Features of psychological support of personnel management in railway transport: empirical studies

L. Vanchenko

ORCIDID: 0000-0001-5583-6866

"University of Management Education" National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

Article info

Received 17.10.2018

Accepted 31.12.2018

"University of Management
Education" National
Academy of Pedagogical
Sciences of Ukraine

Vanchenko, L. (2018). Features of psychological support of personnel management in railway transport: empirical studies. Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools, 30 (6), 36–44.

The article defines the level of psychological competence of the head of the railway transport, the portrait of the psychological competence of the head is formed. The results of the empirical study of the problems of psychological support of the personnel management system in the railway transport are described.

Keywords: psychological support; personnel management; railway transport; psychological competence of the head; psychological qualities.

Ванченко, Л.В. (2018).
Особливості
психологічного
забезпечення системи
управління персоналом на
залізничному транспорті:
емпіричне дослідження.
Fundamental and applied
researches in practice of
leading scientific schools, 30
(6), 36–44.

Особливості психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті: емпіричне дослідження

Л.В. Ванченко

*Університет менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України,
м. Київ, Україна*

У статті визначено рівень психологічної компетентності керівника залізничного транспорту, сформовано портрет психологічної компетентності керівника. Висвітлено результати емпіричного дослідження проблем психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті.

Ключові слова: психологічне забезпечення; управління персоналом; залізничний транспорт; психологічна компетенція керівника; психологічні якості.

Вступ

Компанія, яка упродовж довгих років являлася монополістом у сфері залізничних перевезень та була «державою у державі» – самостійно забезпечувала потреби галузі (промисловість, соціальні заклади,

медичні заклади, транспортна міліція, заклади освіти та харчування та інше), в дуже короткий термін стала втрачати рейтинг конкурентоспроможної організації. Система, яка була ефективною за умови стабільності, стала «титаніком» в умовах змін, які відбуваються у державі сьогодні. У 2017 році керівництвом АТ

«Укрзалізниця» презентовано основні аспекти стратегії розвитку на 2017-2021 роки (Presentation of the aspects...), в якій відображено проблеми управління персоналом та напрямки розвитку галузі залізничного транспорту. Забезпечення стійкого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних та логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності, а також ефективної моделі управління компанією, яка відповідатиме викликам сьогодення визначено як місія АТ «Укрзалізниця», а підвищення привабливості для співробітників та партнерів, впровадження соціально відповідальних підходів в управлінні персоналом заявлені як стратегічні цілі. Одним із напрямків реалізації даних цілей є володіння знаннями, та навичками, необхідними для реалізації місії компанії, керівниками вищої та середньої ланки управління. Реалізація вищезазначених цілей змушує компанію до пошуку нових *ефективних технологій та інструментів* для забезпечення успішного функціонування системи управління персоналом на залізничному транспорті.

Мета статті

розглянути результати емпіричного дослідження щодо психологічної компетенції керівника залізничного транспорту та висвітлити аспекти психологічного забезпечення системи управління на залізничному транспорті.

Теоретичні засади дослідження

Психологічний аналіз проблем *ефективного управління персоналом* організацій в різних сферах висвітлені в дослідженнях О. Бондарчук, Л. Карамушки, С. Максименко, О. Філь та ін. Проблеми *специфіки професійної діяльності працівників залізничного транспорту* вивчали З. Болотин, А. Єфремова, І. Ламаш, Г. Нессонов, В. Самсонкін, Т. Селюкова. *Психологічним проблемам управління* на залізничному транспорті приділяли увагу такі автори як Н. Бурносков, В. Галахов, Н. Зайченко, В. Зверев, В. Зух, Є. Климов, Б. Левин, О.Носкова, А. Перепелюк, В. Самсонкін, В.Старовойт. *Аспекти практичної психології* на залізничному транспорті розглядалися у працях В.Зверева, В.Компанієць, Н. Латишева, А.Перепелюка, В.Сердюка, В. Самсонкіна, С. Солдатової, О. Філь.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що на даний час питання психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті, попри всю актуальність, *не виступало раніше предметом спеціального дослідження*.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження

Мета емпіричного дослідження – провести кількісний та якісний аналіз рівня сформованості психологічної компетентності керівників на залізничному транспорті на корпоративному рівні, на рівні власне управлінському та на особистісному рівні. Основою психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті виступає розвиток психологічної компетентності керівників залізничного транспорту.

Вибірка дослідження склала 250 осіб. Дослідження проводилось в структурних підрозділах ПАТ «Укрзалізниця» (2015-2016), а саме: на базі вагонної дільниці станції Київ-пасажирський регіональної філії «Південно-Західна залізниця» (вибірка склала 52 особи); на базі регіональної філії «Південна залізниця» (вибірка склала 164 особи); на базі апарату управління ПАТ «Укрзалізниця» (вибірка склала 11 осіб); на базі ДТГО «Львівська залізниця» (вибірка склала 23 особи).

За сприянням керівництва АТ «Укрзалізниця» дослідження психологічного профілю компетентності керівника проводилося у кілька етапів (блоки А1-А3): анкетування (кількісний аналіз), експертне опитування топ-менеджменту (якісний аналіз), тестування рівнів сформованості психологічної компетенції.

Блок А1 – Анкетування. Для діагностики когнітивної складової психологічної компетентності керівників залізничного транспорту використано авторський діагностичний інструмент «Комплексна діагностика психологічної компетентності керівника» (О. Філь, Л. Ванченко), який містив запитання, спрямовані на визначення суб'єктивного розуміння керівниками залізничного транспорту психологічні аспекти їх професійної діяльності, а саме: визначення поняття ефективного керівника, необхідних якостей, притаманних ефективному керівнику та неприпустимих якостей ефективного керівника.

Для діагностики операційної складової психологічної компетентності керівників залізничного транспорту було використано запитання, спрямовані на виявлення вмінь та навичок діяти в умовах існуючих психологічних проблем управління персоналом.

Для одержання кількісних показників кожне твердження опитувальника оцінювали за трьома шкалами: низький рівень – відповідь відсутня або неправильна; середній рівень – частково правильна відповідь або правильна, але неповна відповідь; високий рівень – правильна, розгорнута відповідь. Було зроблено їх інтерпретацію шляхом позначення відповідей номерами 1,2,3.

За результатами дослідження *когнітивної складової сформованості психологічної компетентності* було встановлено, що 56,3% респондентів мають середній рівень сформованості профілю, 36,8% – високий, 6,8% – низький. Результати наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Рівень сформованості	Кількість респондентів	%
Низький рівень	17	6,8
Середній рівень	141	56,4
Високий рівень	92	36,8
Разом	250	100,0

При цьому, у розрізі запитань, на базі яких формувався загальний рівень сформованості психологічної компетенції, встановлене наступне:

1) *сформованість психологічної компетентності за визначенням поняття ефективного керівника*: низький рівень – 9,2%, середній рівень – 58,8%, високий рівень – 32% (таблиця 2);

Таблиця 2.

Рівень сформованості	Кількість респондентів	%
Низький рівень	23	9,2
Середній рівень	147	58,8
Високий рівень	80	32,0
Разом	250	100,0

2) *сформованість психологічної компетентності за визначенням якостей, притаманних ефективному*

керівнику: низький рівень – 7,6%, середній рівень – 52,8%, високий рівень – 39,6% (таблиця 3);

Таблиця 3.

Рівень сформованості	Кількість респондентів	%
Низький рівень	19	7,6
Середній рівень	132	52,8
Високий рівень	99	39,6
Разом	250	100,0

3) *сформованість психологічної компетентності за визначенням якостей, неприпустимих для керівника*:

низький рівень – 10,8%, середній рівень – 52,4%, високий рівень – 36,8% (таблиця 4);

Таблиця 4.

Рівень сформованості	Кількість респондентів	%
Низький рівень	27	10,8
Середній рівень	131	52,4
Високий рівень	92	36,8
Разом	250	100,0

4) *сформованість психологічної компетентності за визначенням шляхів вирішення проблем*: низький рівень

– 24,8%, середній рівень – 59,6%, високий рівень – 15,6% (таблиця 5.3.6);

Таблиця 5.

Рівень сформованості	Кількість респондентів	%
Низький рівень	62	24,8
Середній рівень	149	59,6
Високий рівень	39	15,6
Разом	250	100,0

Таким чином, встановлено, що сформованість психологічної компетентності за визначенням поняття ефективного керівника, якостей ефективного керівника та неприпустимих якостей керівника є майже рівнозначною (середній рівень – від 52,4% до 58,8%; високий рівень – від 32% до 39,6%; низький рівень – від 7,6% до 10,8%), тобто суб'єктивне розуміння керівниками залізничного транспорту психологічних аспектів їх професійної діяльності сформовано у загальній кількості на середньому та високому рівнях.

Що стосується *операційної складової психологічної компетентності керівників залізничного транспорту*, то дані дослідження свідчать про збільшення низького рівня – 24,8% та зменшення високого рівня – 15,6%, середній рівень майже не змінився – 59,6%. Це може свідчити про недостатній розвиток операційної складової (вмінь та навичок) – керівники не готові діяти в умовах існуючих психологічних проблем управління персоналом, використовуючи знання, які сформовані на достатньо високому рівні.

Блок А 2 – Метод експертного опитування. Для одержання якісних показників проведено аналіз кожного твердження опитувальника респондентами на запитання, які спрямовані на визначення необхідних

якостей, притаманних ефективному керівнику, неприпустимих якостей ефективного керівника авторського діагностичного інструменту «Комплексна діагностика психологічної компетентності керівника» (О. Філь, Л. Ванченко).

За результатами дослідження *якостей ефективного керівника*, визначених респондентами, встановлено найвищі показники за даною категорією відповідей:

- *компетентність* (керівники лінійної ланки – 39,5%, керівники середньої ланки – 75,6%, керівники вищої ланки – 58,8%);

- *комунікабельність* (керівники лінійної ланки – 20,9%, керівники середньої ланки – 44,5% керівники вищої ланки – 32,4%);

- *врівноваженість* (керівники лінійної ланки – 32,6%, керівники середньої ланки – 34,8% керівники вищої ланки – 20,6%);

- *духовність* (керівники лінійної ланки – 29,1%, керівники середньої ланки – 37,2% керівники вищої ланки – 23,5%);

- *організаторські здібності* (керівники лінійної ланки – 18,6%, керівники середньої ланки – 23,8% керівники вищої ланки – 23,5%).

Такі якості ефективного керівника як цілеспрямованість, стресостійкість, рішучість, лідерство, інтелектуальність, впевненість у собі, відповідальність, вимогливість до себе та аналітичне мислення виокремлені лише керівниками вищої та середньої ланки.

Авторитетність, енергійність, ініціативність, креативність, принциповість, результативність, справедливість, схильність до ризику та чесність визначені керівниками вищої ланки управління (рис. 1).

Рис. 1. Діаграма психологічних якостей ефективного керівника

За результатами дослідження *неприпустимих психологічних якостей керівника*, визначених респондентами, встановлено найвищі показники за даною категорією відповідей:

- *надмірна схильність до ризику* (керівники лінійної ланки – 41,9%, керівники середньої ланки – 45,1% керівники вищої ланки – 50%);
- *відсутність комунікативності* (керівники лінійної ланки – 23,3%, керівники середньої ланки – 39,6% керівники вищої ланки – 38,2%);
- *бездіяльність/пасивність* (керівники лінійної ланки – 24,4%, керівники середньої ланки – 35,4% керівники вищої ланки – 23,5%);
- *деструктивна поведінка* (керівники лінійної ланки – 12,8%, керівники середньої ланки – 33,5% керівники вищої ланки – 8,8%);

- *закритість/замкнутість* (керівники лінійної ланки – 12,8%, керівники середньої ланки – 28% керівники вищої ланки – 17,6%);

- *упередженість/необ'єктивність* (керівники лінійної ланки – 16,3%, керівники середньої ланки – 26,8% керівники вищої ланки – 20,6%).

При цьому, такі якості як креативність, брак духовного розвитку, відсутність самокритики, прагнення до влади, слабохарактерність, низькі організаторські здібності, некомпетентність виокремлені лише керівниками вищої та середньої ланки.

Керівниками вищої ланки управління визначені наступні якості: категоричність, безкомпромісність, недовіра, егоїзм, невміння сприймати іншу думку, амбіційність, відсутність стратегічного мислення та безвідповідальність.

З метою тестування когнітивної складової сформованості психологічної компетентності керівників на залізничному транспорті було проведено експертне опитування керівників вищої ланки, яким було рекомендовано оцінити шкали психологічних характеристик ефективного керівника за визначеними у результаті анкетування респондентів ключовими

компетенціями (вибірка складала 250 осіб). Дослідження проводилося на базі апарату управління ПАТ «Укрзалізниця», вибірка складала 11 осіб.

За результатами факторного аналізу було виокремлено 7 факторів психологічних характеристик ефективного керівника (табл. 5), які охопили 90% сумарної дисперсії.

Таблиця 5.

	Фактор						
	1	2	3	4	5	6	7
врівноваженість	0,895						
конструктивна поведінка у конфлікті	0,889						
психологічна готовність до управління	0,734						
антикорупційна поведінка	0,613						
стресостійкість							
справедливість		0,929					
чесність		0,730					
досвідченість			0,609				
енергійність							
компетентність			0,919				
орієнтованість на персонал			0,885				
авторитетність				0,930			
креативність				0,786			
організаторські здібності				0,692			
орієнтованість на клієнта					0,941		
доброзичливість					0,805		
лідерський потенціал						0,919	
інтелектуальність						0,694	
комунікабельність							
відповідальність							-0,917
висока психологічна культура							0,631

До першого фактору (16,8% сумарної дисперсії) увійшли психологічні якості: «врівноваженість» (0,895), «конструктивна поведінка у конфлікті» (0,899), «психологічна готовність до управління» (0,734), «антикорупційна поведінка» (0,613) – це формує психологічний портрет керівника з командним стилем управління.

До другого фактору (14,2% сумарної дисперсії) увійшли психологічні якості: «справедливість» (0,929), «чесність» (0,730) – характеризує психологічний портрет керівника з демократичним стилем управління.

До третього фактору (13% сумарної дисперсії) увійшли психологічні якості: «досвідченість» (0,609), «компетентність» (0,919), «орієнтація на персонал» (0,855) – характеризує психологічний портрет керівника, який сформувався у професійному середовищі.

До четвертого фактору (12,4 % сумарної дисперсії) увійшли психологічні якості: «авторитетність» (0,930), «креативність» (0,786), «організаторські здібності» (0,692) – характеризує психологічний портрет керівника з авторитетним стилем управління.

До п'ятого фактору (11,8 % сумарної дисперсії) увійшли психологічні якості: «орієнтованість на клієнта» (0,941), «доброзичливість» (0,805) – характеризує психологічний портрет керівника, який орієнтований на забезпечення конкурентоспроможності організації.

До шостого фактору (11,4% сумарної дисперсії) увійшли психологічні якості: «лідерський потенціал» (0,919), «інтелектуальність» (0,694) – характеризує психологічний портрет керівника з лідерським потенціалом.

До сьомого фактору (10,6% сумарної дисперсії) увійшли психологічні якості: «відповідальність» (-0,917), «висока психологічна культура» (0,631). Отже, у сьомому факторі можна констатувати протиставлення відповідальності й високої психологічної культури керівників, що, на нашу думку, є відображенням їх амбівалентної позиції щодо формування психологічного портрета керівника.

Отже, за результатами експертного анкетування можна припустити, що очікування респондентів, за найбільшими показниками, відповідають психологічному портрету керівника з командним або демократичним стилем управління. В умовах сформованої бюрократичної організаційної структури ПАТ «Укрзалізниця» з жорсткою системою контролю виконання виробничих завдань та авторитарним стилем управління, така психологічна характеристика ефективного керівника виступає повною протилежністю існуючій системі.

На підставі вищевикладеного було сформовано портрет психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті (наведено у таблиці 6).

Таблиця 6.

Портрет психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті сформований за результатами анкетування керівників різних ланок управління

Рівень сформованості	Психологічна компетентність
На корпоративному рівні	Організаційний тип культури компанії характеризується компетентністю управлінської ланки, взаємодією та інформаційним обміном, орієнтованістю на клієнта, впровадженням новітніх технологій, має сформовану антикорупційну поведінку. Робоче середовище створює можливість розвивати та впроваджувати принципово нові ідеї.
На рівні власне управлінському	Керівник має достатньо розвинений креативний та лідерський потенціал, організаторські здібності та готовність до управлінської діяльності, володіє навиками роботи з персоналом. Стиль управління, притаманний керівнику «Організація», керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.
На особистісному рівні	Керівник демонструє конструктивний спосіб реагування у конфлікті, має високий рівень стресостійкості та середнє значення схильності до ризику, враховуючи особливості професійної діяльності на залізничному транспорті. Керівник має високий рівень психологічної культури, врівноважений з високими моральними якостями (чесність, справедливість, людяність, тощо), комунікабельний, що забезпечує умови створення командної роботи.

Блок АЗ – Тестування рівнів сформованості психологічної компетенції. У межах об'єктивного підходу під час проведення дослідження використано тестові методики діагностичного інструменту «Комплексу методик щодо перевірки психологічної компетенції керівника» (автори – О. Філь, Л. Ванченко).

На корпоративному рівні розглянуто лояльність до організації за допомогою методики «Який Ваш

креативний потенціал?» Г. С. Нікіфорова (шкала С «Мое робоче середовище») та діагностовано наступне: 21,1% респондентів вважає, що робоче середовище не підтримує креативного мислення; 77,9% респондентів вважають, що їм складно проявити креативність в існуючому робочому середовищі; 1% респондентів вважають своє робоче середовище ідеальним для креативної особистості (таблиця 7).

Таблиця 7.

Результати опрацювання відповідей за шкалою С «Мое робоче середовище»

Робоче середовище	Кількість респондентів	%
ідеальне оточення	2	1,0
не підтримує креативне мислення	42	21,1
складно проявляти креативність	155	77,9
Разом	199	100,0

На рівні власне управлінському розглянуто організаторські здібності за допомогою методики «Який Ваш креативний потенціал?» Г. С. Нікіфорова (шкали А «Моя особистість» шкала, В «Мій підхід до розв'язання проблем»), лідерський потенціал – методика «Рівень лідерського потенціалу» (Н.П. Фетіскін, В. В. Козлов, М. Мануйлов), визначено спрямованість стилю керівника – опитувальник «Орієнтація стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк – Дж. Мутон):

а) за допомогою шкали А «Моя особистість» діагностовано рівень розвитку творчого потенціалу особистості та здатності до креативного розв'язання проблем: креативний потенціал особистості стримується деякими почуттями стосовно себе або особливості робочого середовища – 3,2%; креативний потенціал достатньо розвинений, але не завжди проявляється – 93,7%; креативний потенціал високорозвинений та наявні здібності надихати до креативності інших 3,2% (таблиця 8);

Таблиця 8.

Результати опрацювання відповідей за шкалою А «Моя особистість»

Особистість	Кількість респондентів	%
висока креативність	5	3,2
розвинута, але не завжди проявляється	148	93,7
потенціал стримується	5	3,2
Разом	158	100,0

б) за допомогою шкали В «Мій підхід до розв'язання проблем» виокремлено наступні підходи до розв'язання проблем керівниками залізничного транспорту: стиль розв'язання проблем має тенденцію бути «книжним», йому бракує креативності – 3,8%; підхід до розв'язання

проблем іноді визначається ригідністю і може приводити до стандартних рішень, які більше, ніж потрібно, спираються на минулі розв'язки подібних проблем – 94,3%; відкритий, креативний підхід до

розв'язання проблем і здатність підтримувати інших під час розв'язання проблем – 1,9% (таблиця 9);

Таблиця 9.

Результати опрацювання відповідей за шкалою В «Мій підхід до розв'язання проблем»		
Мислення	Кількість респондентів	%
книжне	6	3,8
креативне	3	1,9
стандартне	149	94,3
Разом	158	100,0

в) серед керівників лінійної ланки управління встановлено, що 51,3% респондентів мають слабку

ступінь вираженості лідерського потенціалу, 48,7% – середню (таблиця 10).

Таблиця 10.

Рівень лідерського потенціалу	Кількість респондентів	%
слабкий	20	51,3
середній	19	47,7
Разом	39	100,0

г) під час дослідження спрямованості стилю керівника встановлено, що високий рівень орієнтації на завдання спостерігається у 85% опитаних, у той час як

високий рівень орієнтації на персонал – лише у 7%, мають середній показник – 8%.

Таблиця 11.

Види сформованості стилю діяльності керівника		
Стиль діяльності	Кількість респондентів	%
авторитет-підкорення	131	82,9
організація	12	7,6
команда	12	7,6
страх перед бідністю	3	1,9
Разом	158	100,0

Виокремлено наступні види сформованості стилю діяльності керівника залізничного транспорту (таблиця 11):

- «Авторитет – підкорення» – 82,9% (даний стиль визначається високим рівнем орієнтації на виробничий результат, а людина – в кращому разі – виконавець, моральна атмосфера, пануюча в колективі, такого керівника не хвилює);

- «Організація» – 7,6% (керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі);

- «Команда» – 7,6% (відповідає такому стилю керівництва, при якому керівник прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості);

- «Страх перед бідністю» – 1,9% (характеризується ситуацією, коли з боку керівництва докладаються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення).

На особистісному рівні розглянуто наступні компетенції: *стресостійкість* – методика «Чи схильні ви до стресу» (Ф.І. Хміль), *схильність до ризику* – методика «Діагностика ступеня готовності до ризику» (А.М. Шуберт), *конструктивна поведінка у конфлікті* – методика «Самооцінка конструктивної поведінки у конфлікті» (Н. П. Фетіскін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов):

а) за результатами дослідження *стресостійкості* встановлено, що 61,5% респондентів легко впадають в стрес, 23,1% – неохочі до стресу, 15,4% – пасивність респондентів є джерелом для оточуючих (таблиця 12).

Таблиця 12.

Стресостійкість		
Показник	Кількість респондентів	%
легко впадає в стрес	16	61,5
неохочий до стресу	6	23,1
пасивність є джерелом стресу для оточуючих	4	15,4
Разом	26	100,0

б) під час дослідження схильності до ризику 72,7% респондентів показали середній рівень схильності до

стресу, 19,5% – схильні до ризику, 7,8% – виявилися занадто обережні (таблиця 13);

Таблиця 13.

Схильність до ризику

Показник	Кількість респондентів	%
занадто обережні	12	7,8
схильні до ризику	30	19,5
середнє значення	112	72,7
Разом	154	100,0

в) за результатами дослідження конструктивної поведінки у конфлікті встановлено серед керівників лінійної ланки управління, що 95,2% респондентів демонструють конструктивний спосіб реагування у

конфлікті, 4,8% – деструктивний, але звертає на себе увагу, що 31 респондент не надав відповіді на дане запитання (таблиця 14).

Таблиця 14.

Спосіб реагування у конфлікті

Показник	Кількість респондентів	%
конструктивний спосіб реагування у конфлікті	20	95,4
деструктивний спосіб реагування у конфлікті	1	4,8
Разом	21	100,0

Таким чином, базуючись на об'єктивному підході та використовуючи тестові методики, проведено дослідження щодо сформованості психологічної компетенції керівника на залізничному транспорті на корпоративному рівні, рівні власне управлінському та особистісному рівні. Шляхом узагальнення отриманих результатів було сформовано загальний портрет психологічної компетентності керівника залізничного транспорту (таблиця 15).

Таким чином, за результатами емпіричного дослідження встановлено наступне:

1) використовуючи контент-аналіз виявлено недостатній розвиток операційної складової (вмінь та навичок) – керівники не готові діяти самостійно в умовах існуючих психологічних проблем управління персоналом, використовуючи знання, які сформовані на достатньо високому рівні;

2) за результатами факторного аналізу виокремлено 7 психологічних портретів ефективного керівника, які визначені респондентами;

3) використовуючи когнітивний та об'єктивний підходи проведено дослідження щодо сформованості психологічної компетенції керівника на залізничному транспорті на корпоративному рівні, рівні власне управлінському та особистісному рівні. Шляхом узагальнення отриманих результатів було сформовано загальний портрет психологічної компетентності керівника залізничного транспорту – очікуваний та реальний.

Висновки

Результати емпіричного дослідження дозволили встановити психологічні проблеми та виявити рівень психологічної компетентності керівників на залізничному транспорті, сформулювати напрямки розвитку психологічної компетенції як основи психологічного забезпечення системи управління персоналом з метою оволодіння керівниками знаннями, та навичками, необхідними для реалізації місії та цілей АТ «Укрзалізниця».

Основні психологічні проблеми управління персоналом, встановлені за результатами емпіричного дослідження, формуються за рахунок складної бюрократичної організаційної структури з жорсткою системою контролю виконання виробничих завдань та авторитарним стилем управління. Формування адаптованої до сучасних умов корпоративної культури, підвищення привабливості для співробітників та партнерів, впровадження соціально відповідальних підходів забезпечить позитивний розвиток бренду самої компанії і престижу професії залізничного транспорту.

З метою реалізації місії та цілей, заявлених керівництвом АТ «Укрзалізниця», ми пропонуємо впровадження психологічного забезпечення системи управління персоналом шляхом створення галузевого Центру соціального-психологічного забезпечення управління персоналом в структурі АТ «Укрзалізниця» (Maksimenko, Fil, Vanchenko, 2015). Діяльність Центру буде направлена на забезпечення таких функцій як *психологічний аудит* організаційного середовища та кадровий аудит професійної відповідності персоналу; розробка *мотиваційних програм* за показниками ефективності професійної діяльності; *психологічне консультування*; створення *корпоративного клієнт-центру* (робота з клієнтами (внутрішніми, зовнішніми); вивчення потреб клієнтів, оцінка задоволеності клієнтів, оцінка якості послуг); створення *корпоративного асесмент-центру* (корпоративне навчання, розробка методології та проведення тренінгів особистісного розвитку, цільові тренінги (касири квиткові, начальники поїздів пасажирських та інші); створення *корпоративного імідж-центру* (зв'язки з ВНЗ щодо розробки психологічних профілів випускників і програм професійної адаптації, оцінка психологічної готовності випускників до професійної діяльності, розробка та стандартизація корпоративного кодексу, норм, правил корпоративної поведінки та відповідальності за її дотримання, антикорупційна поведінка, психологічна безпека) та ін.

Таблиця 15.

Портрет психологічної компетентності керівника на залізничному транспорті
сформований за результатами тестування

Рівень сформованості	Психологічна компетентність
На корпоративному рівні	Компанії притаманна бюрократична організаційна культура, яка характеризується дотриманням правил, виконанням розпоряджень та рішень керівництва, обмеженою самостійністю у прийнятті актуальних за часом рішень, що формує робоче середовище, яке не дає можливості розвивати та впроваджувати принципово нові ідеї. Організаційна культура керівника має традиційний або навіть регресивний характер.
На рівні власне управлінському	Керівник має достатньо розвинений креативний потенціал, який не проявляється у зв'язку з особливістю робочого середовища, відрізняється ригідним стилем при підході до розв'язання проблем, що характеризується прийняттям стандартних рішень та спиранням на минулі розв'язки подібних проблем. Керівник не завжди здатний перебудовуватися при виконанні завдань, якщо цього потребують обставини. Стиль управління, притаманний керівнику «Авторитет – підкорення», який визначається високим рівнем орієнтації на виробничий результат, моральна атмосфера, пануюча в колективі, його не хвилює.
На особистісному рівні	Організаційна культура, яка характеризується підвищеною орієнтацією на виконання завдань та неналежною увагою до потреб людини призводить до виникнення конфліктів, зниження трудової мотивації, підвищення плинності кадрів тощо. В таких умовах керівник хоча і демонструє конструктивний спосіб реагування у конфлікті, але легко впадає в стрес. Керівник має середнє значення схильності до ризику, враховуючи особливості професійної діяльності на залізничному транспорті це можна віднести до фактору безпеки.

Література / References

- Bondarchuk, O. I. (2008). Socio-psychological bases of personal development of heads of general educational institutions in professional activity. Kyiv: Science.
- Karamushka, L.M., Felkel, T. G. (2013). Leadership in the organization: analysis of the main approaches and the importance of their application in organizations of the higher education. Problems of modern psychology, 2, 52-60.

- Maksimenko, S.D. (2014). Leadership as a Function of Professional Psychological Competence of an Individual. Problems of modern psychology, 24., 7-16.
- Maksimenko, S.D., Fil, O.A., Vanchenko, L.V. (2015). The system of psychological support of personnel management in rail transport, the main components, achievements, prospects. Railway towards Ukraine, 6, 55-65.
- Presentation of the aspects of the development strategy of public joint-stock company "Ukrainian Railways" [Electronic resource] -https://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy_Presentation_fin1.pdf