

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
Кафедра психології, педагогіки та професійної комунікації

Допускається до захисту
Завідувач кафедри



«10» червня 2026 р.

Кваліфікаційна робота
на тему: **«ВПЛИВ САМООЦІНКИ НА РІВЕНЬ КОМУНІКАТИВНОЇ**
УСПІШНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРІВ»

Спеціальність: 053 Психологія
Освітня програма «Психологія. Соціально-психологічний супровід у
мегаполісі»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи Псих-22-1

Антонова Дар'я Олександрівна



Керівник:

Доцент кафедри психології,
педагогіки та професійної
комунікації, кандидат педагогічних
наук, доцент

Долгопол О.О.



Харків 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ САМООЦІНКИ НА КОМУНІКАТИВНУ УСПІШНІСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРІВ	10
1.1 Поняття самооцінки в психології	10
1.2 Комунікативна успішність як професійна характеристика HR-МЕНЕДЖЕРА	14
1.3. Взаємозв'язок самооцінки та комунікативної успішності особистості в професійній діяльності	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	24
2.1 Мета, завдання та гіпотези емпіричного дослідження	24
2.2. Характеристика вибірки дослідження	26
2.3. Методи та психодіагностичні методики дослідження	30
2.4. Методи статистичної обробки результатів дослідження	34
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ САМООЦІНКИ HR-МЕНЕДЖЕРІВ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РІВНІВ КОМУНІКАТИВНОЇ УСПІШНОСТІ ТА РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ	37
3.1. Аналіз рівня самооцінки HR-МЕНЕДЖЕРІВ ЗАЛЕЖНО ВІД КОМУНІКАТИВНОЇ УСПІШНОСТІ	37
3.2. Порівняльний аналіз самооцінки HR-МЕНЕДЖЕРІВ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНІВ КОМУНІКАТИВНОЇ УСПІШНОСТІ	46
3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку самооцінки та комунікативної ефективності HR-МЕНЕДЖЕРІВ	49
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Вплив самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів».

Автор: Антонова Д.О.

The impact of self-esteem on the level of communicative effectiveness of an HR manager.

Актуальність теми. Комунікація є базовою основою діяльності HR-менеджера, який виступає медіатором конфліктів, фасилітатором змін та носієм організаційної культури. Ефективність його взаємодії з кандидатами та керівництвом безпосередньо визначає успіх компанії. Водночас комунікативний процес тісно пов'язаний із внутрішнім самосприйняттям фахівця. Самооцінка виступає ключовим регулятором поведінки. У сучасній науці недостатньо вивчено безпосередній взаємозв'язок самооцінки та комунікативної успішності саме в HR-секторі. Необхідність оптимізації професійної взаємодії в умовах динамічного ринку праці зумовлює актуальність дослідження.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів.

Об'єкт дослідження – комунікативна успішність особистості у професійній діяльності HR-менеджера.

Предмет дослідження – вплив самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів, її психологічні особливості, структурні компоненти та роль у формуванні ефективної професійної взаємодії.

Методи дослідження. Використовувався комплекс теоретичних методів (аналіз, систематизація, порівняння та узагальнення науково-методичної літератури) та емпіричних методів (адаптована україномовна версія методики самооцінки Дембо-Рубінштейна (1962р.), адаптація в українському перекладі шкали самооцінки Розенберга (1965р.), опитувальник Л. Міхельсона для визначення рівня комунікативної компетентності (1982р.), авторський опитувальник на платформі Google

Forms для оцінки професійної самооцінки через кейси, а також метод включеного спостереження). Математико-статистична обробка даних здійснювалася методами описової статистики, якісного та кількісного аналізу емпіричних даних із застосуванням відсоткового розподілу та графічного представлення результатів.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Список літератури містить 44 найменування, з них іноземною мовою – 3 джерела. Усі джерела (100%) підбрано за останні 5 років. Робота містить 2 рисунки та 14 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, з них основна частина – 52 сторінки.

Стислий зміст дослідження. Робота присвячена вивченню внутрішніх психологічних детермінант, що забезпечують успішність ділового та міжособистісного спілкування в сфері управління персоналом. Розглядається сутність самооцінки як центрального компонента «Я-концепції» та її роль у подоланні комунікативної тривожності. Емпіричну базу дослідження склали співробітники HR-агенції «MI Agency». У роботі проаналізовано, як саме рівень впевненості рекрутерів впливає на їхню поведінку під час вирішення типових робочих ситуацій (кейсів), побудову мікроклімату в колективі та підтримку тривалого контакту з кандидатами й працівниками.

Отримані результати та висновки. У ході дослідження теоретично обґрунтовано специфіку комунікативної успішності як критерію ефективності HR-діяльності. Було розширено й поглиблено психологічні уявлення про характер взаємозв'язку між внутрішньою самооцінкою та реальною комунікативною поведінкою фахівців. Емпірично доведено та підтверджено гіпотезу про існування статистично значущого зв'язку між досліджуваними феноменами. Встановлено, що високий рівень самооцінки є внутрішнім регулятором, який позитивно впливає на якість професійного спілкування, розвиток емпатії та навички активного слухання. Натомість

знижена самооцінка провокує труднощі у встановленні контактів та уникання складних ситуацій. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення професійної діяльності HR-менеджерів через розвиток адекватної самооцінки та підвищення їхньої впевненості.

Ключові слова: самооцінка, комунікативна успішність, HR-менеджер, Я-концепція, комунікативна компетентність, професійна взаємодія, рекрутер, комунікативна тривожність.

ВСТУП

Комунікація – це одна з найважливіших частин роботи будь-якої людини, а для HR-менеджера вона є основною. HR-професіонал постійно спілкується з кандидатами, колегами та керівниками, вирішує різні проблеми та допомагає будувати позитивний мікроклімат в компанії. Від того, наскільки ефективно він спілкується, залежить успіх його роботи та імідж компанії в очах людей. Водночас комунікація пов'язана не тільки з тим, що ми говоримо, а й з тим, як ми себе відчуваємо.

Самооцінка людини впливає на її поведінку, впевненість і здатність спілкуватися. Якщо HR-менеджер впевнений у собі, він спокійно веде розмови, задає правильні питання і слухає інших. А якщо людина не впевнена – вона може сумніватися, нервувати або уникати складних ситуацій, і це відразу помітно. Тема самооцінки і її впливу на комунікативну успішність HR-менеджерів дуже важлива, бо ефективне спілкування у цій професії прямо пов'язане з результатами роботи. Питання самооцінки активно досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Зокрема, К. Роджерс розглядав самооцінку як центральний компонент Я-концепції особистості, Р. Бернс визначав її як емоційно-оцінне ставлення до себе, а А. Бандура пов'язував її з поняттям самоефективності та вірою у власні можливості.

Серед українських дослідників вагомий внесок у вивчення комунікативної компетентності зробили Г. Андрєєва, Л. Петровська та інші, які підкреслювали значення комунікації як базового соціально-психологічного процесу формування особистості. Разом із тим, у сучасній науковій літературі недостатньо дослідженим залишається безпосередній взаємозв'язок між рівнем самооцінки та комунікативною успішністю саме HR-менеджерів. Це зумовлює актуальність даного дослідження, оскільки вказаний зв'язок має суттєве практичне значення для ефективності професійної діяльності. Самооцінка визначає, як людина поводить себе у різних ситуаціях, як реагує на критику, як підтримує контакт з іншими людьми. Це

особливо важливо для HR, адже він щодня працює з людьми, вирішує конфлікти та допомагає колективу взаємодіяти ефективно.

Об'єктом дослідження є комунікативна успішність особистості у професійній діяльності HR-менеджера.

Предметом дослідження є вплив самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів, її психологічні особливості, структурні компоненти та роль у формуванні ефективної професійної взаємодії.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань дослідження:

1. Розглянути теоретичні основи самооцінки та комунікативної успішності.
2. Дослідити, як самооцінка впливає на поведінку HR-менеджера під час спілкування.
3. Визначити ключові фактори, які формують ефективну комунікацію у професійній діяльності HR.
4. Проаналізувати взаємозв'язок між рівнем самооцінки та здатністю налагоджувати контакт з кандидатами та працівниками.
5. Надати рекомендації щодо розвитку впевненості у собі та комунікативних навичок у HR-працівників.

Гіпотезу дослідження в узагальненому вигляді можна представити так: існує статистично значущий зв'язок між рівнем самооцінки та рівнем комунікативної успішності HR-менеджерів. Її можна так конкретизувати:

1. Рівень самооцінки HR-менеджерів має суттєвий вплив на їхню комунікативну успішність, що проявляється у якості професійного спілкування, здатності до встановлення контакту та ефективності міжособистісної взаємодії.
2. Високий рівень самооцінки сприяє формуванню впевненості у професійній комунікації, розвитку емпатії, активного слухання та

конструктивного вирішення професійних ситуацій, тоді як знижена самооцінка пов'язана з труднощами у спілкуванні та підвищеною комунікативною тривожністю.

3. Комунікативна успішність HR-менеджерів визначається сукупністю психологічних факторів, серед яких самооцінка виступає одним із ключових внутрішніх регуляторів професійної поведінки.

Для реалізації поставлених завдань використано комплекс методів дослідження:

– теоретичні: аналіз, систематизація, порівняння та узагальнення науково-методичної, психологічної та спеціальної літератури за темою дослідження самооцінки та комунікативної сфери особистості;

– емпіричні: адаптована методика самооцінки Дембо-Рубінштейна, україномовна версія шкали самооцінки Розенберга, опитувальник Л. Міхельсона для визначення рівня комунікативної компетентності, а також психодіагностичне тестування (розроблений авторський опитувальник на платформі Google Forms для оцінки професійної самооцінки та успішності комунікативних кейсів) та метод включеного спостереження.

– статистичні: методи описової статистики, якісний та кількісний аналіз емпіричних даних, методи графічного представлення результатів (відсотковий розподіл та діаграми)

Базою емпіричного дослідження є HR-агенція MI Agency. У дослідженні взяли участь співробітники різної статі, віку та професійного статусу, що забезпечує репрезентативність отриманих результатів.

Наукова новизна дослідження полягає в розширенні та поглибленні психологічних уявлень про характер взаємозв'язку та механізми впливу внутрішньої професійної самооцінки на рівень реальної комунікативної успішності HR-менеджерів у процесі різноманітних форм комунікативної взаємодії у професійній діяльності; визначенні специфіки прояву впевненості рекрутерів у типових робочих ситуаціях (кейсах).

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення професійної діяльності HR-менеджерів через розвиток адекватної самооцінки та підвищення ефективності професійної комунікації.

Структура кваліфікаційної роботи представлена вступом, трьома розділами основної частини та висновками до них, загальними висновками з проведеного дослідження, списком літературних джерел та додатками. Кваліфікаційна робота представлена на 78 сторінках тексту, основна частина з яких становить 52 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 2 рисунка. У дослідженні проаналізовано 48 літературне джерело, серед яких 3 іноземною мовою, 48 (100%) за останні 5 років.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ САМООЦІНКИ НА КОМУНІКАТИВНУ УСПІШНІСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРІВ

1.1 Поняття самооцінки в психології

Самооцінка – це складне психологічне утворення, яке відображає ставлення особистості до самої себе та оцінку власних якостей, можливостей і місця в системі соціальних відносин. У психології самооцінка розглядається як важливий компонент Я-концепції, що визначає рівень прийняття або неприйняття себе та впливає на регуляцію поведінки.

У психологічній науці значення самооцінки детально розкривалося у працях Р. Бернса, який визначав її як «емоційно-оцінне ставлення особистості до себе, що формується в процесі соціального досвіду». Також К. Роджерс розглядав самооцінку як центральний елемент Я-концепції, який визначає ступінь конгруентності особистості та її психологічну адаптацію [4]. У свою чергу, А. Бандура пов'язував самооцінку з поняттям самоефективності, підкреслюючи, що віра людини у власні можливості безпосередньо впливає на її поведінку, активність і наполегливість [1].

Самооцінка суттєво впливає на поведінку людини, її професійну діяльність, процес прийняття рішень, характер спілкування та емоційний стан. Особи з високою самооцінкою зазвичай демонструють впевненість у міжособистісній взаємодії, готовність до нових соціальних контактів та активну життєву позицію, тоді як знижена самооцінка часто проявляється у невпевненості, уникненні складних ситуацій та підвищеній тривожності.

Як зазначає Р. Бернс, «самооцінка виступає внутрішнім механізмом саморегуляції поведінки особистості, який визначає рівень її активності та характер взаємодії з оточенням» [2]. Таким чином, вона виконує функцію психологічного регулятора, що впливає на всі сфери життєдіяльності людини.

Формування самооцінки відбувається поступово в процесі соціалізації. Важливу роль у цьому процесі відіграють ранні взаємини з

батьками та значущими дорослими. К. Роджерс підкреслював, що безумовне позитивне прийняття є ключовою умовою формування здорової самооцінки, тоді як критика та умовне прийняття можуть призводити до її зниження [16]. А. Бандура також наголошував на ролі соціального підкріплення та моделювання поведінки у формуванні уявлень людини про власну ефективність [20].

Важливим фактором формування самооцінки є соціальне оточення, оскільки саме у процесі взаємодії з іншими людиною отримує зворотний зв'язок щодо власної поведінки та якостей. Окремо слід зазначити вплив сучасного інформаційного середовища та соціальних мереж, які посилюють тенденцію до соціального порівняння та можуть впливати на рівень самооцінки особистості.

Як зазначає М. Розенберг, самооцінка не є стабільною характеристикою, а може змінюватися протягом життя залежно від соціального досвіду, успіхів, невдач та міжособистісних взаємодій [3].

Таблиця 1.1.1. Порівняльний аналіз підходів до визначення самооцінки

Автор	Визначення
Р. Бернс	Самооцінка – це емоційно-оцінне ставлення особистості до самої себе, яке формується в процесі соціального досвіду та відображає рівень прийняття або неприйняття власного «Я».
К. Роджерс	Самооцінка є складовою Я-концепції особистості, що визначає ступінь її конгруентності та відображає співвідношення між реальним і ідеальним «Я».
М. Розенберг	Самооцінка – це загальна позитивна або негативна установка особистості щодо самої себе, яка формується на основі соціального порівняння та досвіду взаємодії.

У. Джеймс	Самооцінка розглядається як співвідношення між домаганнями особистості та її реальними досягненнями, де рівень самооцінки визначається балансом успіхів і очікувань (успіх / домагання).
-----------	--

Аналіз таблиці дозволяє переконатися, що самооцінка не є постійною і її можна змінити. Наприклад, людина може досягати результатів, отримувати підтримку і поступово ставати більш впевненою.

Самооцінка буває різною. Найчастіше виділяють три види: адекватна, занижена і завищена [4]. Адекватна – це коли людина нормально оцінює себе, знає свої сильні і слабкі сторони. Занижена – коли людина думає, що вона гірша за інших, боїться і не вірить у себе. Завищена – коли людина вважає себе кращою за всіх і не помічає своїх помилок. На мою думку, найкраща – це адекватна самооцінка, бо вона допомагає бути впевненим, але при цьому залишатися реалістичним.

Таблиця 1.1.2. Види самооцінки

Вид самооцінки	Характеристика
Адекватна самооцінка	Відповідає реальним можливостям і якостям особистості. Людина об'єктивно оцінює свої сильні та слабкі сторони, демонструє стабільність у поведінці та адекватну реакцію на успіхи і невдачі.
Завищена самооцінка	Характеризується переоцінкою власних можливостей і здібностей. Особистість може проявляти надмірну впевненість, ігнорування критики та труднощі у сприйнятті зворотного зв'язку.
Занижена самооцінка	Виявляється у недооцінюванні власних можливостей, невпевненості, підвищеній тривожності та схильності уникати складних ситуацій

Самооцінка має суттєве значення у професійній діяльності HR-менеджера, оскільки вона впливає на особливості його комунікативної

поведінки, рівень професійної впевненості та ефективність міжособистісної взаємодії. Рівень самооцінки визначає характер реагування фахівця у професійно значущих ситуаціях: при зниженій самооцінці можуть виникати прояви невпевненості та підвищеної комунікативної тривожності; при завищеній самооцінці – схильність до недостатнього врахування думок інших учасників взаємодії; при адекватному рівні самооцінки забезпечується більш збалансована та ефективна професійна поведінка [21].

Важливим аспектом дослідження є також взаємозв'язок самооцінки з емоційною сферою особистості. Особи з адекватною самооцінкою, як правило, демонструють вищий рівень емоційної стабільності та стресостійкості, тоді як знижена самооцінка може супроводжуватися підвищеною тривожністю, внутрішньою напруженістю та сумнівами у власних діях. Це особливо проявляється у ситуаціях професійного оцінювання, наприклад, під час співбесіди, коли різні рівні самооцінки зумовлюють різний ступінь впевненості HR-менеджера у процесі комунікації.

Як зазначається у дослідженнях Р. Бернса, самооцінка безпосередньо впливає на рівень тривожності та емоційний стан особистості, оскільки виступає центральним компонентом Я-концепції, який регулює поведінкові та емоційні реакції індивіда [4]. У теорії А. Бандури в межах концепції самоефективності також обґрунтовано взаємозв'язок між переконаністю людини у власних можливостях та її емоційною стабільністю у ситуаціях соціальної взаємодії [2].

Крім того, у працях М. Розенберга доведено, що самооцінка є ключовим чинником, який визначає особливості соціальної поведінки особистості та її комунікативної активності [12]. Відповідно, рівень самооцінки зумовлює характер поведінки у процесі спілкування: особи з високою або адекватною самооцінкою демонструють чіткість мовлення, стійкий зоровий контакт та відкриту комунікативну позицію. Натомість

знижена самооцінка пов'язується з униканням зорового контакту, зниженим темпом мовлення та проявами невпевненості у міжособистісній взаємодії.

На основі аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що самооцінка є одним із базових психологічних утворень особистості, яке має значний вплив на різні сфери життєдіяльності людини, зокрема професійну діяльність, міжособистісне спілкування та загальний емоційний стан [2,41]. У зв'язку з цим її розвиток є важливим завданням особистісного та професійного становлення [31].

У практичній діяльності HR-менеджера розвиток адекватної самооцінки може забезпечуватися через використання методів рефлексії, аналізу власних професійних дій, фіксації досягнень, а також зменшення тенденції до соціального порівняння з іншими фахівцями [7]. Зазначені підходи сприяють формуванню більш стабільної професійної впевненості та підвищенню ефективності комунікативної взаємодії [16].

Таким чином, самооцінка виступає важливою складовою структури особистості, яка впливає на всі основні аспекти її функціонування. Особливо значущою вона є для представників професій типу «людина–людина», зокрема HR-менеджерів, оскільки рівень впевненості у власних можливостях безпосередньо визначає якість їхньої комунікативної діяльності та ефективність професійної взаємодії [8,38].

1.2 Комунікативна успішність як професійна характеристика HR-менеджера

Як зазначає Л. М. Карамушка, комунікація в системі управління персоналом виступає не просто процесом обміну інформацією, а базовим професійним інструментом, за допомогою якого HR-менеджер реалізує основні функції своєї діяльності [17]. Саме через комунікативну взаємодію здійснюється підбір персоналу, проведення співбесід, адаптація нових працівників, оцінювання професійних компетенцій, врегулювання

конфліктів у колективі, мотиваційна підтримка співробітників та забезпечення ефективного зворотного зв'язку між персоналом і керівництвом. Таким чином, якість комунікації HR-фахівця безпосередньо визначає результативність кадрових процесів та рівень психологічного комфорту в організації.

Специфіка роботи HR-менеджера полягає у необхідності щоденної взаємодії з великою кількістю осіб, які відрізняються за професійним статусом, особистісними характеристиками, рівнем емоційної стабільності та комунікативною відкритістю [24]. У зв'язку з цим HR-фахівець має володіти здатністю швидко встановлювати психологічний контакт, підтримувати конструктивний діалог, адекватно реагувати на емоційний стан співрозмовника та коригувати власний стиль спілкування відповідно до ситуації [32]. Недостатній рівень сформованості цих навичок може призводити до помилок у професійному оцінюванні персоналу, труднощів у вирішенні конфліктів та зниження загальної ефективності управлінської взаємодії.

У науковій літературі комунікативна компетентність визначається як здатність особистості ефективно здійснювати міжособистісну взаємодію, досягати взаєморозуміння та будувати продуктивні соціальні зв'язки. У контексті адміністрування персоналу комунікативна компетентність включає в себе не лише володіння мовленнєвими засобами, а й уміння розуміти психологічний стан співрозмовника, прогнозувати його реакції та відповідно коригувати власну поведінку [46]. Для HR-менеджера це має особливе значення, оскільки успішність професійного спілкування полягає не лише у передачі інформації, але й у здатності правильно інтерпретувати поведінку кандидата чи працівника.

Наприклад, у процесі проведення співбесіди HR-менеджер повинен враховувати, що кандидат може демонструвати різний рівень відкритості: одна особа відповідає впевнено й активно, інша – стримано, коротко та з ознаками хвилювання. За недостатньої комунікативної підготовки HR-

фахівець може інтерпретувати таку стриманість як низьку зацікавленість або слабку професійну мотивацію, хоча насправді вона може бути наслідком ситуаційної тривожності. Саме тому професійна комунікативна успішність передбачає вміння відокремлювати зовнішні поведінкові прояви від реального змісту відповідей співрозмовника [16].

Комунікативна успішність охоплює не лише вербальний, але й невербальний рівень взаємодії. Сучасні дослідники підкреслюють, що ефективна комунікація включає як мовленнєві, так і невербальні засоби впливу, серед яких зоровий контакт, міміка, жести, поза, інтонація та темп мовлення [8, 35]. У професійній діяльності HR-менеджера невербальні сигнали відіграють важливу роль, оскільки саме вони формують у співрозмовника відчуття зацікавленості, довіри та психологічної безпеки. Відсутність зорового контакту, закрита поза або неухважність під час розмови можуть створити враження байдужості та знизити рівень відкритості кандидата чи працівника.

Не менш значущим компонентом комунікативної успішності HR-менеджера є активне слухання, яке розглядається як здатність не лише сприймати інформацію, але й демонструвати співрозмовнику її розуміння через уточнення, перефразування, доречні паузи та зворотний зв'язок [38]. У професійному середовищі недостатньо лише ставити запитання та отримувати формальні відповіді; значно більшої ваги набуває здатність уважно сприймати зміст повідомлення, фіксувати емоційні акценти, уточнювати деталі та аналізувати приховані смисли висловлювань.

У процесі співбесіди кандидат нерідко надає інформацію, яка має не лише фактологічне, але й психологічне значення, тому поверхове слухання або концентрація виключно на заздалегідь підготовлених питаннях може призвести до втрати важливих відомостей щодо мотивації, професійних очікувань чи особистісних характеристик претендента. Саме тому навичка активного слухання є фундаментальною професійною цінністю для HR-фахівця, оскільки вона виступає основою довірливої міжособистісної

взаємодії, дозволяє своєчасно виявити приховані проблеми у колективі та забезпечує максимальну ефективність кадрової взаємодії [12, 44].

Поряд із цим вагоме значення має вміння формулювати змістовні та психологічно доцільні запитання. Професійна комунікація HR-менеджера не може обмежуватися лише стандартним переліком формальних питань щодо попереднього місця роботи чи стажу кандидата. Значно вищу діагностичну цінність мають відкриті питання, які дозволяють виявити внутрішню мотивацію, рівень задоволеності попереднім досвідом, очікування від нового місця праці та індивідуальні професійні орієнтації [37]. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння особистості співрозмовника та підвищує якість кадрового відбору [6].

Суттєвим елементом професійної взаємодії є також здатність HR-менеджера чітко, структуровано й доступно передавати інформацію. Умови праці, посадові обов'язки, особливості корпоративної культури, система оплати праці та перспективи розвитку повинні бути представлені кандидату зрозуміло та без двозначностей. Ми впевнені, що нечіткість або суперечливість у поясненнях формує враження неорганізованості, що негативно впливає на первинне сприйняття компанії. У зв'язку з цим Е. Шейн наголошував, що саме комунікаційна поведінка представників організації є одним із ключових чинників формування її внутрішнього та зовнішнього іміджу [25, 44].

Комунікативна успішність передбачає також високий рівень емоційної чутливості. У кадровій роботі важливим є не лише зміст повідомлення, але й форма його подання. Навіть негативна інформація, зокрема повідомлення про відмову кандидату, може бути подана коректно, доброзичливо та з дотриманням принципів професійної етики. Саме емоційно виважена манера спілкування забезпечує збереження позитивного враження про компанію та мінімізує напруження у взаємодії [11].

Окреме місце в структурі комунікативної компетентності займає здатність до врегулювання конфліктів. Будь-яке професійне середовище

передбачає наявність суперечностей, непорозумінь та міжособистісних напружень, а HR-менеджер часто виступає посередником між сторонами конфлікту [13]. За таких умов необхідним є не лише вміння вислухати позиції учасників, але й здатність зберігати нейтральність, знижувати емоційне напруження та знаходити компромісні рішення. Як зазначав К. Томас, комунікативні навички становлять основу ефективного управління персоналом, оскільки саме через діалог забезпечується координація інтересів та стабілізація соціально-психологічного клімату [27].

Важливим професійним ресурсом виступає довіра. Працівники звертаються до HR-менеджера не лише з організаційними, але й з особистісно значущими питаннями, тому рівень відкритості співробітників прямо залежить від того, наскільки безпечним і чесним вони сприймають спілкування з фахівцем. Довіра формується через послідовність, відкритість, повагу до співрозмовника, дотримання конфіденційності та відсутність маніпулятивної поведінки [29].

Для успішної професійної комунікації HR значущою є також адаптивність. HR-менеджер взаємодіє з людьми різного темпераменту, статусу, досвіду та рівня емоційної стабільності, тому універсальний стиль спілкування не може бути однаково результативним у всіх ситуаціях. Ефективна взаємодія вимагає гнучкості у виборі тону, темпу мовлення, рівня офіційності та способу подання інформації. Така поведінкова варіативність дозволяє встановлювати контакт із різними категоріями співрозмовників і підвищує результативність професійного діалогу [34].

Вагомий вплив на успішну комунікацію має емоційна саморегуляція. У ситуаціях скарг, напружених переговорів або конфліктних обговорень внутрішня нестабільність HR-менеджера здатна посилити деструктивність взаємодії. Саме тому професійна комунікація передбачає здатність контролювати власні емоційні реакції, зберігати спокій і демонструвати психологічну врівноваженість. У працях Д. Големан доведено, що емоційна стійкість є однією з провідних складових успішної ділової взаємодії [21].

Крім того, розвиток комунікативної успішності тісно пов'язаний із практичним досвідом. У процесі професійної діяльності HR-фахівець поступово навчається точніше інтерпретувати поведінку співрозмовника, швидше орієнтуватися в нестандартних ситуаціях, прогнозувати реакції та обирати найбільш доречні комунікативні стратегії. Сучасні умови також вимагають опанування цифрових форматів взаємодії, оскільки онлайн-співбесіди, відеозустрічі, ділове листування та дистанційний зворотний зв'язок стали невід'ємною частиною HR-практики [15].

Аналіз наукової літератури і особливостей діяльності HR дали змогу переконатися, що комунікація в роботі HR-менеджера виступає багатокомпонентним професійним процесом, що включає мовленнєву компетентність, невербальну виразність, активне слухання, емоційну чутливість та гнучкість у взаємодії. Саме від рівня сформованості цих складових залежить здатність HR-фахівця ефективно реалізовувати свої професійні функції, що робить дослідження чинників комунікативної успішності, зокрема самооцінки, особливо актуальним [10].

Отже, комунікативна успішність HR-менеджера є інтегральною професійною характеристикою, яка включає активне слухання, уміння ставити психологічно релевантні запитання, чіткість передачі інформації, емоційну врівноваженість, конфліктологічну компетентність, адаптивність, здатність формувати довіру та постійно вдосконалювати власні навички у практичній діяльності [8].

1.3. Взаємозв'язок самооцінки та комунікативної успішності особистості в професійній діяльності

Взаємозв'язок самооцінки та ефективності комунікації у професійній діяльності проявляється в тому, що уявлення людини про себе суттєво впливає на особливості її взаємодії з оточенням [2]. Рівень самооцінки безпосередньо визначає професійну поведінку HR-менеджера, формуючи

ступінь упевненості у власних професійних компетентностях, особливості комунікативної взаємодії та здатність до встановлення ефективних міжособистісних контактів [10].

HR-менеджери з адекватною та позитивною самооцінкою, як правило, демонструють упевненість у процесі професійного спілкування, вільно висловлюють власну позицію, ініціюють діалог і підтримують конструктивну комунікацію з кандидатами, працівниками та керівництвом організації [39]. Наприклад, HR-менеджер з високим рівнем самоефективності та стабільною самооцінкою легше адаптується до умов проведення співбесід, чітко формулює запитання і спокійно реагує на відповіді кандидата, що дозволяє створити позитивну атмосферу та налагодити продуктивний контакт [2, 16].

Натомість за умови деструктивної або заниженої самооцінки фахівець може відчувати перманентну невпевненість, страх припуститися помилки або виглядати недостатньо компетентним у колі колег чи перед керівництвом [41]. Як наслідок, такий HR-менеджер може уникати складних чи напружених розмов, не ставити необхідних уточнюючих запитань під час інтерв'ю, що суттєво підвищує ризик виникнення професійних непорозумінь та знижує загальну ефективність комунікації в організації [11, 24].

Поряд із цим самооцінка виступає чинником, що детермінує особливості соціального сприйняття та інтерпретації поведінки інших людей. Особистість з адекватною самооцінкою зазвичай конструктивніше реагує на критику, демонструє вищий рівень емпатії та краще розуміє позицію співрозмовника, оскільки не сприймає зауваження як загрозу власному «Я», а аналізує їх як зворотний зв'язок для оптимізації діяльності [7]. Це дозволяє будувати здорові та тривалі робочі відносини всередині колективу.

Важливим є також вплив самооцінки на емоційну саморегуляцію у процесі взаємодії. Фахівці із заниженою самооцінкою є більш схильними до виникнення ситуативної тривожності, емоційного напруження, стресу або проявів дратівливості під час ділового спілкування [20]. Навпаки, високий

рівень професійної самоповаги забезпечує кращий контроль над власними емоційними реакціями, поведінкову врівноваженість та стабільність, що безпосередньо підвищує результативність комунікативних процесів [36, 34].

У професійній діяльності HR-менеджера зазначені психологічні особливості набувають критичного значення, адже його робота пов'язана з безперервною міжособистісною взаємодією: проведенням оціночних інтерв'ю, медіацією конфліктів, підтримкою та мотивацією персоналу. Результати багатьох наукових розвідок переконують у тому, що без сформованої адекватної самооцінки складно побудувати збалансовану модель комунікації, оскільки її крайні прояви призводять або до пасивності й невпевненості, або, навпаки, до надмірної самовпевненості та авторитарності у спілкуванні [17, 32].

Отже, взаємозв'язок самооцінки та ефективності комунікації має виражений і закономірний характер. Рівень самооцінки безпосередньо впливає на впевненість особистісного позиціонування, особливості поведінкових реакцій, емоційну стійкість та здатність до конструктивної міжособистісної взаємодії. Сформованість адекватної самооцінки сприяє розвитку комунікативної відкритості, зниженню внутрішньої тривожності, підвищенню якості професійного спілкування та, відповідно, забезпечує високу результативність кадрової діяльності в цілому.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення самооцінки, комунікативної успішності та особливостей їх взаємозв'язку в професійній діяльності HR-менеджера. Установлено, що самооцінка в психології розглядається як складне особистісне утворення, яке відображає систему уявлень людини про власні якості, можливості, соціальну значущість та професійну компетентність. Аналіз наукових праць Л. М. Карамушки, В. М. Брюса, О. Р. Святюк,

Л. М. Ільїч та К. Роджерса, дозволив визначити, що самооцінка виступає центральним регулятором поведінки особистості, впливає на рівень її впевненості, емоційної стабільності, реакцію на труднощі та здатність до самореалізації.

Встановлено, що структура самооцінки включає когнітивний, емоційно-ціннісний і поведінковий компоненти, які в сукупності визначають ставлення людини до себе та характер її активності у соціальному середовищі. Дослідження комунікативної успішності як професійної характеристики HR-менеджера дало змогу з'ясувати, що саме комунікація є основним інструментом реалізації кадрових, організаційних, консультативних та посередницьких функцій даного фахівця. Ефективність професійного спілкування HR-менеджера залежить від сформованості таких якостей, як активне слухання, чіткість і логічність мовлення, вміння ставити психологічно доцільні запитання, емоційна врівноваженість, конфліктологічна компетентність, адаптивність до різних типів співрозмовників та здатність формувати довірливий контакт.

Аналіз наукових підходів дослідників, зокрема Л. М. Карамушки, В. М. Брюса, О. Р. Сватюк, Л. М. Ільїч та К. Роджерса, засвідчив, що комунікативна компетентність у сфері HR безпосередньо визначає якість кадрового відбору, загальний рівень довіри персоналу до менеджменту, психологічний клімат у колективі та успішність формування позитивного іміджу організації загалом [18, 19]. У процесі теоретичного аналізу також було доведено, що між самооцінкою та ефективністю професійної комунікації існує тісний і закономірний взаємозв'язок. Самооцінка визначає рівень внутрішньої впевненості особистості, її поведінкові реакції, здатність до відкритого діалогу, стійкість до критики, вміння відстоювати власну позицію та зберігати емоційну рівновагу в напружених ситуаціях. Адекватна самооцінка сприяє переконливості, врівноваженості, комунікативній відкритості та професійній стабільності, тоді як занижена самооцінка може проявлятися у не впевненості, скутості, підвищеній тривожності та

труднощах у встановленні конструктивної взаємодії. Для HR-менеджера зазначена закономірність має особливе значення, оскільки специфіка його діяльності передбачає постійну взаємодію з кандидатами, працівниками та керівництвом, а отже, вимагає високого рівня психологічної готовності до професійного спілкування.

Отже, узагальнення теоретичних положень дає підстави стверджувати, що самооцінка є одним із базових внутрішніх чинників, які визначають рівень комунікативної успішності HR-менеджера, а сформованість адекватного самосприйняття значною мірою забезпечує результативність професійної взаємодії, якість кадрової роботи та ефективність управління персоналом. Отримані теоретичні висновки становлять методологічну основу для проведення подальшого емпіричного дослідження.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Мета, завдання та гіпотези емпіричного дослідження

Зважаючи на специфіку діяльності сучасного HR, рівень комунікативної успішності є одним із ключових чинників його професійної ефективності фахівців HR-сфери [19].

Водночас ефективність професійної комунікації значною мірою залежить від індивідуально-психологічних особливостей особистості, серед яких важливе місце займає самооцінка [21]. Для HR-менеджера адекватна самооцінка є важливою передумовою професійної комунікативної компетентності, оскільки саме від неї залежить здатність ефективно вести діалог, аргументовано відстоювати власну позицію, зберігати емоційну стійкість у складних ситуаціях професійного спілкування та підтримувати продуктивні міжособистісні взаємини [31].

Метою емпіричного дослідження є виявлення особливостей впливу самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів та встановлення взаємозв'язку між показниками самооцінки й особливостями професійної комунікації фахівців HR-сфери.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання емпіричного дослідження:

- Визначити найбільш прийнятний психодіагностичний інструментарій
- Дослідити рівень самооцінки HR-менеджерів та визначити особливості їхнього самосприйняття.
- Встановити рівень комунікативної успішності та особливості комунікативної поведінки HR-менеджерів у професійній взаємодії.

- Проаналізувати ступінь вираженості впевненості, комунікативної компетентності та особливостей міжособистісної взаємодії у досліджуваних.
- Виявити взаємозв'язок між рівнем самооцінки та показниками комунікативної успішності HR-менеджерів.
- Визначити, яким чином адекватність або неадекватність самооцінки впливає на особливості професійної комунікації фахівців HR-сфери.
- Узагальнити результати дослідження та розробити практичні рекомендації щодо розвитку адекватної самооцінки та підвищення рівня комунікативної успішності HR-менеджерів.

Емпіричне дослідження проводилося серед HR-менеджерів, професійна діяльність яких безпосередньо пов'язана з інтенсивною комунікативною взаємодією. Особливістю даної категорії респондентів є те, що їхня професійна ефективність значною мірою залежить від здатності встановлювати міжособистісний контакт, підтримувати конструктивну комунікацію, розуміти емоційний стан співрозмовника, здійснювати переконливу самопрезентацію та регулювати власну поведінку відповідно до професійної ситуації [32].

HR-менеджери регулярно виконують функції професійного посередництва між організацією та працівниками, здійснюють рекрутинг, адаптацію персоналу, оцінювання професійних компетентностей кандидатів, супровід професійного розвитку працівників та врегулювання міжособистісних конфліктів. У зв'язку з цим їхня професійна діяльність вимагає високого рівня комунікативної культури, емоційної врівноваженості, впевненості у власних професійних якостях і здатності до ефективної саморегуляції [36].

Основна гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що між рівнем самооцінки та рівнем комунікативної успішності HR-менеджерів існує статистично значущий взаємозв'язок: HR-менеджери з адекватною та

позитивною самооцінкою демонструють вищий рівень комунікативної успішності, упевненість у професійному спілкуванні та більш конструктивний стиль міжособистісної взаємодії.

Додатковими гіпотезами дослідження є такі припущення:

занижена самооцінка може супроводжуватися невпевненістю у професійній комунікації, труднощами самопрезентації та підвищеною залежністю від оцінки оточення;

завищена самооцінка може проявлятися у схильності до домінування у спілкуванні, недостатній гнучкості комунікативної поведінки та зниженні ефективності міжособистісної взаємодії;

адекватна самооцінка сприяє розвитку конструктивного стилю професійної комунікації, ефективному встановленню професійних контактів та підтриманню позитивного психологічного клімату у взаємодії з персоналом.

Отже, дослідження впливу самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів має важливе практичне значення, оскільки дозволяє глибше зрозуміти психологічні чинники професійної ефективності фахівців HR-сфери та створює підґрунтя для розроблення програм професійного розвитку, спрямованих на вдосконалення комунікативної компетентності та формування адекватної самооцінки [21].

2.2. Характеристика вибірки дослідження

Для проведення емпіричного дослідження впливу самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів було сформовано відповідну вибірку респондентів. Вибірка є одним із ключових елементів будь-якого психологічного дослідження, оскільки саме від її якісного добору залежить достовірність отриманих результатів та можливість подальшого аналізу. Як зазначають дослідники, комунікативна компетентність спеціаліста безпосередньо визначає якість його професійної взаємодії та ефективність

виконання функціональних обов'язків [5]. Саме тому до участі у дослідженні були залучені особи, професійна діяльність яких щоденно пов'язана з інтенсивною міжособистісною комунікацією.

Емпіричною базою науково-дослідного етапу кваліфікаційної роботи виступила компанія HR-агенція MI Agency (ТОВ ФОП Ільєнко-Садовнікова Ірина Михайлівна), яка є сучасним представником прогресивного сектору вітчизняного бізнесу. Основними напрямками діяльності підприємства є розробка інноваційних цифрових рішень, надання високотехнологічних послуг та оптимізація бізнес-процесів для клієнтів. Компанія характеризується динамічним розвитком кадрового потенціалу, гнучкістю організаційної структури та впровадженням сучасних стандартів управління персоналом. Специфікою функціонування організації у досліджуваній період є повний або частково гібридний перехід працівників на дистанційний формат праці, що висуває особливі вимоги до побудови внутрішньої корпоративної взаємодії.

Безпосереднім об'єктом аналізу під час практики стала кадрова служба (HR-відділ) компанії, діяльність якої зосереджена на забезпеченні повного життєвого циклу співробітників в організації – від рекрутингу та онбордингу до оцінки, мотивації, навчання та утримання персоналу. Робота HR-менеджерів цієї бази практики повністю інтегрована у цифрове середовище із використанням сучасних HRM-систем та інструментів онлайн-комунікації, що дозволило об'єктивно дослідити психологічні особливості їхнього професійного спілкування та самоусвідомлення в умовах віддаленої роботи.

У дослідженні взяли участь 30 HR-менеджерів, які працюють у сфері підбору персоналу, адаптації працівників, проведення співбесід, оцінювання кандидатів та внутрішньої комунікації в організації. Респонденти були віком від 22 до 40 років. Визначений віковий діапазон охоплює період інтенсивного професійного становлення та формування стійкої Я-концепції молодих фахівців [9]. Професійна спеціалізація респондентів відображала ключові напрями кадрового менеджменту організації: підбір персоналу, адаптацію

нових працівників, проведення співбесід, оцінювання кандидатів та забезпечення системи внутрішньої комунікації. Для поглибленого якісного аналізу було залучено 12 розгорнутих експертних профілів на основі вирішення професійних ситуацій [14].

До вибірки увійшли HR-менеджери з різним стажем роботи: від 1 року до 10 років професійної діяльності. Це дало можливість простежити, як рівень професійного досвіду може поєднуватися з особливостями самооцінки та проявами комунікативної успішності [18]. На думку дослідників, саме комунікаційні навички HR-фахівця мають суттєвий вплив на задоволеність працівників, ефективність взаємодії в колективі та загальну результативність організації [22]. Тобто професійна комунікація у сфері HR є не додатковою, а базовою компетенцією.

Формування вибірки здійснювалося за принципом доступності та професійної відповідності. Основною умовою участі була офіційна зайнятість на посаді HR-менеджера або рекрутера, а також наявність постійного контакту з кандидатами, працівниками чи керівництвом. Це пояснюється тим, що саме така категорія спеціалістів найбільше демонструє реальні навички ділового та міжособистісного спілкування.

У процесі дослідження респонденти були умовно поділені на три групи залежно від рівня комунікативної успішності: група з високим рівнем, середнім рівнем та низьким рівнем комунікативної успішності [8]. Такий поділ є доцільним, оскільки дозволяє більш чітко побачити можливі відмінності у самооцінці між HR-менеджерами, які по-різному проявляють себе у професійному спілкуванні.

До групи з високим рівнем комунікативної успішності увійшли HR-менеджери, які демонстрували впевненість у спілкуванні, здатність швидко встановлювати контакт, уміння переконувати, слухати співрозмовника, конструктивно вирішувати конфліктні ситуації та адаптувати стиль взаємодії під різних людей. У наукових працях підкреслюється, що успішний менеджер характеризується високим рівнем інтерактивної залученості,

уважністю до співрозмовника та здатністю до інтегративного вирішення конфліктів [12]. Саме такі ознаки були взяті за основу для визначення високого рівня комунікативної успішності.

До групи із середнім рівнем були віднесені ті респонденти, які в цілому можуть підтримувати професійне спілкування, однак не завжди почуваються впевнено у складних комунікативних ситуаціях. Вони можуть мати труднощі під час конфліктів, публічних виступів або переговорів, але загалом виконують свої професійні функції на достатньому рівні [15].

До групи з низьким рівнем комунікативної успішності увійшли HR-менеджери, у яких спостерігалися труднощі у встановленні контакту, невпевненість під час співбесід, підвищена тривожність у спілкуванні, уникнення складних діалогів та недостатня гнучкість у взаємодії. Науковці зазначають, що недостатньо сформована комунікативна компетентність призводить до зниження професійної ефективності, ускладнення внутрішньої комунікації та погіршення психологічного клімату в колективі [44].

Слід зазначити, що всі учасники дослідження працювали в умовах сучасного цифрового середовища, де значна частина професійної комунікації здійснюється не лише офлайн, а й через електронну пошту, месенджери, відеоспівбесіди та корпоративні платформи [24]. Як підкреслюють сучасні дослідження, цифровізація HR-сфери підвищує вимоги до адаптивності, емоційної стійкості та технологічно опосередкованої комунікаційної компетентності менеджера. Тому вибірка сучасних HR-менеджерів є особливо актуальною для аналізу.

Доцільно стверджувати, що саме така вибірка дозволяє найбільш повно дослідити особливості взаємозв'язку самооцінки та комунікативної успішності, оскільки включає фахівців з різним професійним досвідом, різною впевненістю у спілкуванні та різним рівнем сформованості комунікативних навичок. Порівняння цих груп у подальшому дасть змогу виявити, чи дійсно самооцінка є одним із психологічних чинників, що впливає на успішність професійної взаємодії HR-менеджера.

Отже, вибірка дослідження була сформована з 30 HR-менеджерів віком від 22 до 40 років, які мають різний стаж роботи та різний рівень комунікативної успішності. Такий підхід забезпечує репрезентативність дослідження та створює основу для подальшого аналізу отриманих емпіричних даних.

2.3. Методи та психодіагностичні методики дослідження

Для визначення особливостей впливу самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів доцільним є використання комплексу взаємодоповнювальних методів дослідження. Саме методично обґрунтований добір психодіагностичних і аналітичних процедур забезпечує можливість отримання об'єктивних, достовірних та науково значущих результатів [26]. У даному підрозділі буде здійснено детальний аналіз методів, застосованих для вивчення рівня самооцінки та сформованості комунікативних навичок HR-менеджерів, а також обґрунтовано їх доцільність у контексті дослідження заявленої проблематики [18].

Використання адаптованої україномовної версії шкали самооцінки Розенберга та адаптованої методики Дембо-Рубінштейна у межах дослідження є доцільним, оскільки ці методики взаємодоповнюють одна одну та дають змогу комплексно дослідити особливості самооцінки HR-менеджерів [40].

Шкала самооцінки Розенберга (додаток 1) дозволяє визначити загальний рівень самоповаги та позитивного ставлення особистості до себе [22]. Методика є ефективним інструментом для оцінки загальної самооцінки HR-менеджерів, їхньої впевненості у власних можливостях і внутрішнього відчуття професійної компетентності [36]. Отримані результати дають змогу встановити, якою мірою позитивне самосприйняття пов'язане з ефективністю професійної комунікації, здатністю до встановлення контактів

та впевненістю у взаємодії з кандидатами, працівниками й керівництвом організації.

Водночас Методика Дембо-Рубінштейна (додаток 2) дає можливість дослідити не лише рівень самооцінки, а й рівень домагань та ступінь адекватності самооцінки [28]. Це є особливо важливим для HR-менеджерів, оскільки їхня професійна діяльність передбачає постійну міжособистісну взаємодію, оцінювання інших людей, ведення переговорів і вирішення конфліктних ситуацій. Методика дозволяє визначити, наскільки реалістично фахівці оцінюють власні професійні та комунікативні якості, а також чи існує розрив між реальним і бажаним образом «Я» [43].

Поєднання зазначених методик забезпечує більш глибоке та комплексне вивчення самооцінки: якщо методика Розенберга спрямована переважно на визначення загального емоційно-ціннісного ставлення особистості до себе, то методика Дембо-Рубінштейна дозволяє проаналізувати структурні характеристики самооцінки та її адекватність. Це підвищує достовірність результатів дослідження та сприяє більш повному розкриттю взаємозв'язку між самооцінкою та комунікативною успішністю HR-менеджерів.

Таблиця 2.1 Порівняльна характеристика методик

Критерій	Методика Розенберга	Методика Дембо-Рубінштейна
Основний предмет діагностики	Загальний рівень самооцінки	Самооцінка та рівень домагань
Що визначає	Самоповагу, позитивне ставлення до себе	Адекватність самооцінки, співвідношення реального та ідеального «Я»
Тип оцінки	Загальна	Диференційована
Значення для дослідження	Дозволяє впевненістю оцінити HR-менеджерів у собі	Дозволяє оцінити реалістичність професійного самосприйняття
Практична цінність	Виявлення загального рівня самоприйняття	Визначення внутрішніх суперечностей та рівня професійних домагань

Внесок у дослідження	Допомагає встановити зв'язок між самоповагою та комунікативною успішністю	Допомагає виявити вплив адекватності самооцінки на професійну комунікацію
----------------------	---	---

Тож обґрунтованість застосування двох методик, призначених на встановлення рівня самооцінки, як бачимо з таблиці, дозволить створити цілісну картину про рівень самооцінки респондентів, адже обидві методики мають різне спрямування.

Використання Тесту комунікативних умінь Л. Міхельсона (додаток 3) у межах дослідження є доцільним, оскільки дана методика спрямована на діагностику особливостей комунікативної поведінки особистості та дозволяє оцінити рівень сформованості конструктивних навичок міжособистісної взаємодії. Опитувальник Л. Міхельсона дозволяє визначити переважаючий стиль комунікативної поведінки особистості: компетентний, агресивний або залежний. Це є важливим для дослідження, оскільки рівень самооцінки HR-менеджера може впливати на характер його професійної взаємодії: адекватна самооцінка зазвичай сприяє формуванню впевненої та конструктивної комунікації, тоді як занижена або завищена самооцінка може проявлятися у невпевненості, залежності від думки інших або, навпаки, у надмірній категоричності та конфліктності.

Крім того, застосування цієї методики дає можливість:

- оцінити рівень розвитку комунікативних умінь HR-менеджерів;
- встановити особливості поведінки у професійній взаємодії;
- виявити труднощі міжособистісного спілкування;
- дослідити взаємозв'язок між самооцінкою та стилем професійної комунікації.

Таким чином, використання опитувальника Л. Міхельсона забезпечує емпіричне підґрунтя для аналізу комунікативної успішності HR-менеджерів та дозволяє більш повно розкрити психологічні механізми впливу самооцінки на ефективність професійного спілкування.

Окрім базового тестування, у дослідженні застосовано метод анкетування за допомогою спеціально розробленого авторського опитувальника на платформі Google Forms (додаток 4). Цей метод дає можливість зібрати більш детальну інформацію про професійні та комунікативні навички HR-менеджерів через систему практичних кейсів. В анкеті змодельовано типові робочі та життєві ситуації, зокрема реакцію фахівця на критику з боку керівництва, особливості надання негативного фідбеку кандидатам або поведінку під час розмови з токсичним співрозмовником. Аналіз відповідей на такі питання дозволяє продемонструвати не лише суб'єктивний рівень впевненості, а й реальні поведінкові стратегії людини у професійному середовищі [1, 2].

Для комплексної оцінки комунікативних навичок додатково задіяно метод включеного спостереження. Це один із найефективніших емпіричних методів, оскільки він дозволяє фіксувати реальну поведінку фахівців безпосередньо у процесі професійної взаємодії (наприклад, під час робочих нарад чи тренінгів). Зокрема, під час спостереження оцінюється здатність HR-менеджера підтримувати зоровий контакт, вміння активно слухати співрозмовника, ставити доречні запитання та керувати власними емоціями. Верифікація даних спостереження допомагає виявити реальний рівень розвитку навичок, оскільки результати анкетування чи самозвіту не завжди повною мірою відображають практичні комунікативні компетенції [3, 4]. Концепція цих методик передбачає демонстрацію вмінь встановлювати контакт, аргументовано висловлювати власну позицію, підтримувати діалог та конструктивно реагувати в умовах напруженого спілкування. Зокрема, використовуються ситуаційні завдання у формі професійних кейсів, спрямованих на врегулювання розбіжностей між співробітниками чи налагодження взаємодії в проблемних кадрових ситуаціях. Використання такого підходу дозволяє не лише визначити загальний рівень комунікативної підготовленості HR-менеджера, але й простежити особливості його

поведінки в умовах психологічного навантаження та необхідності оперативного прийняття рішень [8; 12].

2.4. Методи статистичної обробки результатів дослідження

Після проведення психодіагностичного дослідження та збору емпіричних даних наступним важливим етапом стала статистична обробка отриманих результатів. Саме статистичний аналіз дозволяє не лише впорядкувати отриману інформацію, а й виявити певні закономірності, зв'язки між показниками та зробити обґрунтовані наукові висновки. Математична обробка результатів у психології забезпечує об'єктивність дослідження та зменшує вплив суб'єктивних припущень дослідника [14].

У межах даної роботи статистична обробка проводилася з метою визначення особливостей рівня самооцінки HR-менеджерів, рівня їхньої комунікативної успішності, а також для встановлення можливого взаємозв'язку між цими показниками.

Першим етапом статистичної обробки став кількісний аналіз первинних результатів тестування. Після проходження респондентами психодіагностичних методик усі відповіді були переведені у відповідні показники (бали та міліметри) відповідно до ключів обробки [19]. Для кожного учасника окремо визначалися підсумкові показники за шкалою самооцінки (Методика самооцінки Дембо-Рубінштейна, Шкала самооцінки Розенберга) та опитувальником Л. Міхельсона для визначення рівня комунікативної компетентності фахівців. Отримані результати були занесені до узагальненої матриці даних для подальшого аналізу.

Наступним кроком стало використання методу ранжування та групування даних. Усі респонденти були розподілені на групи залежно від отриманих показників: з низьким, середнім та високим рівнем самооцінки [8], а також з низьким, середнім та високим рівнем комунікативної успішності (компетентності) [15]. Такий підхід дозволив побачити загальну

структуру вибірки та співвідношення різних рівнів досліджуваних характеристик.

Застосування вищезазначених математико-статистичних процедур дало змогу підготувати базу емпіричних даних для подальшого кореляційного аналізу, зокрема, із використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмена [34]. Це дозволило статистично перевірити головну гіпотезу дослідження щодо наявності та характеру зв'язку між особливостями професійної самооцінки менеджерів з персоналу та їхньою комунікативною успішністю.

Таким чином, використання комплексного підходу до математичної обробки та систематизації результатів забезпечило високий рівень надійності, об'єктивності та наукової верифікації отриманих під час емпіричного дослідження даних, що створило підґрунтя для формулювання подальших аналітичних висновків та розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі роботи [4].

Висновки до розділу 2

У другому розділі було обґрунтовано організацію та методичне забезпечення емпіричного дослідження впливу самооцінки на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів. У процесі роботи визначено мету, завдання та гіпотези емпіричного дослідження, а також охарактеризовано специфіку професійної діяльності HR-менеджерів як цільової категорії респондентів [19].

Встановлено, що професійна діяльність HR-менеджерів характеризується високою інтенсивністю міжособистісної взаємодії, значним рівнем комунікативного навантаження та необхідністю постійного підтримання ефективної професійної комунікації [23]. Саме тому рівень самооцінки виступає базовим психологічним чинником, який безпосередньо впливає на впевненість у професійному спілкуванні, стиль комунікативної

поведінки, здатність до переконливої самопрезентації та загальну результативність взаємодії з персоналом [10, 31].

У межах емпіричного дослідження було підібрано комплекс валідних і надійних психодіагностичних методик, які повністю відповідають меті та завданням роботи [14]. Для дослідження особливостей самосприйняття використано Шкалу самооцінки Розенберга та Методику Дембо-Рубінштейна, що дозволило комплексно оцінити рівень самооцінки, самоповаги, рівень домагань та адекватність самосприйняття HR-менеджерів. Для діагностики комунікативної успішності було застосовано Тест комунікативних умінь Л. Міхельсона, який дав можливість визначити особливості комунікативної поведінки респондентів та переважаючий стиль їхньої міжособистісної взаємодії.

Обґрунтовано, що поєднання зазначених методик забезпечує комплексний підхід до аналізу взаємозв'язку самооцінки та комунікативної успішності HR-менеджерів, підвищує достовірність отриманих результатів та дозволяє більш повно дослідити психологічні особливості професійної комунікації фахівців HR-сфери [19].

Сформульовані у розділі гіпотези дослідження дозволяють припустити наявність статистично значущого взаємозв'язку між рівнем самооцінки та особливостями професійної комунікації HR-менеджерів. Передбачається, що адекватна та позитивна самооцінка сприяє більш високому рівню комунікативної успішності, тоді як неадекватна (занижена або завищена) самооцінка може негативно впливати на ефективність професійної взаємодії [8, 21].

Таким чином, розроблена програма емпіричного дослідження створює необхідне методичне та інструментальне підґрунтя для подальшого математико-статистичного аналізу отриманих результатів і виявлення психологічних закономірностей впливу самооцінки на комунікативну успішність HR-менеджерів [34, 44].

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ САМООЦІНКИ HR-МЕНЕДЖЕРІВ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РІВНІВ КОМУНІКАТИВНОЇ УСПІШНОСТІ А РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ

3.1. Аналіз рівня самооцінки HR-менеджерів залежно від комунікативної успішності

Після проведення емпіричного дослідження та обробки отриманих результатів було здійснено послідовний аналіз особливостей самооцінки та комунікативної сфери HR-менеджерів. Дослідження проводилося серед 30 HR-менеджерів на базі практики у HR-агенції MI Agency, професійна діяльність яких безпосередньо пов'язана з інтенсивною комунікативною взаємодією, веденням переговорів, рекрутингом, оцінюванням персоналу та підтриманням внутрішньоорганізаційної комунікації.

На даному етапі основну увагу зосереджено на первинному аналізі результатів за кожною з використаних методик для визначення рівнів самооцінки респондентів, особливостей їхнього самосприйняття, а також базових стилів і рівнів розвитку їхніх комунікативних умінь.

1. Оцінка загального рівня самооцінки (за методикою «Шкала самооцінки Розенберга»)

Методика «Шкала самооцінки Розенберга» дозволила визначити загальний рівень самоповаги, особливості ставлення респондентів до себе, рівень упевненості у власних професійних якостях та схильність до позитивного або негативного самосприйняття.

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що переважна більшість HR-менеджерів характеризується середнім та високим рівнем самооцінки, що пов'язано зі специфікою професійної діяльності.

Таблиця 3.1. Розподіл HR-менеджерів за рівнем самооцінки за методикою Розенберга

Рівень самооцінки	Кількість респондентів	Відсоток
Високий рівень самооцінки	11	36,7 %
Середній (адекватний) рівень самооцінки	15	50,0 %
Низький рівень самооцінки	4	13,3 %
Усього	30	100 %

Отримані результати свідчать про те, що половина досліджуваних (50,0 %) має середній, тобто адекватний рівень самооцінки. Такі респонденти загалом позитивно ставляться до себе, достатньо впевнені у власних професійних якостях та здатні конструктивно оцінювати власні можливості й обмеження. У 36,7 % респондентів виявлено високий рівень самооцінки; вони демонструють виражену впевненість у власних здібностях та готовність до активної взаємодії. Низький рівень самооцінки властивий 13,3 % HR-менеджерів, що проявляється у невпевненості, підвищеній чутливості до оцінки оточення та труднощах у самопрезентації.

Для більш повної характеристики розподілу результатів дослідження було розраховано описові статистичні показники.

Таблиця 3.2. Середні показники за шкалою самооцінки Розенберга

Показник	Значення
Мінімальний результат	18 балів
Максимальний результат	34 бали
Середній показник по групі	27,4 бала
Медіана	28 балів
Мода	29 балів

Середній показник самооцінки у вибірці становить 27,4 бала, що відповідає середньому та ближчому до високого рівню. Мода становить 29 балів (цей результат отримали 6 респондентів), а медіана – 28 балів, що підтверджує зміщення розподілу в бік позитивного оцінювання власних якостей. Відносно високі показники пояснюються вимогами професії до постійної комунікативної активності.

Аналіз найбільш типових відповідей на окремі твердження шкали Розенберга демонструє переважання позитивного самосприйняття.

Таблиця 3.3. Приклади типових відповідей респондентів

Твердження методики	Типові відповіді HR-менеджерів
«Я відчуваю, що маю багато хороших якостей»	«Погоджуюсь» – 73,3 %
«Я здатний(а) виконувати роботу не гірше за інших»	«Повністю погоджуюсь» – 66,7 %
«Іноді мені здається, що я ні на що не здатний(а)»	«Не погоджуюсь» – 70,0 %
«Я ставлюся до себе позитивно»	«Погоджуюсь» – 76,7 %
«Мені бракує впевненості у собі»	«Частково погоджуюсь» – 30,0 %

Разом із тим частина досліджуваних виявляє прояви внутрішньої невпевненості та залежності від зовнішнього оцінювання.

Узагальнена якісна характеристика вибірки за методикою Розенберга дозволяє виокремити такі особливості респондентів:

- **Високий рівень самооцінки (36,7 %):** характеризуються упевненістю у власних компетентностях, готовністю до ініціювання діалогу, здатністю аргументувати позицію (типові вислови: «Я легко встановлюю контакт із кандидатами», «Почуваюся впевнено під час співбесід»).

- **Середній рівень самооцінки (50,0 %):** притаманне реалістичне оцінювання можливостей, достатня впевненість та помірна залежність від зовнішньої оцінки (типові вислови: *«У більшості ситуацій я впевнено почуваюся під час спілкування», «Іноді хвилююся перед важливими переговорами, але можу контролювати себе»*).

- **Низький рівень самооцінки (13,3 %):** властиві невпевненість у професійному спілкуванні, труднощі самопрезентації, схильність уникати складних переговорів та підвищена чутливість до критики (типові вислови: *«Я часто сумніваюся у правильності своїх рішень», «Мені важко впевнено відстоювати власну позицію»*).

2. Дослідження структури самооцінки та домагань (за методикою Дембо-Рубінштейна)

Для більш глибокого аналізу структурних компонентів самооцінки, рівня домагань та співвідношення між реальним і бажаним «Я» було застосовано методика Дембо-Рубінштейна. Оцінювання здійснювалося за параметрами: упевненість у собі, комунікативні здібності, професійна компетентність, авторитет у професійному середовищі та задоволеність собою.

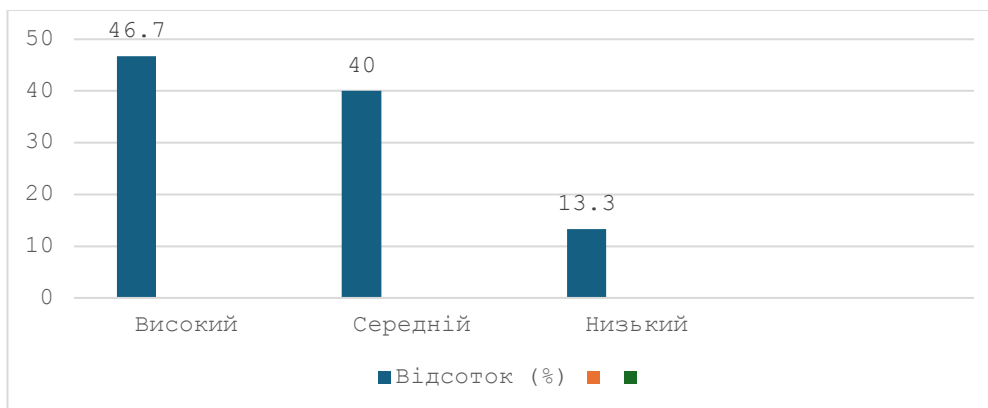
Таблиця 3.4. Розподіл HR-менеджерів за рівнем самооцінки за методикою Дембо-Рубінштейна

Рівень самооцінки	Кількість респондентів	Відсоток
Адекватна самооцінка	17	56,7 %
Завищена самооцінка	8	26,7 %
Занижена самооцінка	5	16,6 %
Усього	30	100 %

Більшість респондентів (56,7 %) характеризуються адекватною самооцінкою, реалістично оцінюють власні якості та сильні сторони. Завищену самооцінку мають 26,7 % досліджуваних, що виражається у

прагненні домінувати та переоцінюванні можливостей. Знижену самооцінку продемонстрували 16,6 % респондентів, виявляючи схильність до надмірної самокритики.

Рис. 3.1. Розподіл респондентів за рівнем домагань



Значна частина менеджерів має високий (46,7 %) та середній (40,0 %) рівень професійних домагань, що зумовлено орієнтацією на високі результати у сфері управління персоналом. Аналіз безпосереднього співвідношення між рівнем самооцінки та домагань дозволив деталізувати внутрішню структуру самосприйняття фахівців:

Таблиця 3.5. Співвідношення самооцінки та рівня домагань HR-менеджерів

Категорія респондентів	Кількість	Відсоток
Адекватна самооцінка та реалістичний рівень домагань	15	50,0 %
Високі домагання при нестійкій самооцінці	7	23,3 %
Знижена самооцінка при високих домаганнях	4	13,3 %
Завищена самооцінка та надмірно високі домагання	4	13,3 %

Рівно половина вибірки (50,0 %) демонструє гармонійне поєднання адекватної самооцінки та реалістичних домагань. Водночас в інших респондентів зафіксовано дисбаланс, зокрема поєднання високих очікувань

із заниженою чи нестійкою самооцінкою, що виступає джерелом внутрішнього напруження.

Аналіз середніх балів за окремими профільними шкалами методики Дембо-Рубінштейна дозволив встановити пріоритети у професійному самосприйнятті респондентів.

Таблиця 3.6. Середні показники за окремими шкалами методики

Шкала	Середній показник
Комунікативні здібності	78 балів
Професійна компетентність	75 балів
Упевненість у собі	72 балі
Задоволеність собою	71 бал
Авторитет у колективі	69 балів

Найвищі показники зафіксовані за шкалою «Комунікативні здібності» (78 балів), що підтверджує закономірний фокус HR-менеджерів на власних комунікативних ресурсах. Найнижчі значення отримано за шкалою «Авторитет у колективі» (69 балів), що вказує на зону певної вразливості та залежності від визнання колег.

Якісний аналіз відповідей за типами самооцінки в межах даної методики виявив такі особливості респондентів:

1. **З адекватною самооцінкою:** відрізняються емоційною стабільністю, гнучкістю взаємодії, здатністю визнавати власні помилки (*«Я знаю свої сильні сторони та намагаюся розвиватися далі»*).

2. **Із завищеною самооцінкою:** притаманна категоричність суджень, прагнення домінувати та небажання погоджуватися з критикою (*«Я краще за інших знаю, як правильно проводити співбесіди»*).

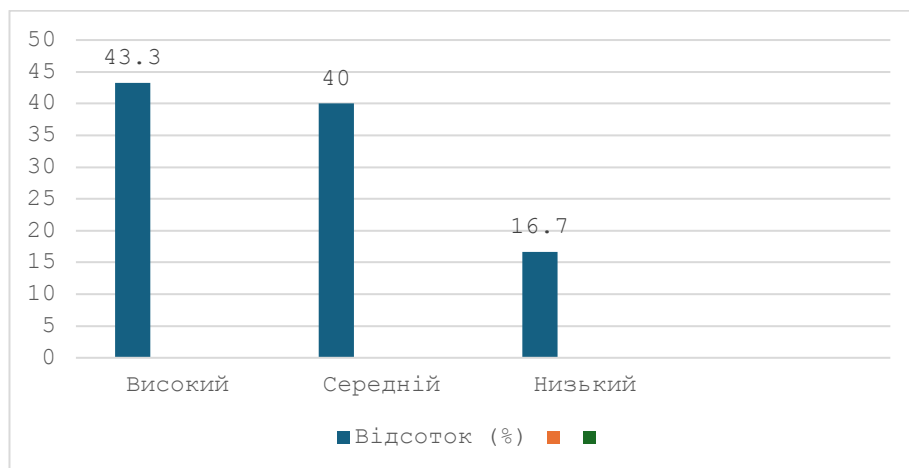
3. **Із заниженою самооцінкою:** притаманна підвищена тривожність, страх негативної оцінки, схильність уникати конфліктів (*«Після переговорів довго думаю, чи все сказала правильно»*).

Порівняння результатів двох методик (Розенберга та Дембо-Рубінштейна) демонструє їх високу узгодженість та взаємодоповнюваність. Респонденти із середньою та високою самоповагою за Розенбергом у більшості випадків виявили адекватний рівень самооцінки та домагань за Дембо-Рубінштейна. Проте методика Дембо-Рубінштейна виявилася більш чутливою до прихованих внутрішніх суперечностей (наприклад, невідповідності між високими домаганнями та реальною впевненістю в собі).

3. Оцінка рівня розвитку комунікативних умінь (за методикою «Тест комунікативних умінь Л. Міхельсона»)

Застосування даної методики дозволило визначити об'єктивний рівень розвитку комунікативних умінь та виявити переважаючі стилі міжособистісної взаємодії респондентів.

Рис. 3.2. Розподіл респондентів за рівнем комунікативних умінь



Результати свідчать про високий (43,3 %) та середній (40,0 %) рівень розвитку комунікативних умінь у більшості респондентів, що продиктовано професійним відбором та досвідом діяльності. Лише 16,7 % менеджерів мають низький рівень комунікативних умінь, відчуваючи труднощі саморегуляції у складних ситуаціях.

Таблиця 3.7. Переважаючі стилі комунікативної поведінки HR-менеджерів

Стиль комунікативної поведінки	Кількість респондентів	Відсоток
Компетентний стиль	18	60,0 %
Залежний стиль	7	23,3 %
Агресивний стиль	5	16,7 %
Усього	30	100 %

Більшість менеджерів (60,0 %) демонструють **компетентний стиль** поведінки (впевненість, конструктивність, контроль емоцій). **Залежний стиль** виявлено у 23,3 % респондентів (підвищена орієнтація на думку інших, невпевненість), а **агресивний стиль** притаманний 16,7 % досліджуваних (схильність до домінування, категоричність).

Таблиця 3.10. Середні показники розвитку комунікативних умінь

Показник	Значення
Мінімальний результат	14 балів
Максимальний результат	31 бал
Середній показник по групі	24,6 бала
Медіана	25 балів
Мода	26 балів

Середній показник у 24,6 бала підтверджує загальну комунікативну успішність вибірки. Мода становить 26 балів, медіана – 25 балів. Оцінка окремих комунікативних характеристик дозволила виділити найбільш розвинені складові комунікації:

Таблиця 3.11. Вираженість окремих комунікативних характеристик

Комунікативна характеристика	Високий рівень прояву
Уміння підтримувати діалог	76,7 %
Уміння слухати співрозмовника	73,3 %
Упевненість у спілкуванні	70,0 %
Контроль емоцій у спілкуванні	66,7 %
Здатність вирішувати конфлікти	63,3 %
Гнучкість комунікативної поведінки	60,0 %

Найбільш вираженими є вміння підтримувати діалог (76,7 %) та навички активного слухання (73,3 %), тоді як гнучкість поведінки (60,0 %) та конфліктостійкість (63,3 %) мають дещо нижчі показники.

Для фіксації суб'єктивних маркерів комунікативних рівнів та стилів наведемо узагальнену таблицю типових вербальних реакцій:

Таблиця 3.12. Типові висловлювання HR-менеджерів

Категорія	Стиль респондентів	Типові висловлювання та характеристики
Високий рівень умінь /	Компетентний стиль	«Я легко знаходжу підхід до кандидатів», «Навіть у конфліктах намагаюся підтримувати конструктивний діалог». Притаманні емоційна врівноваженість, гнучкість.
Середній рівень умінь	Залежний стиль	«У більшості ситуацій я впевнено спілкуюся, але складні переговори викликають напруження». Притаманні страх помилки, орієнтація на оцінку оточення.
Низький рівень умінь	Агресивний стиль	«Я хвилююся перед важливими співбесідами», «Мені складно відстоювати власну позицію». Проявляється прагнення домінувати або емоційне напруження.

4. Результати авторського опитувальника

Додатково застосований авторський опитувальник підтвердив результати стандартизованих методик. Більшість респондентів суб'єктивно оцінюють власну комунікативну впевненість як високу під час проведення стандартних співбесід та взаємодії з колегами. Проте в ситуаціях гострих конфліктів значна частина опитаних фіксує внутрішнє комунікативне напруження, що актуалізує необхідність детального дослідження зв'язку цих проявів із параметрами самооцінки.

3.2. Порівняльний аналіз самооцінки HR-менеджерів залежно від рівнів комунікативної успішності

Відповідно до вимог практико-орієнтованого характеру дослідження, у даному підрозділі здійснюється компаративний (порівняльний) аналіз самооцінки HR-менеджерів залежно від інтегрального рівня їхньої комунікативної успішності. Комунікативна успішність розглядається нами як інтегральна характеристика, що поєднує об'єктивні комунікативні вміння, стилі взаємодії та суб'єктивну впевненість фахівця.

Спираючись на аксіому про те, що спілкування є не лише обміном інформацією, а й механізмом формування особистості, а також на результати дослідження комунікативних схильностей респондентів, вибірку було диференційовано на чотири порівняльні групи: з низьким, середнім, високим та вищим рівнями комунікативної успішності.

Порівняльний аналіз характеристик самооцінки в групах з різним рівнем комунікативної успішності

За результатами зіставлення даних методик Розенберга та Дембо-Рубінштейна із рівнями комунікативних умінь було зафіксовано суттєві якісні відмінності між групами респондентів:

Таблиця 3.2.1. Взаємозв'язок рівня комунікативної успішності та особливостей самооцінки HR-менеджерів

Рівень комунікативної успішності HR-менеджерів	Характер впливу	Стабільність та рівень самооцінки
Найвищий рівень	Сильний позитивний вплив	Висока, стійка самооцінка, що функціонує як внутрішній ресурс професійної ефективності
Високий рівень	Позитивний вплив	Переважно висока та стабільна самооцінка, впевненість у професійній взаємодії
Середній рівень	Помірний позитивний вплив	Адекватна, відносно стабільна самооцінка з окремими ситуативними коливаннями
Низький рівень	Слабкий або недостатньо сформований вплив	Знижена самооцінка, знижена впевненість у комунікативних ситуаціях

Група з низьким рівнем комунікативної успішності:

- **Особливості самооцінки:** Характеризується як стабільно знижена, занижена або деструктивно нестійка.

- **Психологічні прояви:** Представники цієї групи демонструють гостру невпевненість у власних професійних діях, підвищену чутливість до зовнішнього оцінювання та виражені труднощі у встановленні контактів. Вони схильні сумніватися у власній професійній компетентності та уникати складних переговорних ситуацій. Це повністю підтверджує положення А. Бандури про те, що низький рівень самоефективності блокує активність особистості та нівелює її впевненість у власних силах.

2. Група із середнім рівнем комунікативної успішності:

- **Особливості самооцінки:** Має виражений ситуативний та залежний характер.

- **Психологічні прояви:** У звичних, стандартизованих умовах праці самооцінка є відносно адекватною. Проте під впливом стресу, критики

чи конфліктів спостерігається її різке зниження. Це свідчить про недостатню сформованість та стабільність Я-концепції респондентів, їхню високу вразливість до професійного зворотного зв'язку. Дана тенденція ілюструє концепцію Д. Майєрса щодо динамічності самооцінки, яка трансформується під дією соціального контексту та порівняння себе з іншими.

3. **Група з високим рівнем комунікативної успішності:**

- **Особливості самооцінки:** Фіксується стабільна, збалансована та переважно адекватна самооцінка.

- **Психологічні прояви:** HR-менеджери цієї групи чітко усвідомлюють свої комунікативні переваги, здатні конструктивно реагувати на критику, не сприймаючи її як особисту загрозу, та демонструють високий рівень професійної саморегуляції. Згідно з теорією К. Роджерса, така стабільність є наслідком високої конгруентності особистості — повної узгодженості між реальним життєвим досвідом та внутрішньою Я-концепцією фахівця.

4. **Група з найвищим рівнем комунікативної успішності:**

- **Особливості самооцінки:** Формується найбільш зріла та стійка професійна самооцінка.

- **Психологічні прояви:** Для представників цієї групи характерні абсолютна впевненість у своїй діяльності, максимальна комунікативна гнучкість та емоційна стійкість у деструктивних середовищах. Самооцінка у даному випадку переходить із розряду простої констатації ставлення до себе у статус потужного внутрішнього психологічного ресурсу професійної ефективності.

Здійснений порівняльний аналіз дозволив встановити чітку і пряму закономірність: є тенденція до лінійного зростання рівня самооцінки зі збільшенням комунікативної успішності HR-менеджерів. Також простежується підвищення внутрішньої стабільності самооцінки у міру зростання ефективності професійної комунікації. Натомість дефіцит

комунікативної компетентності безпосередньо зумовлює дестабілізацію самооцінки, посилюючи її залежність від зовнішніх оціночних суджень.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що самооцінка є одним із ключових психологічних чинників, який впливає на рівень комунікативної успішності HR-менеджерів. Водночас отримані дані свідчать про наявність зворотного зв'язку, за якого успішність професійної комунікації може опосередковано сприяти формуванню та стабілізації професійної самооцінки.

Виявлені закономірності мають важливе прикладне значення для організації соціально-психологічного супроводу HR-фахівців, оскільки дозволяють виокремити групи ризику, до яких належать респонденти з низьким та частково середнім рівнем комунікативної успішності.

Отримані результати обґрунтовують доцільність впровадження цілеспрямованих тренінгових і психокорекційних програм, спрямованих на розвиток комунікативної компетентності та формування адекватної, стабільної професійної самооцінки HR-менеджерів.

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку самооцінки та комунікативної ефективності HR-менеджерів

Результати емпіричного дослідження засвідчили наявність взаємозв'язку між рівнем самооцінки та комунікативною успішністю HR-менеджерів. Виявлені закономірності дозволяють сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності професійної взаємодії та розвиток адекватної, стабільної самооцінки фахівців HR-сфери. З урахуванням специфіки діяльності HR-менеджерів (інтенсивна міжособистісна комунікація, ведення переговорів, оцінювання персоналу, участь у конфліктних ситуаціях) запропоновані рекомендації мають комплексний психологічний характер і охоплюють індивідуальний, груповий та організаційний рівні.

1. Розвиток адекватної професійної самооцінки

З метою формування стабільної та реалістичної самооцінки доцільним є впровадження заходів, спрямованих на розвиток саморефлексії та професійної впевненості HR-менеджерів:

регулярне проведення саморефлексивних сесій (аналіз успішних і складних професійних ситуацій);

використання технік «зворотного зв'язку 360°» для отримання об'єктивної оцінки професійної поведінки;

ведення «щоденника професійних досягнень», що сприяє фіксації успіхів і формуванню позитивного професійного «Я-образу»;

розвиток навичок позитивної самопрезентації без переходу до завищеної самооцінки;

корекція негативних когнітивних установок («я недостатньо компетентний», «я допускаю помилки → значить я неефективний»).

2. Підвищення комунікативної ефективності HR-менеджерів

Для розвитку комунікативної успішності доцільним є системне тренування ключових професійних навичок:

участь у тренінгах комунікативної компетентності (активне слухання, техніки постановки запитань, ведення діалогу);

розвиток навичок ефективної самопрезентації під час співбесід та переговорів;

формування навичок конструктивного зворотного зв'язку (feedback без оцінювання особистості);

тренування поведінки у конфліктних ситуаціях (медіаційні техніки, техніки деескалації конфлікту);

розвиток емоційної регуляції під час інтенсивної комунікації з кандидатами та працівниками.

3. Психологічна профілактика комунікативних труднощів

З урахуванням виявлених у частини респондентів тенденцій до невпевненості або комунікативної напруги, рекомендовано:

впровадження програм стрес-менеджменту для HR-фахівців;
навчання технікам подолання професійної тривожності перед співбесідами та складними переговорами;

розвиток психологічної стійкості (резильєнтності);

регулярні групові супервізії або інтервізії для аналізу складних кейсів.

4. Організаційні рекомендації для HR-відділів

На рівні організації доцільно створити умови, які сприятимуть розвитку як самооцінки, так і комунікативної ефективності:

впровадження системи менторства для нових HR-спеціалістів;

створення культури підтримувального зворотного зв'язку в команді;

регулярні корпоративні тренінги з розвитку soft skills;

оцінювання HR-менеджерів не лише за результатом, а й за якістю комунікації;

формування психологічно безпечного середовища, що знижує страх помилки.

З метою практичної реалізації результатів дослідження було розроблено авторську тренінгову програму, спрямовану на розвиток комунікативної компетентності та формування адекватної професійної самооцінки HR-менеджерів (додаток 4). Програма побудована на поєднанні когнітивно-поведінкових та соціально-психологічних технік і передбачає розвиток навичок саморефлексії, активного слухання, конструктивної взаємодії та емоційної саморегуляції. Запропонований тренінг може бути використаний у практиці організаційного психолога як засіб підвищення ефективності професійної діяльності HR-фахівців.

Отже, розвиток самооцінки та комунікативної ефективності HR-менеджерів повинен розглядатися як взаємопов'язаний процес. Формування адекватної професійної самооцінки сприяє підвищенню впевненості у комунікації, тоді як розвиток комунікативних навичок, у свою чергу, підсилює відчуття професійної компетентності та стабілізує самооцінку. Комплексне впровадження запропонованих рекомендацій дозволяє

підвищити якість професійної діяльності HR-менеджерів та оптимізувати їхню взаємодію в організаційному середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено аналіз емпіричних результатів дослідження взаємозв'язку між самооцінкою та комунікативною успішністю HR-менеджерів, а також узагальнено отримані дані за трьома психодіагностичними інструментами: Шкала самооцінки Розенберга, Методика Дембо-Рубінштейна та опитувальником комунікативних умінь Л. Міхельсона.

Отримані результати засвідчили переважання середнього та високого рівнів самооцінки у HR-менеджерів, що проявляється у загалом позитивному самосприйнятті, впевненості у власних професійних якостях та достатньо адекватній оцінці власних можливостей. Разом із тим у частини респондентів виявлено ознаки зниженої або нестабільної самооцінки, що може впливати на ефективність їхньої професійної комунікації.

Аналіз комунікативної успішності показав, що більшість HR-менеджерів характеризується середнім і високим рівнем розвитку комунікативних умінь, що відповідає специфіці їхньої професійної діяльності, яка передбачає постійну міжособистісну взаємодію, ведення переговорів і вирішення конфліктних ситуацій.

Порівняльний аналіз результатів засвідчив узгодженість між рівнем самооцінки та комунікативною успішністю: більш високі показники самооцінки пов'язані з більшою впевненістю у професійному спілкуванні, гнучкістю комунікативної поведінки та ефективністю міжособистісної взаємодії. Водночас низький або нестабільний рівень самооцінки асоціюється з труднощами комунікації, підвищеною чутливістю до оцінки оточення та зниженням комунікативної ефективності.

Отримані дані підтверджують висунуту гіпотезу про те, що зі зростанням рівня самооцінки підвищується рівень комунікативної успішності HR-менеджерів, а також зростає її внутрішня стабільність. Виявлені закономірності мають як теоретичне, так і практичне значення для розуміння психологічних чинників ефективної професійної комунікації.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання для розробки та впровадження програм психологічного супроводу HR-менеджерів. Зокрема, обґрунтовано доцільність тренінгових і психокорекційних заходів, спрямованих на розвиток комунікативної компетентності та формування адекватної, стабільної професійної самооцінки, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності фахівців HR-сфери.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів теоретичного та емпіричного етапів дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про характер та особливості взаємозв'язку між самооцінкою фахівців сфери управління персоналом та рівнями їхньої комунікативної успішності. Теоретичний аналіз наукових джерел засвідчив, що самооцінка є центральним компонентом самосвідомості особистості, який виконує регулятивну та захисну функції, безпосередньо визначаючи стратегії поведінки у професійній взаємодії. Особливості діяльності HR-менеджера, яка відрізняється високою інтенсивністю соціальних контактів, підвищеною емоційною напруженістю та необхідністю постійного прийняття експертних рішень, висувають особливі вимоги до його Я-концепції. У цьому контексті комунікативна успішність розглядається не просто як набір технічних умінь спілкування, а як інтегральна індивідуально-психологічна характеристика, що поєднує об'єктивну компетентність, гнучкість поведінкових стилів та суб'єктивне відчуття самоефективності, виступаючи головним індикатором професійної надійності фахівця.

Емпіричне дослідження, проведене на базі практичної діяльності, дозволило деталізувати та специфікувати зазначені теоретичні положення. Аналіз рівнів самооцінки респондентів продемонстрував чітку тенденцію до домінування адекватних (середніх) та високих показників, що відображає специфіку професійної селекції та адаптації у сфері HR. Фахівці з реалістичним самосприйняттям виявляють виражену впевненість у власних силах, здатні конструктивно оцінювати свої обмеження та виявляють високу активність. Натомість виявлений відсоток менеджерів із низькою самооцінкою репрезентує групу професійної вразливості, для якої характерні деструктивна залежність від зовнішнього схвалення, страх припущення помилки та схильність уникати відповідальності у складних переговорних ситуаціях. Дослідження внутрішньої структури самосприйняття зафіксувало

суттєвий дисбаланс між рівнями домагань та реальної самооцінки у значній частині вибірки, де прагнення досягти надвисоких результатів на тлі внутрішньої невпевненості створює підґрунтя для хронічного психологічного напруження та емоційного вигорання.

При цьому аналіз безпосередньо комунікативної сфери зафіксував переважання компетентного стилю взаємодії, що виражається в умінні підтримувати діалог, навичках активного слухання та контролі власних емоційних станів.[18] Водночас виокремлені прояви залежного та агресивного стилів спілкування вказують на наявність деструктивних поведінкових шаблонів, пов'язаних із невпевненістю або прагненням домінувати. Зіставлення результатів вивчення комунікативних умінь із параметрами ставлення до себе дозволило виявити та обґрунтувати стійкий психологічний зв'язок. Було доведено пряму лінійну залежність, згідно з якою зростання інтегральної комунікативної успішності виступає потужним чинником стабілізації та гармонізації професійної самооцінки HR-менеджера. У групах фахівців із високим рівнем комунікації самооцінка набуває статусу внутрішнього психологічного ресурсу, що забезпечує стресостійкість, тоді як за умов комунікативного дефіциту вона стає нестабільною, ситуативною та надмірно залежною від контексту. [39]

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання для розробки та впровадження програм цілеспрямованого психологічного супроводу HR-менеджерів на різних етапах їхньої професіоналізації. Виявлені закономірності доводять, що корекційно-розвивальна робота не повинна обмежуватися лише тренінгами комунікативних навичок або ізольованим підвищенням самооцінки. Найбільш ефективним визначено комплексний інтегративний підхід, спрямований одночасно на оптимізацію рівнів професійних домагань, розвиток поведінкової гнучкості, підвищення конфліктостійкості та формування стійкої внутрішньої опори, що дозволяє суттєво підвищити

якість професійної діяльності фахівців та зберегти їхній ментальний ресурс в умовах сучасних організаційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура А. Механізм самоефективності в людському функціонуванні. *Психологія і суспільство*. 2024. № 90(2). С. 63–94. URL: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/1289>
2. Бондаренко О. М., Стрій Л. О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 346–355. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2024_2_43
3. Васюренко Н. П. Лідерство в системі менеджменту персоналу організації : бакалаврська робота / Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2025. 54 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27981/1/Vasiurenko_2025.pdf
4. Галяс Д. HR-менеджмент у сучасному підприємстві: штучний інтелект, автоматизація та виклики віддаленої роботи. *Економічний простір*. 2025. № 194. С. 88–93. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10239/1/Галяс%20Д.О.%20%20КР.pdf>
5. Гапич Н. Я., Афонін Д. С., Лісовенко А. Ф. Вплив коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації співробітників з гнучкими формами зайнятості. *Психологічні виміри культури*. 2025. № 3. С. 104–112. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/85f64848-f107-4d5c-8f05-9fa903f748b6/content>
6. Глухий А. О. Удосконалення системи формування персоналу організації. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 112–118. URL: <https://ir.duan.edu.ua/items/7ef22373-e34d-4c0f-82f6-d557f0773ad7>
7. Гнилянська О., Карий О. Вплив самомотивації та самоконтролю на розвиток та досягнення цілей менеджера: стратегії та ефективні практики в

- організаційному контексті. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 1 (97). С. 9–14. URL: <http://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/320>
8. Гоян А., Музика Т. Комунікативна майстерність менеджера як інструмент формування бренду лідера. *Збірник наукових праць ЗВО «Університет Короля Данила»*. Івано-Франківськ : УКД, 2025. Вип. 4. С. 388–395. URL: https://ukd.edu.ua/sites/default/files/2025-12/Збірник%20тез_2025%20%2813.12.2025%29%20-%20new.pdf#page=389
9. Гриб А. М. Формування позитивного іміджу сучасного менеджера : бакалаврська робота / Полтавський університет економіки і торгівлі. Полтава, 2026. 48 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15952/1/HRYBALBINA_MEN-41.pdf
10. Долгопол О., Тележкіна О. Педагогічні стратегії розвитку комунікативних навичок майбутніх психологів у міському середовищі. *Вісник науки та освіти (Серія «Педагогіка»)*. 2026. № 1(43). С. 1930–1941. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/36645>
11. Долгопол О. О., Тележкіна О. О. Педагогічні умови розвитку професійної комунікативної компетентності майбутніх організаційних психологів та HR-менеджерів. *Вісник науки та освіти (Серія «Педагогіка»)*. 2025. № 5(35). С. 1353–1365. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/24943>
12. Дубей Ю. В. Роль Soft Skills у сучасному менеджменті: комплексний підхід до розвитку компетенцій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. С. 41–49. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/889>
13. Духновська М. М. Соціально-психологічні аспекти системи менеджменту персоналу підприємства в умовах глобальних викликів. *Економіка та менеджмент*. 2025. № 1. С. 134–142. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9e259754-e53c-4776-9ca7-2ecc81d5bc4b/content>

14. Жуковська В. М., Дячук А. М. Комунікаційна активність HR менеджерів компаній під час війни в Україні. *Економіка та управління*. 2022. № 4. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/415bdf0-c7dc-4942-9f9f-362fdb7753ba/content>

15. Жура А. О., Бондар В. Д., Шевченко О. В. HR-менеджмент в кризових умовах в Україні : кваліфікаційна робота / Національний університет «Острозька академія». Острог, 2025. 76 с. URL: https://theses.oa.edu.ua/DATA/12647/Жура_%20Кваліфікаційна%20робота.pdf

16. Захарова О. В. Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 65. С. 32–45. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/262903>

17. Заславська М. С., Заславський С. Економіко-математичне моделювання управління персоналом у гібридному середовищі на основі компетентнісного підходу. *Цифрова економіка*. 2024. № 5. С. 15–23. URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/08/6_zaslavska_zaslavskyj.pdf

18. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Коучинг у розвитку ефективної міжособистісної комунікації управлінців. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51880/>

19. Карамушка Л. Особливості професійної діяльності менеджера в сучасних соціально-економічних умовах: психологічний аспект. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті професора Володимира Юрженка*. Київ, 2025. С. 115–118. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/26496/1/Матеріали%20II%20Всеукраїнської%20науково->

[практичної%20конференції%20пам'яті%20професора%20Володимира%20Юрженка_2025р..pdf#page=115](#)

20. Коляда С. Л. Розвиток лідерських якостей менеджерів : кваліфікаційна магістерська робота / Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025. 89 с. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/18274>

21. Крикун О. О. Організація праці менеджера в цифровому середовищі. *Grail of Science*. 2025. № 49. С. 210–215. URL:

https://www.researchgate.net/profile/Rostislav-Kucer/publication/392655381_GIBRIDNIJ_PROSTIRPOEDNANNA_FIZICNOGO_TA_CIFROVOGO_SEREDOVISA_V_IMERSIVNOMU_TEATRI/links/684c16c3131a7f2849f14eb1/GIBRIDNIJ-PROSTIRPOEDNANNA-FIZICNOGO-TA-CIFROVOGO-SEREDOVISA-V-IMERSIVNOMU-TEATRI.pdf#page=467

22. Любомудрова Н. П., Ямщиков І. І. HR метрики як основа ефективного управління персоналом: Огляд платформ і методів аналізу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1573>

23. Малоок В. О. Вплив самооцінки на стресостійкість особистості в умовах невизначеності : магістерська робота / Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського. Київ, 2025. 64 с. URL: <http://etnuir.tnu.edu.ua/handle/123456789/511>

24. Марчевська М. Особливості впливу соціальних мереж на самооцінку і комунікацію молоді : бакалаврська робота / Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2025. 58 с. URL: https://ds.forlan.org.ua/bitstream/handle/123456789/698/Бакалаврська%20робота_Mарчевська%20М..pdf?sequence=1&isAllowed=y

25. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти для здобувачів спеціальності 053 Психологія, освітньо-професійна програма «Психологія. Social-психологічний супровід у мегаполісі» / О. П. Нікітіна, О. О. Тележкіна, О. О. Романовська, А. М. Приходько, О. О. Долгопол, О. С. Іванченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,

2025. – 40 с. URL:
<https://eprints.kname.edu.ua/74836/1/2025%20651%D0%9C%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%20%D0%9D%D1%96%D0%BA%D1%96%D1%82%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf>
26. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL:
<https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-07>
27. Мітько В. Є. Впровадження психологічних аспектів управління персоналом підприємства. *Менеджмент та маркетинг в Україні*. 2025. № 2. С. 45–51. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12767>
28. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3041>
29. Науменко Н., Савко Б. Удосконалення індивідуальних параметрів ефективного керівництвом організацією в умовах війни. *Rebuild Ukraine: справа всього цивілізованого світу* : зб. матер. міжнар. конф. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 143–147. URL:
<https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22223/1/90-97.pdf>
30. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. Вип. 48. С. 25–30. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/804>
31. Паламарчук С. В., Гуйва О. О., Міщенко В. А. HR-маркетинг та штучний інтелект: трансформація управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 3 (117). С. 168–174. URL:
<http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/433>

32. Півень А. Ю., Кубанов Р. А. Мотиваційний механізм менеджера: від внутрішніх стимулів до корпоративної культури. *Сучасні тенденції в управлінні*. 2025. № 3. С. 77–84. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/items/36efa04e-28ef-4c19-be3d-3a05abb81841>
33. Погорелова А. Д. Організаційно-методичні засади розвитку мотивації працівників бізнес-установ до кар'єрного зростання. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 1 (32). С. 92–101. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/55382/>
34. Рижакова Г. М., Якимчук І. М., Приходько Д. О., Поколенко В. О., Чуприна Ю. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Київ : КНУБА, 2025. 240 с. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/items/bc944aa6-3a14-463c-82fd-688e2e77c1cc>
35. Савенкова М. М. Система розвитку моделей оцінки якостей менеджера організації. *Вісник Київського національного університету*. 2025. № 2. С. 56–63. URL: http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9119/2/Диплом_Савенкова%20М_.pdf
36. Сватюк О. Р., Біганська В. А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 6, No. 1. P. 67–82. URL: https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Svatiuk/publication/384337645_Interrelation_of_emotional_intelligence_and_characteristics_of_managers'_leadership_potential/links/670cf7d923e2381cf6f0b1fa/Interrelation-of-emotional-intelligence-and-characteristics-of-managers-leadership-potential.pdf
37. Сіденко Н. Ю. Розвиток концепції лідерства в системі менеджменту організації. *Проблеми економіки та управління*. 2025. № 4. С. 102–109. URL: http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9128/5/Сіденко_Н_відгу_к.pdf

38. Струк О. Л. Самопрезентація у соціальних мережах як психологічний чинник міжособистісної комунікації : кваліфікаційна робота / Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2025. 62 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4401>
39. Суховирський О. В. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні персоналом як засіб підвищення ефективності менеджменту. *Sociological and psychological models of youth communication* : materials of the 7th International scientific and practical conference (February 18–21, 2025). Copenhagen : International Science Group, 2025. P. 113–116. URL: <https://books.google.com/books?hl=uk&lr=&id=CkJVEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA113>
40. Сухович Х. Є. Оцінка персоналу на підприємстві як засіб покращення системи мотивації : дис. ... доктора філософії : 073 Менеджмент / Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2025. 215 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/55305/1/Сухович%20Х_%20МЕН-41.pdf
41. Тадевосян В. А. Управління кар'єрою персоналу : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2024. 188 с. URL: <http://77.93.36.128:85/handle/123456789/405>
42. Тележкіна О. О., Долгопол О. О. Розвиток комунікативної компетентності майбутніх організаційних психологів: етичний і прагматичний виміри. «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка»). 2026. № 1(55). С. 1724–1736. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/36423>
43. Шаповал О. А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2025. № 1. С. 84–88. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2866/1/Інвестиції.%20-%202025.%20-%20№%201.pdf#page=85>

44. Шуляк К. В. Ефективні заходи стрес-менеджменту в організаціях в сучасних умовах. *Соціоекономічний вектор відбудови України* : збірник тез доповідей студ. наук. конф. Київ : КНЕУ, 2024. С. 87–91. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department of Administration and Marketing Person/Kaf%20UPtaEP%20319/Naukova%20diyalnist/Zbirnik_tez_2024_stud_conference_Socioeconomic_vector_2024.pdf#page=87
45. Щербан Т., Самойлов О. Самооцінка особистості як чинник спілкування у соціальних мережах. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення європейської інтеграції* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. Мукачєво : МДУ, 2023. С. 308–310. URL: <https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/08/Збірник-тез2.pdf#page=308>
46. Bruce W. M. Communication in human resource management. *Handbook of administrative communication*. Routledge, 2024. Pp. 413–432. URL: <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781003574033-19&type=chapterpdf>
47. Radonjić A., Duarte H., Pereira N. Artificial intelligence and HRM: HR managers' perspective on decisiveness and challenges. *European Management Journal*. 2024. Vol. 42, No. 1. Pp. 57–66. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322000883>
48. Rinaldi F. R., Putra W. B. T. S. Why HR, corporate and marketing communication divisions should work together? The mediating role of Indonesia Bank's employer branding to attract job pursuit intention. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2022. Vol. 11, No. 8. Pp. 11–23. URL: <https://search.proquest.com/openview/0cf6739c61be8b15297ecd9010f61127/1?q-origsite=gscholar&cbl=2032017>

Додаток 1

Шкала самооцінки Розенберга

Інструкція: нижче наведено список тверджень, пов'язаних з Вашим загальним відчуттям щодо себе. Якщо Ви повністю погоджуєтесь, обведіть «**ПП**». Якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, обведіть «**П**». Якщо Ви не погоджуєтесь, обведіть «**НП**». Якщо Ви повністю не погоджуєтесь, обведіть «**ПНП**».

1	Загалом, я задоволений (-на) собою.	ПП	П	НП	ПНП
2*	Час від часу, я думаю, що я ні на що не здатний (-а).	ПП	П	НП	ПНП
3	Я відчуваю, що у мене є багато хороших якостей.	ПП	П	НП	ПНП
4	Я можу робити різні речі, як і більшість інших людей.	ПП	П	НП	ПНП
5*	Я відчуваю, що ось обливо не маю чим пишатися.	ПП	П	НП	ПНП
6*	Іноді я почуваюсь ні на що не здатним (-ою).	ПП	П	НП	ПНП
7	Я відчуваю, що я цінний (-а), принаймні, що я на рівних з іншими.	ПП	П	НП	ПНП
8*	Я хотів (-ла) би мати більше поваги до себе.	ПП	П	НП	ПНП
9*	Загалом, я схильний(-а) думати, що я невдаха.	ПП	П	НП	ПНП
10	Я позитивно ставлюсь до себе.	ПП	П	НП	ПНП

Підрахунок балів: ПП = 3 бали, П = 2 бали, НП = 1 бал, ПНП = 0 балів. Пункти з зірочкою оцінюються навпаки: ПП = 0 балів, П = 1 бал, НП = 2 бали, ПНП = 3 бали. Додайте бали, отримані по кожному з 10 пунктів. Чим вища сума балів, тим вищою є самооцінка.

Додаток 2

Методика самооцінки Дембо-Рубінштейна

Інструкція

Будь-яка людина оцінює свої здібності, можливості, характер та ін. Рівень розвитку кожної якості, сторони людської особистості можна умовно зобразити вертикальною лінією, нижня точка якої символізуватиме найнижчий розвиток, а верхня - найвище. На наступній сторінці зображені сім таких ліній. Вони позначають:

- 1) здоров'я;
- 2) розум, здібності;
- 3) характер;
- 4) авторитет у однолітків;
- 5) уміння багато робити своїми руками, умілі руки;
- 6) зовнішність;
- 7) впевненість у собі.

Під кожною лінією написано, що вона означає. На кожній лінії рисою (-) відзначте, як ви оцінюєте розвиток у себе цієї якості, сторони вашої особи в даний момент часу. Після цього хрестиком (x) відзначте, при якому рівні розвитку цих якостей ви були б задоволені собою або відчули гордість за себе.

Завдання

Зображено сім ліній, довжина кожної - 100 мм, із зазначенням верхньої, нижньої крапки і середини шкали. При цьому верхня і нижня точки відрізняються помітними рисами, середина - ледь помітною крапкою. Методика може проводитися як фронтально - з цілим класом (або групою), так і індивідуально. При фронтальній роботі необхідно перевірити, як кожен учень заповнив першу шкалу. Треба переконатися, чи правильно застосовуються запропоновані значки, відповісти на питання. Після цього випробовуваний працює самостійно. Час, що відводиться на заповнення шкали разом з читанням інструкції, 10-12 хв.

Обробка результатів

Обробка проводиться по шести шкалах (перша, тренувальна - "здоров'я" - не враховується). Кожна відповідь виражається в балах. Як вже зазначалося раніше, розміри кожної шкали 100 мм, відповідно до цього відповіді школярів отримують кількісну характеристику (напр., 54 мм = 54 балам).

1. По кожній з шести шкал визначити:

а) рівень домагань - відстань в мм від нижньої точки шкали ("Про") до знаку "х";

б) висоту самооцінки - від "0" до знаку "х";

в) значення розбіжності між рівнем домагань і самооцінкою - відстань від знаку "х" до знаку "-", якщо рівень домагань нижче самооцінки, він виражається негативним числом.

2. Розрахувати середню величину кожного показника по всіх шести шкалах.

Оцінка та інтерпретація окремих параметрів

У нижчеподаній таблиці дані кількісні характеристики рівнів домагань і самооцінки, отримані для учнів 7-10 класів міських шкіл (близько 900 чол.)

Параметр	Кількісна характеристика (бал)			
	норма			дуже високий
	низький	середній	високий	
Рівень домагань	менше 60	60-74	75-89	90-100
Рівень самооцінки	менше 45	45-59	60-74	75-100

Рівень домагань

Норму, реалістичний рівень домагань, характеризує результат від 60 до 89 балів. Найбільш оптимальний - порівняно високий рівень - від 75 до 89

балів, що підтверджує оптимальне уявлення про свої можливості, що є важливим чинником особистісного розвитку. Результат від 90 до 100 балів зазвичай засвідчує нереалістичне, некритичне відношення дітей до власних можливостей. Результат менше 60 балів свідчить про занижений рівень домагань, він - індикатор несприятливого розвитку особистості.

Висота самооцінки

Кількість балів від 45 до 74 ("середня" і "висока" самооцінка) засвідчують реалістичну (адекватну) самооцінку. Кількість балів від 75 до 100 і вище свідчить про завищену самооцінку і вказує на певні відхилення у формуванні особистості. Завищена самооцінка може підтверджувати особистісну незрілість, невміння правильно оцінити результати своєї діяльності, порівнювати себе з іншими; така самооцінка може вказувати на істотні спотворення у формуванні особистості - "закритості для досвіду", нечутливості до своїх помилок, невдач, зауважень та оцінками оточуючих. Кількість балів нижче 45 вказує на занижену самооцінку (недооцінку себе) і свідчить про крайнє неблагополуччя в розвитку особистості. Ці учні складають "групу ризику", їх, як правило, мало. За низькою самооцінкою можуть ховатися два абсолютно різних психологічних явища: справжня непевненість в собі і "захисна", коли декларування (самому собі) власного невміння, відсутність здатності і т. п. дозволяє не докладати жодних зусиль.

Бланк для відповідей

Прізвище, ім'я

Вік

здоров'я

розум, здібності

характер

авторитет

умілі руки

зовнішність

впевненість у собі



Додаток 3

ТЕСТ КОМУНІКАТИВНИХ УМІНЬ Л. МІХЕЛЬСОНА

Мета: Визначення рівня комунікативної компетентності і якості сформованості основних комунікативних умінь.

Інструкція: Опитувальник містить опис 27 комунікативних ситуацій. До кожної ситуації пропонується 5 можливих варіантів поведінки.

Уважно прочитайте кожну з описаних ситуацій і виберіть один варіант поведінки в ній. Це має бути найбільш характерна для Вас поведінка, те, що Ви дійсно робите в таких випадках, а не те, що, по-вашому, слід було б робити. Не можна вибирати два або більше варіантів або приписувати варіант, не зазначений в опитувальнику.

Тестовий матеріал.

1. Хто-небудь говорить Вам: "Мені здається, що Ви чудова людина".

Ви зазвичай в подібних ситуаціях:

- а) Говорите: "Ні, що Ви! Я таким не є".
- б) Говорите з посмішкою: "Спасибі, я дійсно людина видатна".
- в) Говорите: "Спасибі".
- г) Нічого не говорите і при цьому червонієте.
- д) Говорите: "Так, я думаю, що відрізняюся від інших і в кращу сторону".

2. Хто-небудь здійснює дію або вчинок, які, на Вашу думку, є чудовими. У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Поступаєте так, як якщо б ця дія не була настільки чудовою, і при цьому говорите: "Нормально"
- б) Говорите: "Це було чудово, але я бачив результати трохи краще".
- в) Нічого не говорите.
- г) Говорите: "Я можу зробити набагато краще".
- д) Говорите: "Це дійсно чудово!"

3. Ви займаєтеся справою, яка Вам подобається, і думаєте, що вона у

Вас виходить дуже добре. Хто-небудь говорить: "Мені це не подобається!"

Зазвичай в таких випадках Ви:

- а) Говорите: "Ви - дурень!"
- б) Говорите: "Я все ж думаю, що це заслуговує гарної оцінки".
- в) Говорите: "Ви праві", хоча насправді не згодні з цим.
- г) Говорите: "Я думаю, що це видатний рівень! Що Ви в цьому розумієте".
- д) Відчуваєте себе скривдженим і нічого не говорите у відповідь.

4. Ви забули взяти з собою якийсь предмет, а думали, що принесли його, і хтось говорить Вам: "Ви такий тюхтій! Ви забули б і свою голову, якби вона не була прикріплена до плечей". Зазвичай Ви у відповідь:

- а) Говорите: "У будь-якому випадку, я розумніше за Вас! Крім того, що Ви в цьому розумієте!".
- б) Говорите: "Так, Ви праві. Іноді я веду себе як тюхтій".
- в) Говорите: "Якщо хто-небудь тюхтій, то це Ви".
- г) Говорите: "У всіх людей є недоліки. Я не заслуговую такої оцінки тільки за те, що забув щось".
- д) Нічого не говорите або взагалі ігноруєте цю заяву.

5. Хто-небудь, з ким Ви домовилися зустрітися, запізнився на 30 хвилин, і це Вас засмутило, причому людина ця не дає жодних пояснень своєму запізненню. У відповідь Ви зазвичай:

- а) Говорите: "Я засмучений тим, що Ви змусили мене стільки чекати".
- б) Говорите: "Я все думав, коли ж Ви прийдете".
- в) Говорите: "Це був останній раз, коли я змусив себе чекати Вас".
- г) Нічого не говорите цій людині.
- д) Говорите: "Ви ж обіцяли. Як Ви сміли так спізнюватися!"

6. Вам потрібно, щоб хто-небудь зробив для Вас одну річ. Зазвичай в таких випадках Ви:

- а) Нікого ні про що не просите.
- б) Говорите: "Ви повинні зробити це для мене".
- в) Говорите: "Не могли б Ви зробити для мене одну річ?", після цього пояснюєте суть справи.

г) Злегка натякаєте, що Вам потрібна послуга цієї людини.

д) Говорите: "Я дуже хочу, щоб Ви зробили це для мене".

7. Ви знаєте, що хтось відчуває себе засмученим. Зазвичай в таких ситуаціях Ви:

а) Говорите: "Ви виглядаєте засмученими. Чи не можу я допомогти.?"

б) Перебуваючи поряд, не заводите розмови про його стан.

в) Говорите: "У Вас якась неприємність?"

г) Нічого не говорите і залишаєте цю людину наодинці з собою.

д) Сміючись говорите: "Ви просто як велика дитина!"

8. Ви відчуваєте себе засмученим, а хто-небудь говорить: "Ви виглядаєте засмученими". Зазвичай в таких ситуаціях Ви:

а) Негативно качаєте головою або ніяк не реагуєте.

б) Говорите: "Це не Ваша справа!"

в) Говорите: "Так, я трохи засмучений. Спасибі за участь".

г) Говорите: "Дарма".

д) Говорите: "Я засмучений, залиште мене одного".

9. Хто-небудь засуджує Вас за помилку, яку зробив інший. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: "Ви збожеволіли!"

б) Говорите: "Це не моя вина. Цю помилку зробив хтось інший.".

в) Говорите: "Я не думаю, що це моя вина".

г) Говорите: "Залиште мене у спокої, Ви не знаєте, що Ви говорите".

д) Приймаєте свою провину або не кажите нічого.

10. Хто-небудь просить Вас зробити що-небудь, але Ви не знаєте, чому це повинно бути зроблено. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите: "Це не має ніякого сенсу, я не хочу це робити".

б) Виконуєте прохання і нічого не говорите.

в) Говорите: "Це дурість; я не збираюся цього робити".

г) Перш ніж виконати прохання, говорите: "Поясніть, будь ласка, чому це повинно бути зроблено".

д) Говорите: "Якщо Ви цього хочете ...", після чого виконуєте прохання.

11. Хтось говорить Вам, що на його думку, те, що Ви зробили, чудово.

У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: "Так, я, зазвичай, це роблю краще, ніж більшість інших".

б) Говорите: "Ні, це не було настільки здорово".

в) Говорите: "Правильно, я дійсно це роблю краще за всіх".

г) Говорите: "Спасибі".

д) Ігноруєте почуте і нічого не відповідаєте.

12. Хто-небудь був дуже люб'язний з Вами. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите: "Ви дійсно були дуже люб'язні по відношенню до мене".

б) Дієте так, ніби ця людина не була настільки люб'язна до Вас, і говорите: "Так, дякую".

в) Говорите: "Ви поводитися відносно мене цілком нормально, але я заслуговую більшого".

г) Ігноруєте цей факт і нічого не говорите.

д) Говорите: "Ви поводитися відносно мене недостатньо добре".

13. Ви розмовляєте з приятелем дуже голосно, і хто-небудь говорить

Вам: "Вибачте, але Ви поведетеся занадто шумно". У таких випадках Ви зазвичай:

а) Негайно припиняєте бесіду.

б) Говорите: "Якщо Вам це не подобається, провалюйте звідси".

в) Говорите: "Вибачте, я буду говорити тихіше", після чого розмовляєте приглушеним голосом.

г) Говорите: "Вибачте" і припиняєте бесіду.

д) Говорите: "Все в порядку" і продовжуєте голосно розмовляти.

14. Ви стоїте в черзі, і хто-небудь стає попереду Вас. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Неголосно коментуєте це, ні до кого не звертаючись, наприклад: "Деякі люди поводяться дуже нервово".

б) Говорите: "Ставайте в хвіст черги!"

в) Нічого не говорите цьому типу.

г) Говорите голосно: "Вийди з черги, ти, нахаба!"

д) Говорите: "Я зайняв чергу раніше. Будь ласка, станьте в кінець черги".

15. Хто-небудь робить що-небудь таке, що Вам не подобається і

викликає у Вас сильне роздратування. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Викрикуєте: "Ви бовдур, я ненавиджу Вас!"

б) Говорите: "Я сердитий на Вас. Мені не подобається те, що Ви робите.".

в) Дієте так, щоб пошкодити цій справі, але нічого цього типу не кажете.

г) Говорите: "Я розсерджений. Ви мені не подобаєтесь".

д) Ігноруєте цю подію і нічого не говорите цьому типу.

16. Хто-небудь має що-небудь таке, чим Ви хотіли б користуватися.

Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите цій людині, щоб вона дала Вам цю річ.

б) Утримуєтеся від усяких прохань.

в) Відбираєте цю річ.

г) Говорите цій людині, що Ви хотіли б користуватися даним предметом, і потім просите його у неї.

д) Розмірковує про цей предмет, але не просите його для користування.

17. Хто-небудь запитує, чи може він отримати у Вас певний предмет для тимчасового користування, але оскільки це новий предмет, Вам не хочеться його позичати. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: "Ні, я тільки що отримав його і не хочу з ним розлучатися; може бути коли-небудь потім".

б) Говорите: "Взагалі-то я не хотів би його давати, але Ви можете покористуватися ним".

в) Говорите: "Ні, придбайте свій!"

г) Позичаєте цей предмет всупереч своєму небажанню.

д) Говорите: "Ви збожеволіли!"

18. Якись люди ведуть бесіду про хобі, яке подобається і Вам, і Ви хотіли б приєднатися до розмови. У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Не кажите нічого.
- б) Перериваєте бесіду і відразу розповієте про свої успіхи в цьому хобі.
- в) Підходите ближче до групи і при слушній нагоді вступаєте в розмову.
- г) Підходите ближче і очікуєте, коли звернуть на Вас увагу.
- д) Перериваєте і негайно говорите, як сильно Вам подобається це хобі.

19. Ви займаєтеся своїм хобі, а хто-небудь питає: "Що Ви робите?"

Зазвичай Ви:

- а) Говорите: "О, це дрібниця". Або: "Та нічого особливого".
- б) Говорите: "Не заважайте, хіба Ви не бачите, що я зайнятий?"
- в) Продовжуєте мовчки працювати.
- г) Говорите: "Це зовсім Вас не стосується".
- д) Припиняєте роботу і пояснюєте, що саме Ви робите.

20. Ви бачите людину, яка спіткнулася і падає. У таких випадках Ви:

- а) Розсміявшись, говорите: "Чому Ви не дивітеся під ноги?"
- б) Говорите: "У Вас все гаразд? Може я щось можу для Вас зробити?"
- в) Питаєте: "Що сталося?"
- г) Говорите: "Це все вибоїни в тротуарі".
- д) Ніяк не реагуєте на цю подію.

21. Ви стукнулися головою об полицю і набили шишку. Хто-небудь говорить: "З Вами все гаразд?". Зазвичай Ви:

- а) Говорите: "Я прекрасно себе почуваю. Залиште мене у спокої!"
- б) Нічого не говорите, ігноруючи цю людину.
- в) Говорите: "Чому Ви не займаєтеся своєю справою?"
- г) Говорите: "Ні, я забив свою голову, дякую за увагу до мене".
- д) Говорите: "Дарма, у мене все буде о'кей".

22. Ви припустилися помилки, але вина за неї покладена на когось іншого. Зазвичай в таких випадках Ви:

- а) Не нажите нічого.
- б) Говорите: "Це їх помилка!"
- в) Говорите: "Цю помилку допустив Я".

г) Говорите: "Я не думаю, що це зробила ця людина".

д) Говорите: "Це їх гірка доля".

23. Ви відчуваєте себе ображеним словами, сказаними ким-небудь на Вашу адресу. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Ідете геть від цієї людини, не сказавши їй, що вона засмутила Вас.

б) Заявляєте цій людині, щоб вона не сміла більше цього робити.

в) Нічого не говорите цій людині, хоча відчуваєте себе скривдженим.

г) У свою чергу ображаєте цю людину, називаючи її по імені.

д) Заявляєте цій людині, що Вам не подобається те, що вона сказала, і що вона не повинна цього робити знову.

24. Хто-небудь часто перебиває, коли Ви говорите. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите: "Вибачте, але я хотів би закінчити те, про що розповідав".

б) Говорите: "Так не роблять. Можу я продовжити свою розповідь?"

в) Перериваєте цю людину, відновлюючи свою розповідь.

г) Нічого не говорите, дозволяючи іншій людині продовжувати свою промову.

д) Говорите: "Замовкніть! Ви мене перебили".

25. Хто-небудь просить Вас зробити що-небудь, що завадило б Вам здійснити свої плани. У цих умовах Ви зазвичай:

а) Говорите: "Я дійсно мав інші плани, але я зроблю те, що Ви хочете.

б) Говорите: "Ні в якому разі! Пошукайте кого-небудь ще".

в) Говорите: "Добре, я зроблю те, що Ви хочете".

г) Говорите: "Відійдіть, залиште мене в спокої".

д) Говорите: "Я вже приступив до здійснення інших планів. Можливо, коли-небудь потім".

26. Ви бачите когось, з ким хотіли б зустрітися і познайомитися. У цій ситуації Ви зазвичай:

а) Радісно окликаєте цю людину і йдете їй назустріч.

б) Підходите до цієї людини, представляєтеся і починаєте з нею розмову.

- в) Підходите до цієї людини і чекаєте, коли вона заговорить з Вами.
 - г) Підходите до цієї людини і починаєте розповідати про великі справи, які зробили Ви.
 - д) Нічого не говорите цій людині.
27. Хто-небудь, кого Ви раніше не зустрічали, зупиняється і гукає Вас вигуком "Привіт!". У таких випадках Ви зазвичай:
- а) Говорите: "Що Вам потрібно?"
 - б) Не кажете нічого
 - в) Говорите: "Залиште мене у спокої".
 - г) Вимовляєте у відповідь "Привіт!", представляєтеся і просите цю людину представитися у свою чергу.
 - д) Киваєте головою, вимовляєте "Привіт!" і проходите мимо.

Обробка та аналіз результатів.

Даний тест являє собою різновид тесту досягнень, тобто побудований за типом завдання, у якого є правильна відповідь – деякий еталонний варіант поведінки, який відповідає компетентному, впевненому, партнерського стилю. Ступінь наближення до еталону можна визначити по числу правильних відповідей. Неправильні відповіді підрозділяються на неправильні "знизу" (залежні) і неправильні "зверху" (агресивні). Вам пропонується ключ, за допомогою якого можна визначити, до якого типу реагування належить обраний варіант відповіді: впевненого, залежного або агресивного. У результаті пропонується підрахувати число правильних і неправильних відповідей у відсотковому відношенні до загального числа обраних відповідей.

Відзначте, який спосіб спілкування Ви вибрали (залежний, компетентний, агресивний) в кожній запропонованій ситуації відповідно до ключа. Проаналізуйте результати: які вміння у Вас сформовані, який тип поведінки переважає?

Усі питання розділені авторами на 5 типів комунікативних ситуацій:

- ситуації, в яких потрібна реакція на позитивні висловлювання партнера (питання 1, 2, 11, 12)
- ситуації, в яких людина повинна реагувати на негативні висловлювання (питання 3, 4, 5, 15, 23, 24)
- ситуації, в яких до людини звертаються з проханням (питання 6, 10, 14, 16, 17, 25)
- ситуації бесіди (13, 18, 19, 26, 27)
- ситуації, в яких потрібно проявити емпатію (розуміння почуттів і станів іншої людини (питання 7, 8, 9, 20, 21, 22)).

Блоки умінь:

1. Уміння надавати і приймати знаки уваги (компліменти) - питання 1, 2, 11, 12.
2. Реагування на справедливу критику - питання 4, 13.
3. Реагування на несправедливу критику - питання 3, 9.
4. Реагування на провокуючу поведінку з боку співрозмовника - питання 5, 14, 15, 23, 24.
5. Уміння звернутися з проханням - питання 6, 16.
6. Уміння відповісти відмовою на прохання, сказати "ні" - питання 10, 17, 25.
7. Уміння самому надати співчуття, підтримку - питання 7, 20.
8. Уміння самому приймати співчуття і підтримку - питання 8, 21.
9. Уміння вступити в контакт з іншими, контактність - питання 18, 26.
10. Реагування на спробу вступити з Вами в контакт - питання 19, 27.

КЛЮЧ

залежний компетентний агресивний

1 АГ БВ Д

2 АВ Д БГ

3 ВД Б АГ

4 БД Г АВ

5 Г АБ ВД

6 АГ ВД Б

7 БГ АВ Д

8 АГ В БД

9 Д БВ АГ

10 БД Г АВ

11 БД Г АВ

12 БГ А ВД

13 АГ В БД

14 АВ Д БГ

15 ВД Б АГ

16 БД Г АВ

17 Г АВ ДВ

18 АГ В БД

19 АВ Д БГ

20 ГД БВ А

21 Б ГД АВ

22 А ВГ БД

23 АВ Д БГ

24 Г АВ ВД

25 В АД БГ

26 ВД АВ Г

27 БД АГ В