрзалізниця». Демографічні тенденції, які призводять до дефіциту персоналу з необхідним рівнем кваліфікації, структурні зміни, скорочення персоналу, втручання «великої політики» у господарську діяльність компанії упродовж останніх років, спричиняє високу текучість персоналу вищої ланки керівництва. Компанія, яка по суті упродовж довгих років являлася монополістом у сфері залізничних перевезень та, якщо можна так сказати, була «державою у державі» – самостійно забезпечувала потреби галузі (промисловість, соціальні заклади, медичні заклади, заклади освіти та харчування та інше), в дуже короткий термін стала втрачати рейтинг конкурентоспроможної організації. Дієвою технологією щодо підвищення конкурентоздатності компанії вважаємо запровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті.

Проблема психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті, попри всю її актуальність, не виступала раніше предметом спеціального дослідження [3], що зумовило

визначення наукового завдання дослідження, яке полягає в систематизації матеріалів досліджень про зміст психологічних проблем професійної діяльності персоналу, визначенні основних складових системи управління персоналом на залізничному транспорті та дослідженні особливостей її психологічного забезпечення. Особливостями системи управління персоналом на залізничному транспорті виступають: формування системи управління на декількох рівнях, авторитарно-бюрократична організаційна структура; залежність від чинників внутрішнього та зовнішнього характеру; державне значення, що визначається роллю залізничного транспорту в економіці країни; можливість впливу на розвиток не тільки суб'єктів залізничного транспорту, а й інших галузей економіки країни [16].

Компанія з такою системою управління в умовах постійних змін стає нездатною швидко перебудовувати внутрішні процеси, які б забезпечували їх інтеграцію. Такі направлення психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті вважаємо ключовими:

- формування на залізничному транспорті «соціально-психологічного клімату» для оптимальної реалізації професійного та особистісного зростання персоналу;
- діагностика професійного і особистого розвитку персоналу;
- дослідження соціально-психологічних процесів в середовищі залізничного транспорту з метою прогнозування і попередження негативних явищ, профілактики та корекції деструктивної поведінки та професійної деформації особистості;
- розроблення програмних матеріалів та створення методики щодо психологічного відбору персоналу;
- підвищення психологічної компетенції керівного складу на залізничному транспорті;
- формування корпоративної свідомості персоналу завдяки запровадженню корпоративної культури;
- розробка корекційно-розвивальних програм, які формують професійні знання та навички, ціннісні орієнтації, якості особистості.

Реалізацію вищезазначених напрямів повинна забезпечувати сильна команда керівників компанії, розвиток психологічної компетенції яких, за нашою думкою, виступає основою психологічного забезпечення системи управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення соціально-психологічних проблем управління та розвитку персоналу на залізничному транспорті є актуальним питанням для науковців та практиків вже протягом багатьох років. Нині у галузі соціальної психології та психології управління плідно працюють такі відомі українські вчені, як: О. Бондарчук, Є. Головаха,

В. Казміренко, Л. Карамушка, М. Корнєв, М. Костицький, О. Лактіонов, С. Максименко, В. Москаленко та інші, які приділяють увагу проблематиці впливу виконуваних особистістю соціальних ролей на її психологічні особливості, змісту соціально-психологічної реальності, що полягає у психічному відображенні соціальних явищ. Психологічний аналіз проблем ефективного управління персоналом організацій в різних сферах висвітлені в дослідженнях О. Бондарчук (психологічні основи розвитку керівників освітніх організацій), Л. Карамушки (психологія управління закладами середньої освіти), А. Кочеткової (психологічні основи управління персоналом), С. Максименко (формування управлінських команд, проблеми професійної психологічної компетентності особистості), О. Філь (психологія розвитку конкурентоздатності організацій, командний менеджмент в управлінні організаціями) [16] та ін.

Аналіз літератури за напрямом психологічного забезпечення системи управління персоналу у галузі залізничного транспорту свідчить про увагу дослідників до проблем специфіки професійної діяльності працівників залізничного транспорту (А. Єфремова, І. Ламаш, Т. Селюкова, І. Ріхтер, І. Філатова), психологічних проблем управління на залізничному транспорті (В. Зух, Є. Климов, О. Носкова, В. Самсонкін, В. Старовойт), психологічних проблем щодо корпоративної культури залізничного транспорту (В. Друзь, В. Самсонкін). Психологічні аспекти ефективного управління персоналом на залізничному транспорті представлені в працях таких авторів, як В. Компанієць, Ю. Неталимов, А. Зимин [10] та ін.

Проблеми боротьби з корупцією висвітлювались у працях О. Андрійка, Л. Астафєва, В. Борисова, В. Дедекаєва, П. Добродумова, О. Прохоренка, С. Клімова та ін. [5].

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті – висвітлити результати формувального експерименту щодо розвитку психологічної компетенції керівника як основи психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті:

Тренінг «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту» направлений на формування знань щодо лідерського потенціалу, набуття необхідних умінь та навичок діяльності в умовах постійних змін, покращення особистісних якостей, потрібних для створення ефективної діяльності системи управління персоналом на залізничному транспорті.

Відповідно до зазначеної мети, у статті поставлено такі **завдання**:

1. Висвітлити теоретичні основи дослідження проблеми психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті.

2. Представити результати практичного запровадження концепції психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті

3. Розробити й апробувати серед керівників залізничного транспорту тренінг «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту».

3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

З метою виконання *першого завдання* цієї публікації висвітлимо *теоретичні основи дослідження проблеми психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті*.

Діяльність керівника має прямий вплив на діяльність компанії, тому психологічну компетентність керівника ми розглядаємо як основу психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті.

Методологічну основу системи психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті складають підходи:

1. Системний підхід. В умовах ринкових відносин в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування системного підходу до сучасних форм управління персоналом. Основною змістовною складовою поняття «системний підхід» є термін «система» – це комплекс елементів, що перебувають у взаємодії [6]. Найбільш істотними рисами системи є такі: а) наявність різних елементів, складових системи; б) наявність взаємозв'язку елементів системи; в) наявність мети, що є початком системи, що пов'язує і визначає взаємодію елементів. Таким чином, під системою розуміємо сукупність взаємно пов'язаних і водночас різних елементів, створену для досягнення певної мети [6].

Системний підхід дає змогу розглядати організацію як систему, яка охоплює окремі елементи в певних зв'язках і відношеннях (за О. Степановим) [11], як «живий», цілісний соціально-господарчий організм, як відкриту систему з включенням у системний аналіз і організації, і зовнішнього середовища як взаємопов'язаного цілого, без чого важко здійснювати успішний маркетинг та забезпечувати її виживання в конкуренції (за А. Столяренко) [12].

Методологія системного підходу знайшла своє застосування в багатьох сферах науки та виробництва, та одним з найяскравіших прикладів є застосування системного підходу стосовно управління підприємством та управління персоналом підприємства. На думку О. Остапчук, системний підхід до управління передбачає управління організацією як єдиною системою, де

будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається і на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією в цілому. Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління персоналом і виражається у розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом [6].

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути об'єктом і суб'єктом управління. Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання ухвалених рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів. Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [6].

2. Компетентнісний підхід зосереджує увагу на необхідності для працівника організації мати компетентність, адекватну вимогам професійної діяльності. Компетентність є формою виконання діяльності і трактується як наявність певного рівня сформованості знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей, а також внутрішнього світу особистості, її потреб, ціннісних орієнтацій, результатів власної діяльності. Компетентність представляється як сукупність певних компетенцій, які формуються, актуалізуються й активізуються в професійній діяльності.

Компетентність – сукупність знань, обізнаності, авторитету в певній галузі. Види професійної компетентності: спеціальна; соціальна; особистісно-індивідуальна. Психологічну компетентність розуміють як систему знань про людину як індивіда, суб'єкта, особистість, індивідуальність, включену в міжособистісну взаємодію, що забезпечує його ефективність. До складу психологічної компетентності можна віднести: соціально-перцептивну (знання людей); соціально-психологічну (знання закономірностей поведінки); аутопсихологічну (самопізнання, самооцінка, самоконтроль); комунікативну; психолого-педагогічну [9].

Серед останніх наукових досліджень основ компетентнісного підходу у контексті підбору персоналу необхідно виділити праці А. Арутюнцовой, Р. Каплан, С. Сотнікової, А. Хуторського, Т. Хлопова, М. Яковлевої, які розглядали формування так званих загальних (ключових) компетенцій як

особливих здібностей, що допомагають людині максимально ефективно ставати компетентним у тій чи іншій сфері діяльності. Автори ключовими психологічними компетенціями виокремлюють корпоративні, управлінські та професійні компетенції. Корпоративні компетенції встановлюють корпоративні вимоги до всіх працівників і описують особистісні якості та здібності, а також професійні знання та навички, необхідні працівнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків відповідно до стратегічних завдань організації [15]. Управлінські компетенції описують управлінські вміння та навички, необхідні для успішного керівника підрозділу/організації. Професійні компетенції визначають спеціальні знання та навички, потрібні керівнику/працівнику на конкретному робочому місці.

3. Багатовимірний підхід (багатовимірність структури особистості). Під багатомірністю розуміється сутнісна якість складно організованих процесів і явищ, що вміщає безліч вимірів. Розгляд особистості як відкритої, нелінійної та динамічної системи обумовлює необхідність пошуку адекватного її представлення й отримало відображення багатовимірних явищ та процесів у формі логіко-сміслових моделей, що являють собою клас моделей відображення інформації в багатовимірних смислових просторах (В. Моргун, Є. Зеер) [7].

4. Модель психологічного забезпечення системи управління персоналом, яка включає основні складові:

1) розробка концепції управління персоналом (розробка стратегічної і тактичної політики управління персоналом, розробка профілів психологічних компетенцій персоналу (корпоративні, управлінські, професійні), паспортів посад);

2) психологічний аудит («сканування» організаційного середовища та кадровий аудит професійної відповідності);

3) професійний відбір персоналу (розробка політики і процедур відбору (алгоритм відбору, зона відповідальності, заявка на персонал); розробка, експертиза та стандартизація системи методів професійного відбору);

4) адаптація; системи мотивації за критеріями KPI;

5) атестація/оцінка персоналу;

6) участь у підтримці та формуванні корпоративної культури організації; управління кар'єрою персоналу (психологічна безпека персоналу для корпорації, ідентифікація групи корпоративного ризику (авантюризм, корупційна поведінка, психологічний тиск, деструктивна поведінка); клієнторієнтованість, кодекс, норми КК);

7) супровід звільнення персоналу;

8) навчання і розвиток персоналу та ін.

Кожна складова системи психологічного забезпечення розкривається через теоретичний, методичний, практичний блоки [14], на яких будуть базуватися наші подальші науково-теоретичні розробки.

Таким чином, у своєму дослідженні, використовуючи проведений аналіз літературних джерел і власний досвід роботи, ми сформуваємо теоретичну модель психологічної компетенції керівника на залізничному транспорті [10].

4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

З метою проведення формувального експерименту щодо розроблення системи психологічних методів для забезпечення процедури відбору персоналу утворено експериментальну групу на базі вагонної дільниці станції Київ-пасажирський регіональної філії «Південно-Західна залізниця» (представлена начальниками поїздів пасажирських та працівниками, зарахованими до кадрового резерву за цією посадою, – 52 особи); на базі регіональної філії «Південна залізниця» (керівники середньої ланки колійного господарства – 164 особи), на базі апарату управління ПАТ «Укрзалізниця» (керівний склад – 11 осіб); на базі ДТГО «Львівська залізниця» (керівний склад – 23 особи). Загальна кількість експериментальної групи – 250 осіб. Якісний склад вибірки склали 20% керівників лінійної ланки, 66% керівників середньої ланки та 14% керівників вищої ланки на залізничному транспорті.

Під час дослідження використовувалися такі методи: аналіз теоретико-методологічної, науково-методичної літератури, узагальнення, систематизація, аналіз документів, анкетування, опитування, тестування, метод експертної оцінки, формувальний експеримент, психологічний тренінг, методи математичної статистики, математична обробка даних здійснювалась за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 15.0).

З метою проведення формувального експерименту щодо розроблення тренінгу, спрямованого на формування психологічної компетентності керівників залізничного транспорту, утворено експериментальну групу із 19 осіб (11 керівних працівників та 8 працівників – резерв на керівні посади), які навчаються в Державному університеті інфраструктури та технологій факультету управління залізничним транспортом.

В основу формувального експерименту покладено підходи, розроблені О. Бондарчук, Л. Карамушкою, В. Самсонкіним, О. Філь та ін. [1], [2], [8], [10]. Реалізація основних складових тренінгу «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту» здійснювалась через використання інтерактивних технік [8]: вивчення очікувань учасників

тренінгу, визначення правил групової роботи, формулювання завдань діяльності, створення малих груп: вивчення очікувань учасників, правила групової роботи, малі групи, мультимедійна презентація, групове обговорення, «мозковий штурм», метод незавершених речень, робота в парах або малих групах, міні-лекція, психомалюнок, аналіз професійних ситуацій, опитування.

5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ/ RESEARCH RESULTS

З метою виконання *другого завдання* цієї публікації висвітливо *результати практичного запровадження концепції психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті*.

Так, у 2015 році з метою модернізації системи управління персоналом на залізничному транспорті за ініціативи О. Філь та Л. Ванченко керівництву АТ «Укрзалізниця» надано пропозиції щодо запровадження концепції психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті. Першим кроком стало укладання договору від 25.09.2015 № 55/2015-ЦЮ-3-10/2015 про професійне співробітництво Інституту психології ім. Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України в особі директора академіка С. Максименка та Державної адміністрації залізничного транспорту в особі голови комісії з реорганізації – в.о. генерального директора Укрзалізниці О. Завгороднього щодо підвищення конкурентоздатності персоналу, корпоративного розвитку, модернізації системи управління персоналом та ефективності професійної діяльності персоналу. Інформацію про початок впровадження європейських стандартів діяльності у сфері роботи персоналом на залізничному транспорті та модернізацію системи управління персоналом через запровадження системи психологічного забезпечення було оголошено працівникам залізничного транспорту у статті «Дослідити особистість залізничника» всеукраїнської залізничної газети «Магістраль» (№ 91 від 01.12.2015).

З метою реалізації нової стратегії Укрзалізниці щодо відбору працівників на посаду начальника поїзда (пасажирського) та в рамках реалізації вищезазначеного договору про професійне співробітництво здійснено аналітико-експериментальну роботу з проведення психологічної експертизи основних нормативних документів, які регламентують професійну діяльність начальника поїзда (пасажирського) щодо психологічного забезпечення їхньої професійної діяльності та психологічної компетентності: Постанова Кабінету Міністрів України «Про Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту» від 26.01.1993 № 55; «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 66». «Залізничний транспорт і метрополітен» (затверджено наказом Міністерства

транспорту України від 28.11.2001 № 834); Інструкція начальника пасажирського потягу, затверджена наказом Укрзалізниці від 27.04.2012 № 158-Ц.

За результатами психологічної експертизи системи психологічного забезпечення професійної діяльності начальника поїзда (пасажирського) констатовано відсутність вимог до наявності психологічної компетентності начальника потягу пасажирського (наприклад, таких, як орієнтованість на клієнта, готовність до управлінської діяльності, стресостійкість, антикорупційна поведінка, конструктивна поведінка у конфліктних ситуаціях та інші важливі складові психологічної компетентності). Розроблено модель психологічного профілю компетенцій начальника поїзда (пасажирського) та рекомендовано впровадження профілю компетенцій для здійснення процедур: психологічного кадрового аудиту професійної відповідності працівників займаній посаді; процедури відбору; атестація/оцінка персоналу (оцінка персоналу по компетенціях); управління кар'єрою (ротація, переміщення персоналу, формування кадрового резерву); навчання і розвиток персоналу: внутрішньо-корпоративне навчання (тренінги, семінари, майстер-класи). Запропоновано доповнити «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників» (випуск 66 «Залізничний транспорт і метрополітен») вимогами до наявності психологічної компетентності, яка включає корпоративні, управлінські, професійні компетенції, відповідно до профілю компетенцій начальника поїзда (пасажирського).

За підтримки керівництва ПАТ «Укрзалізниця», 17 вересня 2015 року проведено експериментальну перевірку змісту та структури теоретичної моделі профілів психологічних компетенцій посади начальника поїзда пасажирського на базі вагонної дільниці станції Київ-пасажирський ДТГО «Південно-Західна залізниця» за розробленим авторським діагностичним інструментом (О. Філь, Л. Ванченко). Експериментальна група склала 52 особи. За результатами проведеної роботи розроблено модель психологічного профілю компетенцій начальника поїзда (пасажирського), яка представлена на рис. 1, та складається з теоретичного, методичного та практичного блоків [10].

Теоретичний блок включає: *корпоративні компетенції* (відповідають корпоративним вимогам до всіх працівників і описують психологічні якості, необхідні працівнику як члену корпорації для успішного виконання своїх посадових обов'язків відповідно до стратегічних цілей організації); *управлінські компетенції* (описують особистісні психологічні якості, необхідні керівнику для ефективного управління персоналом); *професійні компетенції* (визначають психологічні якості, які забезпечують ефективне виконання посадових професійних обов'язків працівника).



Рис. 1 Модель психологічного профілю компетенцій начальника поїзда пасажирського (авторська розробка О. Філь, Л. Ванченко)

Методичний блок представляє собою психологічні методи проведення психологічної експертизи рівня сформованості психологічної компетентності начальника поїзда пасажирського.

Практичний блок представляє собою систему психологічних методів для розвитку рівня сформованості психологічної компетентності керівника: *assessment centre*, зовнішнє психологічне консультування, внутрішнє корпоративне навчання.

На V Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті» (м. Кам'янець-Подільський, 2015 р.) проведено перевірку змісту моделі психологічного профілю компетенцій начальника поїзда (пасажирського) завдяки експертному оцінюванню. Експертами виступили 11 учасників конференції – керівники апарату управління АТ «Укрзалізниця». За результатами дослідження підтверджено ключові психологічні характеристики ефективного керівника, які складають: корпоративні компетенції (висока психологічна культура, порядність, чесність, орієнтованість на клієнта), управлінські компетенції (організаторські здібності, психологічна готовність до управління, орієнтація на персонал, відповідальність, лідерський потенціал), професійні компетенції

(доброзичливість, ввічливість, професіоналізм, конструктивна поведінка у конфлікті, стресостійкість, врівноваженість) [17].

З метою організації роботи з удосконалення підбору працівників на посаду начальника поїзда (пасажирського) та підвищення іміджу зазначеної професії, відповідно до наказу ПАТ «Укрзалізниця» від 07.10.2015 року № 406-Ц/од «Про запровадження системи професійного відбору» з 07.10.2015 року на залізницях України запроваджено професійний відбір кандидатів на посаду начальника поїзда (пасажирського), розроблено та затверджено «Порядок професійного відбору кандидатів на посаду начальника поїзда (пасажирського)».

Проведення професійного відбору спрямоване на всебічне комплексне оцінювання професійного рівня, теоретичних знань, практичних навичок та вмінь осіб, які претендують на заняття зазначеної посади.

Відбір здійснюється у два етапи:

1) попередній відбір кандидатів: заповнення анкети учасника професійного відбору, вивчення документів, які характеризують професійні знання та навички кандидата, відсутність порушень та інше;

2) проведення практичних іспитів з виконання типових завдань і непередбачуваних ситуацій, що притаманні роботі за посадою начальника поїзда (пасажирського), співбесіда.

Практичні іспити включають в себе завдання з таких напрямів: пожежна безпека, охорона праці, надання першої долікарської допомоги, вирішення нестандартних та конфліктних ситуацій, що вміщують в себе: профілактику корупційних зловживань, правила корпоративної поведінки, розв'язання конфліктних ситуацій. Кейси щодо вирішення конфліктних ситуацій розроблено О. Бондарчук, О. Філь, Л. Ванченко.

З метою впровадження антикорупційної стратегії АТ «Укрзалізниця», контролю за дотриманням безпекових стандартів кадрової політики, запобігання ризикам корупції, конфліктів інтересів, безпеки інформації тощо у 2015 році розпочато роботу щодо розроблення і впровадження нормативних документів з питань дотримання норм корпоративної етики.

21–22 жовтня 2015 року на базі регіональної філії «Львівська залізниця» на семінар-наradі та тему «Застосування антикорупційного законодавства у залізничній галузі» (м. Львів) та протягом 2016 року на базі регіональної філії «Південна залізниця» проведено опитування 184 працівників (керівники середньої та вищої ланки) за авторським інструментом (О. Філь, Л. Ванченко) щодо визначення значущості психологічних характеристик, які пов'язані з причинами вчинення корупційних діянь [17]. Отримані результати засвідчили необхідність запровадження на залізничному транспорті антикорупційних стандартів, які представляють собою сукупність поведінкових і правових норм, що сприяють обмеженню корупційної поведінки.

З метою реалізації зазначених стандартів антикорупційної стратегії на залізничному транспорті нами розроблено проект «Правила відповідності корпоративній етиці АТ «Укрзалізниця» як одного із інструментів антикорупційного менеджменту, що встановлює норми та стандарти, які визначають етику взаємовідносин як в самому Товаристві, так і з державними органами, засобами масової інформації, громадськими організаціями та діловими партнерами. Під час розроблення проекту «Правил відповідності корпоративній етиці АТ «Укрзалізниця» використано результати дослідження факторів, які сприяють формуванню корупційної поведінки.

Успішну реалізацію антикорупційної діяльності на залізничному транспорті пропонуємо впроваджувати за допомогою психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті (антикорупційний менеджмент виступає одним із елементів цієї системи). З цією метою нами запропоновано систему психологічного забезпечення антикорупційного менеджменту (автор – Л. Ванченко [5]) керівництву АТ «Укрзалізниця», яку необхідно впроваджувати послідовно скрізь систему управління персоналом на залізничному транспорті. Це дасть можливість запроваджувати такі стандарти, що формують стержень особистості, який би відсвітлював внутрішній світ, внутрішню позицію, внутрішнє бажання сприяти створенню потрібнісно-цінного ставлення до професійної діяльності, розв'язання конфліктних ситуацій, коли матеріальний мотив перетинається із професійною діяльністю та породжує і хабарництво, і корупцію, і заздрість.

Система включає в себе три основні вектори реалізації антикорупційної діяльності на залізничному транспорті:

- *антикорупційна політика* – базується на антикорупційній програмі та створює умови щодо формування антикорупційної свідомості персоналу, затверджує норми та внутрішні етичні стандарти (наприклад – Правила відповідності корпоративній етиці організації);

- *компетентність, підготовка персоналу* – складається із розробки профілів компетенцій керівних посад організації для формування дієвого кадрового резерву, управління кар'єрою персоналу; навчання та розвитку персоналу з метою придбання необхідних компетенцій, отримання інструментів ефективного управління персоналом, забезпечення орієнтації на потреби клієнтів; психологічного відбору та перевірки персоналу, а саме: психологічних методів професійного відбору персоналу, моніторингу психологічного клімату організації, оцінки та прогнозу надійності персоналу, виявлення груп корпоративного розвитку;

- *контроль корупційних ризиків* – поділяється на зовнішній (громадський) контроль та внутрішній контроль, який забезпечується єдиним центром формування і реалізації безпекової політики вертикально

інтегрований у всі структурні підрозділи організації.

З метою профілактики посадових зловживань правління АТ «Укрзалізниця» наказом № 476-Ц від 28.07.2016 року запровадило антикорупційну програму компанії.

Ефективну реалізацію вищезазначених напрямів роботи повинна забезпечувати сильна команда керівників компанії, розвиток психологічної компетенції яких, за нашою думкою, виступає основою психологічного забезпечення системи управління персоналом. Керівник у своїй управлінській діяльності спирається на власні ресурси – певні психологічні особливості, харизму, властивий йому стиль взаємодії з підлеглими, особистий досвід і засвоєні навички.

Переходячи до виконання *третього завдання* цієї статті, представимо розроблений нами й апробований серед керівників залізничного транспорту тренінг «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту».

З метою розвитку психологічної компетенції керівника нами запропоновано тренінг «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту». Тренінг розроблено й апробовано для навчання персоналу залізничного транспорту на базі Державного університету інфраструктури та технологій факультету управління залізничним транспортом. Експериментальна група склала 19 осіб (табл. 1), із них – 11 керівних працівників, та 8 працівників майбутнього резерву на керівні посади.

Таблиця 1

Опис вибірки основного етапу дослідження

Показник	Кількість	%	Показник	Кількість	%
<i>Категорія персоналу</i>			<i>Вік персоналу</i>		
керівник	11	61,1	20-25	16	84,2
фахівець	4	22,2	26-30	1	5,3
робітник	3	16,7	понад 35	2	10,5
не працює на даний час	1	0	РАЗОМ	19	100,0
РАЗОМ	19	100,0			

Мета тренінгу: розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту через виявлення та нарощування лідерського потенціалу майбутніх керівників залізничного транспорту.

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

Зміст тренінгу.

1. Вступ до тренінгу: мультимедійна презентація: «Що ми сьогодні будемо робити?» (визначення мети і завдань тренінгу); групове обговорення теми: «Як ми організуємо свою роботу?» (презентація правил групової роботи, визначення очікувань учасників щодо тренінгу тощо); вивчення очікувань (заповнення анкети: учасники тренінгу дають письмові відповіді на такі запитання: «Мої очікування щодо тренінгу»).

2. Інформаційна складова: міні-лекція, метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням): учасники тренінгу на індивідуальних аркушах продовжують незакінчене речення «Функції керівництва...»; «Ефективному керівнику притаманні такі якості...», «Лідер – це...», «Інструменти впливу...»; мультимедійна презентація (міні-лекція): «Сутність та сучасні вимоги до ефективного лідерства».

3. Практична складова:

- психологічний практикум;
- групова дискусія: «Які психологічні якості характеризують лідерський потенціал?»; психологічний практикум за допомогою методики «Визначення стилів лідерства»; узагальнена інтерпретація тренером отриманих даних;
- мозковий штурм «Аналіз якостей, притаманних ефективному керівнику»; проєктивне завдання (робота в групах із наступною презентацією результатів): «Портрет ефективного керівника» (представити у вигляді малюнку); рольова гра «Інтерв'ю. Посада моєї мрії»;
- проєктивне завдання «Портрет ефективного керівника».

Заклучна частина тренінгу. Рефлексивний аналіз: «Що дав мені тренінг?»; анкетне опитування: «Що я узнав нового (поглибив знання, розвинув уміння), і як я буду це використовувати».

Наведемо далі особливості реалізації тренінгу «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту».

Вивчення очікувань учасників тренінгового заняття допомагає усвідомити реальні наміри та дає змогу поглянути на мету участі у заняттях, знання, уміння або навички, які мають бути засвоєні на заняттях, та виявити потреби учасників тренінгу, їх побажання та вподобання. Для того, щоб вивчити очікування учасників, нами застосоване запитання: "Мої очікування від тренінгу?».

Вивчення очікувань учасників тренінгу щодо навчання наведені у табл. 2.

Таблиця 2
Перелік очікувань учасників від тренінгу

Зміст відповідей	Кількість
Навчитися бути керівником	3
Навчитися, як бути лідером	3
Підвищити знання	3
Отримати знання про лідерство	2
Отримати нові знання	2
Досягти більшого, чим є зараз	2
Навчитися правильно йти до цілі	2
Нові форми організації людей	1
Чітке планування дій щодо відповідній ситуації	1
Мотивація	1
Покращення у майбутньому	1

Так, відповідаючи на запитання анкети «Мої очікування щодо тренінгу», здебільшого відзначили, що вони хочуть «...навчитися бути керівником або лідером» та «...підвищити або здобути нові знання».

З метою формувати комплекс правил, яких мають дотримуватися усі учасники тренінгу, нами було визначено *правила групової роботи*, а саме: правило «Тут і тепер» (предметом аналізу учасників тренінгу – процеси, думки та відчуття, що з'являються у цей момент); відвертість (відповіді мають бути щирими та відвертими); активність (групи повинні брати участь у виконанні завдань, ефективно працювати); конфіденційність (інформація щодо конкретних учасників залишається в межах групи); тактовність і доброзичливість (необхідно з терпінням ставитися до особливостей поведінки, особистісних якостей кожного із учасників).

За допомогою *формулювання завдань діяльності* доведено до кожного учасника мету тренінгових занять та кінцевого результату, якого мають досягти учасники.

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

Міні-лекція супроводжувалась мультимедійною презентацією з демонстрацією: основних теорій лідерства, поняття сучасного лідерства, головних рис лідера, основні характеристики та напрями розвитку лідерського потенціалу тощо.

Метод незавершених речень як інтерактивна техніка, полягала в тому, що учасники тренінгу продовжували незакінчене речення «Функції керівництва...»; «Ефективному керівнику притаманні такі якості...», «Лідер – це...», «Інструменти впливу...», зазначені в анкеті, із подальшим груповим

обговоренням. Таким чином учасники мали можливість висловити власну думку щодо питання та ознайомитися з поглядами своїх колег. Слід відмітити, що учасники тренінгу розкрили досить широкий спектр сутності поняття «функції керівництва». Результати наведені в табл. 3.

Так, відповідаючи на запитання анкети «Функції керівництва...», здебільшого відзначили, що до функцій керівництва відносяться «...організація роботи» – 79%, «...планування» – 47%, «...контроль» – 26,3% та «...організація умов праці» – 16%. При цьому у відповідях резидентів відсутня функція розвитку персоналу. Така ситуація, на нашу думку, пояснюється притаманним керівникам АТ «Укрзалізниця» авторитарно-бюрократичним стилем керівництва, який направлений на виконання виробничих завдань, а не на розвиток персоналу [4].

Таблиця 3

Уявлення учасників тренінгу щодо переліку функцій керівництва

Відповіді респондентів	Категорія персоналу			Разом	%
	керівник	фахівець	робітник		
<i>Всього респондентів</i>	11	4	3	19	100,0
Організація роботи	10	3	2	15	79,0
Планування	7	1	1	9	47,0
Контроль	3	2	0	5	26,3
Організація належних умов праці	2	1	0	3	16,0
Комунікація у колективі	1	0	1	2	10,5
Мотивація персоналу	2	0	0	2	10,5
Управління	1	1	0	2	10,5
Дотримання порядку	1	0	0	1	5,3
Розвиток персоналу	1	0	0	1	5,3
Висвітлювання виробничого процесу	0	1	0	1	5,3
Стабілізація поведінки у нестандартних ситуаціях	0	1	0	1	5,3
Великий обсяг знання	0	1	0	1	5,3
Компетентність	0	1	0	1	5,3

Відповідаючи на запитання анкети «Ефективному керівнику притаманні такі якості...», респонденти здебільшого відзначили, що до якостей ефективного керівника відносяться «...відповідальність» – 26,3%, «...цілеспрямованість» – 26,3%, «...комунікабельність» – 15,8%. Розгорнуті результати наведені в табл. 4.

Таблиця 4
**Уявлення учасників тренінгу щодо переліку
 якостей ефективного керівництва**

Відповіді респондентів	Категорія персоналу			Разом	%
	керівник	фахівець	робітник		
<i>Всього респондентів</i>	11	4	3	19	100,0
Відповідальність	3	1	1	5	26,3
Цілеспрямованість	3	2	0	5	26,3
Комунікабельність	1	1	1	3	15,8
Ставлення до людей (повага)	2	0	0	2	10,5
Допомога підлеглим	2	0	0	2	10,5
Стресостійкість	2		0	2	10,5
Чесність	1	0	1	2	10,5
Розуміння	2	0	0	2	10,5
Повага	2	0	0	2	10,5
Компетентність	1	1	0	2	10,5
Вміння організувати роботу	1	0	1	2	10,5
Вміти знайти підхід до роботи в складних ситуаціях	1	0	0	1	5,3
Рішучість	1	0	0	1	5,3
Характер	1	0	0	1	5,3
Доброзичливість	1	0	0	1	5,3
Наполегливість	1	0	0	1	5,3
Швидко приймати рішення	1	0	0	1	5,3
Тактовність	1	0	0	1	5,3
Лідерство	1	0	0	1	5,3
Вміння спілкуватися	1	0	0	1	5,3
Сміливість	1	0	0	1	5,3
Вміння відстоювати свою думку	1	0	0	1	5,3
Працелюбність	1	0	0	1	5,3
Об'єктивність	0	1	0	1	5,3
Аналітичні здібності	0	1	0	1	5,3
Оперативність	0	1	0	1	5,3
Ерудованість	0	1	0	1	5,3
Прямолінійність	0	1	0	1	5,3
Лаконічність	0	1	0	1	5,3
Зосередженість	0	1	0	1	5,3
Серйозне ставлення до праці	0	0	1	1	5,3
Справедливість	0	0	1	1	5,3
Мудрість	0	1	0	1	5,3

Тобто, теоретично респонденти розуміють цінність людського ресурсу та бажають будувати стосунки у середині організації, але не усвідомлюють,

як це можна застосувати на практиці.

Відповідаючи на запитання анкети «Лідер – це..», респонденти здебільшого відзначили, що до якостей лідера відносяться такі характеристики, як «...раціонально організовує роботу» – 26,3%, «...впливає на людей» – 15,8%, «...приклад для інших» – 15,8%. Розгорнуті результати наведені в табл. 5.

У цілому, визначено середній рівень сформованості поняття лідера у респондентів.

Таблиця 5

Уявлення учасників тренінгу щодо переліку якостей лідера

Відповіді респондентів	Кількість відповідей	%
Раціонально організовує роботу	5	26,3
Впливає на людей	3	15,8
Приклад для інших	3	15,8
Згуртування людей задля досягнення спільної мети	2	10,5
На першому місці	2	10,5
Повага колективу	2	10,5
Знає як досягти мети	2	10,5
Відстоює свою думку	2	10,5
Створює хороші умови праці	2	10,5
Постійно себе проявляє	1	5,3
Бере більше відповідальності ніж інші	1	5,3
Наполегливий	1	5,3
Може впливати на працю в цілому	1	5,3
Пропонує кращі умови праці	1	5,3
Критикує інших, що неправі у своїх думках	1	5,3
Відповідальний	1	5,3
Бере на себе відповідальність	1	5,3
Сприймає навчання та великий обсяг інформації	1	5,3
Делегує повноваження	1	5,3
Знає свою роботу	1	5,3
Вміє домовлятися	1	5,3
Досягає результатів	1	5,3
Відрізняється від усіх	1	5,3
Має правильні думки	1	5,3
Спрямовує та переконує персонал на спільну роботу	1	5,3

Також у процесі застосування методу незавершених речень були отримані відповіді учасників тренінгу щодо інструментів впливу в діяльності керівника. У Загальному вигляді найбільший відсоток відповідей респондентів припадає на «...заохочення» – 47,3%, «...спілкування» – 15,8%,

«...знання» – 10,5%, «...характер» – 10,5%. Розгорнуті результати наведені в табл. 6.

Таблиця 6

Уявлення учасників тренінгу щодо переліку інструментів впливу в діяльності керівника

Відповіді респондентів	Кількість відповідей	%
Заохочення	9	47,3
Спілкування	3	15,8
Знання	2	10,5
Характер	2	10,5
Стимування (покарання)	1	5,3
Агресивність	1	5,3
Мотивація	1	5,3
Роз'яснення роботи підлеглим	1	5,3
Методи психології	1	5,3
Впровадження нового у компанії	1	5,3
Соціальні заходи	1	5,3
Знайти правильний підхід	1	5,3
Авторитет	1	5,3
Встановлювати вимоги до виконання задач	1	5,3

У відповідях респондентів відсутні такі характеристики, як розвиток персоналу, впровадження сучасних методів управління персоналом, розвиток креативного мислення тощо.

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

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

За допомогою методики «Самооцінка схильності до лідерства» (Н. Фетискин, В. Козлов, Г. Мануйлов) учасники тренінгу застосовували метод виявлення власного лідерського потенціалу [13].

За результатами тестування встановлено, що учасники мають

здебільшого високий рівень лідерського потенціалу – 52,6% та середній рівень – 42,1%. Узагальнена інформація представлена в табл. 7.

Таблиця 7

Рівень сформованості лідерського потенціалу учасників тренінгу

Лідерський потенціал	Кількість	%
Високий рівень	10	52,6
Середній рівень	8	42,1
Низький рівень	1	5,3
Разом	19	100,0

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

Проективне завдання «Портрет ефективного керівника». У процесі виконання завдання учасників тренінгу було поділено на групи по 4–5 осіб, кожній групі запропоновано зобразити портрет ефективного керівника у вигляді малюнка.

За результатами роботи кожна група презентувала свої малюнки. Учасники пояснювали свій вибір та аргументували чому саме ця психологічна якість робить керівника ефективним.

У процесі презентації учасники відмітили, що ефективний керівник повинен володіти такими якостями:

1 група – рішучість, розум, стресостійкість, відповідальність, цілеспрямованість, чесність, організованість, хитрість, об'єктивність, порядність, пунктуальність, наполегливість;

2 група – досвід, чесність, відповідальність, авторитет, вихід зі складної ситуації, розуміння, стриманість, підхід до людей, уміння організувати роботу, результативність, впевненість у собі;

3 група – цілеспрямованість, об'єктивність, відповідальність, справедливість, рішучість, досвідченість, впевненість, тактовність, професіоналізм, вміння мотивувати, людяність, пунктуальність;

4 група – презентувала малюнок з грошовими кейсами, надано відверту відповідь, яка відображає пріоритет матеріальних цінностей та сприйняття посади керівника господарем життя.

Рольова гра «Інтерв'ю. Посада моєї мрії» спрямована на формування в учасників уявлень про фактори управлінського потенціалу, що обумовлюють успішність управлінської діяльності та розвиток ефективної взаємодії під час

ухвалення управлінських рішень. Вона розвиває вміння та навички, які допомагають використовувати здобуті знання.



Рис. 2 Проведення рольової гри «Інтерв'ю. Посада моєї мрії»

На рис. 2 відображено різні ролі кандидата на посаду: позиція як агресії інтерв'юера перед слабким кандидатом, так і розгубленість інтерв'юера перед сильним кандидатом. Усі ролі учасники виконували, використовуючи власний досвід. В підсумках роботи спостереження обговорювалися усіма учасниками, були виявлені слабкі та сильні сторони кожного кандидата.

Підведення підсумків заняття

Рефлексивний аналіз: «Що дав мені тренінг?» [8]. З учасниками обговорюються особливості проведення тренінгу, з'ясовано, що нового вони дізналися та здобули упродовж тренінгу; учасники повідомляють враження від занять, формулюють можливості покращення тренінгу тощо. Проведене анкетне опитування: «Що я узнав нового, і як я це буду використовувати».

У результаті впровадження тренінгової програми нами визначено зміни, що відбулися у експериментальній групі до та після проведення формувального експерименту.

Так, відповідаючи на запитання анкети «Функції керівництва..» після проведення тренінгу, респонденти зазначили такі функції, як «чути та розуміти підлеглих» (5,3%), «отримання результатів» (5,3%) «проявити себе» (5,3%) – які свідчать про увагу до персоналу та прояв якостей особистості – чого раніше не було у відповідях.

Відповідаючи на запитання анкети «Ефективному керівнику притаманні такі якості...», після проведення тренінгу респонденти зазначили такі якості, як «людяність» (73,7%), «рішучість» (26,3%), «чесність» (21,1%),

«повага до підлеглих» (21,1%), які раніше не були зазначені.

Відповідаючи на запитання анкети «Лідер – це..», респонденти зазначили такі характеристики, як «вміє досягти мети» (21,1%), «може надихати інших» (10,5%), «користується повагою колективу» (10,5%), які раніше не зазначалися у відповідях.

Також у процесі застосування методу незавершених речень були отримані відповіді учасників тренінгу щодо інструментів впливу в діяльності керівника. Респонденти зазначили такі інструменти впливу, як: «соціально-професійний розвиток» (5,3%), «розвиток персоналу» (5,3%) «нові підходи до удосконалення праці» (5,3%), «розуміння інших» (5,3%), які раніше не зазначалися у відповідях.

Відповідаючи на запитання анкети «Що я узнав нового (поглибив знання, розвинув уміння), і як я буду це використовувати», респонденти зазначили такі отримані знання та навички, як «знання про якості лідера» (21,1%), «знання про вміння як стати лідером» (21,1%), «зробив висновки щодо спілкування з підлеглими» (10,5%), «старання та бажання вчитися» (10,5%) та інші. Наприкінці більшість респондентів висловила побажання продовжувати роботу щодо психологічного забезпечення їхньої управлінської діяльності.

В цілому, результати формульованого експерименту встановили доцільність розвитку психологічної компетентності керівників, яка забезпечує успішну професійно-управлінську діяльність, набуття відповідних професійних та управлінських знань, оволодіння вміннями та навичками, удосконалення особистісних характеристик, важливих для здійснення управлінської діяльності.

6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

1. Методологічною основою системи психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті виступають такі підходи: системний підхід, компетентнісний підхід, багатовимірний підхід та модель психологічного забезпечення системи управління персоналом.

2. Результатами практичного впровадження концепції психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті є: а) підписання *договору про професійне співробітництво* Інституту психології ім. Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України та Державної адміністрації залізничного транспорту; б) здійснення аналітико-експериментальної роботи з *проведення психологічної експертизи* основних нормативних документів, які регламентують професійну діяльність начальника поїзда (пасажирського) щодо психологічного забезпечення їхньої

професійної діяльності та психологічної компетентності, результати якої представлені в науково-практичному проекті «Пропозиції Державній адміністрації залізничного транспорту України щодо модернізації системи психологічного забезпечення професійної діяльності начальника поїзда (пасажирського)»; в) розроблення моделі психологічного профілю компетенцій начальника поїзда (пасажирського) для здійснення процедур: психологічного кадрового аудиту професійної відповідності працівників займаній посаді, процедури відбору, атестації/оцінки персоналу, управління кар'єрою, навчання і розвитку персоналу; г) запровадження професійного відбору кандидатів на посаду начальника поїзда (пасажирського).

3.3 метою розвитку психологічної компетентності керівників залізничного транспорту рекомендовано тренінг «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту», який складається з основних частин: а) вступ; б) інформаційна складова; в) практична складова; г) заключна частина тренінгу.

Перспективи подальших досліджень. Отримані результати можуть слугувати основою для створення на подальших етапах нашої науково-практичної роботи корпоративного університету АТ «Укрзалізниця» для підготовки та професійного навчання управлінського персоналу на залізничному транспорті [10].

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] О. І. Бондарчук, «Спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників освітніх організацій у контексті організаційного розвитку», *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України* / ред. кол.: С. Д. Максименко (голов. ред.) [та ін.]. Київ, Україна: А.С.К., т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія; С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Ред.; вип. 32, с. 213–218, 2011.
- [2] О. І. Бондарчук, *Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін*; О. І. Бондарчук, Ред. Київ, Україна: НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2014, 194 с.
- [3] Л. В. Ванченко, «Особенности психологического обеспечения системы управления персоналом на железнодорожном транспорте: этапы внедрения», *Право. Экономика. Психология: науч.-практ. междунар. журнал Витебского гос. ун-та им. П. М. Машерова*. Витебск, Белоруссия, № 4, 92 с., 2018.
- [4] Л. В. Ванченко, «Психологічні проблеми управління персоналом на залізничному транспорті: результати емпіричного дослідження»,

Теоретичні та прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля. Северодонецьк, Україна, № 3(44), с. 192–207, 2017.

- [5] Л. В. Ванченко, «Корпоративна культура як ефективний чинник антикорупційної поведінки персоналу на залізничному транспорті», *на I Міжнар. наук.-практ. конф. з теми «Конкурентологія та ринок праці: психологічні аспекти»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://umo.edu.ua/konferenciji-ta-seminari>.
- [6] К. М. Дідур, «Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства», *Ефективна економіка*, вип. 4(11), 2012. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079>.
- [7] Э. Ф. Зеер, *Психология профессий*. 4-е изд., перераб., доп. Москва, Россия: Академ. проект; Фонд «Мир», 2006, 336 с.
- [8] Л. М. Карамушка, Г. Л. Федосова, О. А. Філь [та ін.], *Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій)*, Л. М. Карамушка, Ред. Київ, Україна: Наук. світ, 2008, 230 с.
- [9] О. Р. Малхазов, *Психология праці*; рек. МОН України для студ. ВНЗ. Київ, Україна: Центр учбової літератури, 2010, 206 с.
- [10] С. Д. Максименко, О. А. Філь, Л. В. Ванченко, «Система психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті: основні складові, здобутки, перспективи напрямку», *Залізничний транспорт України*, № 6, с. 55–65, 2015.
- [11] О. М. Степанов, *Психологічна енциклопедія*. Київ, Україна: Академвидав, 2006, 424 с.
- [12] А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобели, *Психология менеджмента*. Москва, Россия: ЮНИТИ-ДАНА, 2005, 608 с.
- [13] Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов, *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. Москва, Россия: Изд-во Ин-та психотерапии, 2002, с. 331–332.
- [14] О. А. Філь, «Система управління персоналом як психологічна складова та чинник конкурентоздатності сучасних організацій галузі залізничного транспорту», *Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті: на V Міжнар. наук.-практ. конф. (29 верес. – 2 жовт. 2015 р., м. Кам'янець-Подільський)*. Кам'янець-Подільський, Україна, 2015, с. 121–125.
- [15] *Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / С. А. Боровикова, Т. П. Водолазская, М. А. Дмитриева, Л. Н. Корнеева; Г. С. Никифоров, Ред.; Санкт-Петербург. гос. ун-т. СПб., Россия: Изд-во СПбГУ, 1991, 152 с.*

- [16] L. Vanchenko, «Actual psychological problems of personnel management in railway transport», *Psychological Journal: Scientific Review*; S. Maksymenko, Red., No 9, vol. 19. Kyiv, Ukraine: H. S. Kostyuk Institute of Psychology of The National Academy of Educational Sciences of Ukraine, 183 p., 2018. [Electronic resource]. Available: <http://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/issue/view/19/PsychologicaI%20Journal%209.pdf>.
- [17] L. Vanchenko, «Results of examination of system of psychological ensuring professional activity of the chief of the train (passenger) and aspects of psychological ensuring anti-corruption activity on railway transport», *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, № 3(15), 2016.

**DEVELOPMENT OF PSYCHOLOGICAL COMPETENCY OF THE MANAGER
AS A BASIS OF PSYCHOLOGICAL PROVISION OF PERSONNEL
MANAGEMENT SYSTEM FOR RAILWAY TRANSPORT:
RESULTS OF FORMULATED EXPERIMENT**

Olena Fil,

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor Founder,
Director of Consulting Agency «HR Diamond Partners»,
Kiev, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4421-4468>
efil.hrp@gmail.com

Lyudmila Vanchenko,

the graduate student of psychology management
«University of Management Education»,
deputy Director of LLC "LAB-TECHNO",
Kiev, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5583-6866>
vanchenko.ua@gmail.com

Abstract. The article outlines the methodological basis of the system of psychological support of personnel management in railway transport. The results of the forming experiment on the development of the psychological competence of the head as the basis of psychological support of the personnel management system in the railway transport are given, the purpose, tasks and principles of its conduct are defined. The system of psychological methods for the procedure of selection of personnel in railway transport is considered and implemented, namely: questioning, psychological testing, solving cases (situational tasks) in accordance with the requirements of professional activity. The results of the study are highlighted in the scientific and practical project "Proposals by the State Administration of Railway Transport of Ukraine regarding the modernization of the system of psychological support for the professional activity of the train

(passenger)", namely: the absence of requirements for the presence of the psychological competence of the passenger train head, it is proposed to develop a system of psychological support for professional activities on the railway transport and supplement the Qualification Reference Professions and workers (Issue 66 "Rail and Metro") requirements for the presence of psychological competence, which includes corporate, managerial, professional competence with respect to the chief of the train (passenger); the model of the psychological profile of competencies was developed and the implementation of the competence profile of the head of the train (passenger) for the implementation of the psychological personnel audit of the professional compliance of the employees of the position occupied, the selection procedures, certification / evaluation of personnel (assessment of personnel on competencies), training and personnel development. The results of the implementation of the training "Development of psychological competence of railway transport managers" are presented, the analysis of the problems of psychological support of the personnel management system in transport in comparison with the results of empirical research is carried out. The expediency of the development of the psychological competence of the managers, aimed at ensuring successful professional-management activities: the acquisition of appropriate professional and managerial knowledge, mastery of skills and abilities, improvement of personal characteristics important for the management activity.

Key words: psychological support of personnel management system; development of psychological competence of managers; psychological profile of competencies; professional and managerial knowledge; mastering skills and abilities; improvement of personality characteristics; corporate university.

РАЗВИТИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ ФОРМИРУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА

Филь Елена Анатольевна,

кандидат психологических наук, доцент
директор консалтинговой агенції «HR Diamond Partners»,
Київ, Україна.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4421-4468>
efil.hrp@gmail.com

Ванченко Людмила Викторовна,

аспірант кафедри психології управління
ГВУЗ «Університет менеджмента образования»,
заместитель директора ТОВ «ЛАБ-ТЕХНО»,
Київ, Україна.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5583-6866>
vanchenko.ua@gmail.com

Аннотація. В статті освітлена методологічна основа системи психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті. Приведені результати формуючого експерименту по розвитку психологічної компетентності керівника як основи психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті, визначені цілі, завдання і принципи його проведення. Розглянута і введена система психологічних методів для процедури відбору персоналу на залізничному транспорті, а саме: анкетування, психологічне тестування, рішення кейсів (ситуаційних завдань) відповідно до вимогами професійної діяльності. Результати дослідження зображені в науково-практичному проекті «Пропозиції Державної адміністрації залізничного транспорту України по модернізації системи психологічного забезпечення професійної діяльності начальника поїзда (пасажирського)», а саме: констатовано відсутність вимог до наявності психологічної компетентності начальника поїзда пасажирського, запропоновано розробити систему психологічного забезпечення професійної діяльності на залізничному транспорті і доповнити «Справочник кваліфікаційних характеристик професій і працівників (вип. 66 «Залізничний транспорт і метрополітен»)» вимогами до наявності психологічної компетентності, яка включає корпоративні, управлінські, професійні компетенції в стосунку начальника поїзда (пасажирського), розроблена модель психологічного профілю компетенцій і рекомендовано введення профілю компетенцій начальника поїзда (пасажирського) для психологічного кадрового аудиту професійного відповідності працівників займаної посади, процедури відбору, атестації / оцінку персоналу (оцінка персоналу по компетенціям), навчання і розвитку персоналу. Представлені результати введення тренінгу «Розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту», здійснено аналіз проблем психологічного забезпечення системи управління персоналом на транспорті по порівнянню з результатами емпіричного дослідження. Констатовано доцільність розвитку психологічної компетентності керівників для забезпечення успішної професійно-управлінської діяльності: набуття відповідних професійних і управлінських знань, оволодіння вміннями і навичками, вдосконалення особистісних характеристик, важливих для здійснення управлінської діяльності.

Ключевые слова: психологическое обеспечение системы управления персоналом; развитие психологической компетентности руководителей; психологический профиль компетенций; профессиональные и управленческие знания; овладение умениями и навыками; совершенствование личностных характеристик; корпоративный университет.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] O. I. Bondarchuk, «Spetskurs-treninh osobystisnoho rozvytku kerivnykiv osvitnikh orhanizatsii u konteksti orhanizatsiinoho rozvytku», Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. prats Instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy / red. kol.: S. D. Maksymenko (holov. red.) [ta in.]. Kyiv, Ukraina: A.S.K., t. 1: Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia; S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky, Red., vyp. 32, s. 213–218, 2011.
- [2] O. I. Bondarchuk, Psykholohichna pidhotovka kerivnykiv osvitnikh orhanizatsii do diialnosti v umovakh zmin; O. I. Bondarchuk, Red. Kyiv, Ukraina: NAPN Ukrainy DVNZ «Un-t menedzh. osvity», 2014, 194 s.
- [3] L. V. Vanchenko, «Osobennosti psihologicheskogo obespecheniya sistemy upravleniya personalom na zheleznodorozhnom transporte: ehtapy vnedreniya», Pravo. EHkonomika. Psihologiya: nauch.-prakt. mezhdunar. zhurnal Vitebskogo gos. un-ta im. P. M. Masherova. Vitebsk, Belorussiya, № 4, 92 s., 2018.
- [4] L. V. Vanchenko, «Psykholohichni problemy upravlinnia personalom na zaliznychnomu transporti: rezultaty empirychnoho doslidzhennia», Teoretychni ta prykladni problemy psykholohii: zb. nauk. prats Skhidnoukr. nats. un-tu imeni Volodymyra Dalia. Sievierodonetsk, Ukraina, № 3(44), s. 192–207, 2017.
- [5] L. V. Vanchenko, «Korporatyvna kultura yak efektyvnyi chynnyk antykoruptsiinoi povedinky personalu na zaliznychnomu transporti», na I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. z temy «Konkurentolohiia ta rynek pratsi: psykholohichni aspekty». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://umo.edu.ua/konferenciji-ta-seminari>.
- [6] K. M. Didur, «Systemnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom ta personalom pidpriemstva», Efektyvna ekonomika, vyp. 4(11), 2012. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.
- [7] E.H. F. Zeer, Psihologiya professij. 4-e izd., pererab., dop. Moskva, Rossiya: Akademicheskij Proekt; Fond «Mir», 2006, 336 s.
- [8] L. M. Karamushka, H. L. Fedosova, O. A. Fil [ta in.], Tekhnolohiia

psykholohichnoi pidhotovky personalu orhanizatsii do roboty v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin (na materiali osvitchenih orhanizatsii), L. M. Karamushka, Red. Kyiv, Ukraine: Nauk. svit, 2008, 230 s.

- [9] O. R. Malkhazov, *Psykholohiia pratsi; rek. MON Ukrainy dlia stud. VNZ.* Kyiv, Ukraina: Tsentri uchbovoi literatury, 2010, 206 s.
- [10] S. D. Maksymenko, O. A. Fil, L. V. Vanchenko, «Systema psykholohichnoho zabezpechennia upravlinnia personalom na zaliznychnomu transporti: osnovni skladovi, zdobutky, perspektyvy napriamku», *Zaliznychnyi transport Ukrainy*, № 6, s. 55–65, 2015.
- [11] O. M. Stepanov, *Psykholohichna entsyklopediia.* Kyiv, Ukraina: Akademvydav, 2006, 424 s.
- [12] A. M. Stolyarenko, N. D. Amaglobeli, *Psihologiya menedzhmenta.* Moskva, Rossiya: YUNITI-DANA, 2005, 608 s.
- [13] N. P. Fetiskin, V. V. Kozlov, G. M. Manujlov. *Social'no-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp.* Moskva, Rossiya: Izd-vo In-ta psihoterapii, 2002, s. 331–332.
- [14] O. A. Fil, «Systema upravlinnia personalom yak psykholohichna skladova ta chynnyk konkurentozdatnosti suchasnykh orhanizatsii haluzi zaliznychnoho transportu», *Marketynh i lohistyka v systemi menedzhmentu na zaliznychnomu transporti: na V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (29 veres. – 2 zhovt. 2015 r., m. Kamianets-Podilskyi).* Kamianets-Podilskyi, Ukraina, 2015, s. 121–125.
- [15] *Psihologicheskoe obespechenie professional'noj deyatel'nosti / S. A. Borovikova, T. P. Vodolazskaya, M. A. Dmitrieva, L. N. Korneeva; G. S. Nikiforov, Red.;* Sankt-Peterburg. gos. un-t. SPb., Rossiya: Izd-vo SPbGU, 1991, 152 s.
- [16] L. Vanchenko, «Actual psychological problems of personnel management in railway transport», *Psychological Journal: Scientific Review*; S. Maksymenko, Red.. No 9, vol. 19. Kyiv, Ukraine: H. S. Kostyuk Institute of Psychology of The National Academy of Educational Sciences of Ukraine, 183 p., 2018. [Electronic resource]. Available: <http://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/issue/view/19/Psychologica%20Journal%209.pdf>.
- [17] L. Vanchenko, «Results of examination of system of psychological ensuring professional activity of the chief of the train (passenger) and aspects of psychological ensuring anti-corruption activity on railway transport», *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, № 3(15), 2016.