МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФРОНТ-ОФІСІВ ТЕРИТОРИАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 7.С4.25-2-а
спеціальності С4 – Психологія
освітньо-професійної програми: Психологія
Жмурко Світлана Олексіївна
Керівник: д-р пед. наук, професор кафедри психології Гура О.І.
Рецензент: д-р психол. наук, професор кафедри психології Ткалич М.Г.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність С4 Психологія
Освітньо-професійна програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
в.о. завідувача кафедри психології
канд. психол. наук, доцент Н.О. Губа
_____
«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Жмурко Світлані Олексіївні

1. Тема роботи: Психологічні механізми професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану

керівник роботи :Гура О. І. д-р пед. наук, професор кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «25» 09 2026 року № 1323-с

2. Термін подання студентом роботи __24.10.2026_____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретико-методологічний аналіз літератури з дослідження поняття професійного спілкування, проаналізувати та емпірично дослідити психологічні особливості професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану, розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня професійного спілкування працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, які сприятимуть підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності та покращенню комунікації з громадянами.

5. Перелік графічного матеріалу: 3 таблиці, 7 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Гура О. І., професор		
Розділ 1	Гура О. І., професор		
Розділ 2	Гура О. І., професор		
Розділ 3	Гура О. І., професор		
Висновки	Гура О. І., професор		

7 Дата видачі завдання ___2026 рік_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2026 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2026 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2026 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2026 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2026 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2026 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2026 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2026 р.	Виконано

Студент _____ С. О. Жмурко

Керівник роботи _____ О. І. Гура

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ А. О. Неманежина
.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 97 сторінок, 3 таблиці, 7 рисунків, 59 джерел, 4 додатки.

Об’єкт дослідження – професійна комунікація працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – психологічні особливості професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України.

Гіпотеза: професійна комунікація працівників фронт-офісів є не лише інструментом виконання посадових обов’язків, а й стратегічним ресурсом розвитку територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану; існує залежність між віком та стажем роботи працівників територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану та їхнім вибором комунікативних стратегій професійного спілкування.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні психологічних особливостей професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану; встановленні залежність між віком та стажем роботи працівників і вибором комунікативних стратегій у професійному середовищі.

Галузь використання: територіальні органи Пенсійного фонду України.

ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ, СПІЛКУВАННЯ, КОМУНІКАЦІЯ, ПРАЦІВНИКИ ФРОНТ-ОФІСІВ, ТЕРИТОРІАЛЬНІ ОРГАНИ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ, КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ВОЄННИЙ СТАН.

SUMMARY

Zhmurko S. O. Psychological Features of Professional Communication Among Front-Office Staff of Territorial Bodies of the Pension Fund of Ukraine Under Martial Law.

Master's Thesis: 123 pages, 3 tables, 7 figures, 59 sources, 4 appendices.

This work examines the pressing issue of professional communication among front-office staff of the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine amidst social transformations and the challenges of wartime. Communication is viewed not merely as a tool for information exchange, but as a complex psychological process and a strategic resource essential for the functioning and development of these territorial bodies, as well as for the provision of services to citizens. The relevance of this study stems from increasing communicative demands placed on officials, the necessity of interacting with emotionally vulnerable citizens, and the requirement for stress resilience and emotional intelligence in professional practice.

Object of study: Professional communication among front-office staff of the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine under martial law.

Subject of study: Professional communication among front-office staff of the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine under martial law.

Objective of the study: To provide a theoretical foundation for and empirically investigate the professional communication of front-office staff within the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine, and to develop practical recommendations for its optimization.

The work consists of three chapters. The first chapter provides a theoretical and methodological analysis of the concept of professional communication within psychology, identifies the socio-psychological characteristics that influence its effectiveness, and outlines the requirements for communication within the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine.

The second chapter analyzes the specific nature of professional activities and the functions of front-office staff in the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine; it describes the nuances of communicating with various categories of citizens, identifies the forms and channels of professional communication, and examines communicative competence as a key factor in effectiveness.

The third chapter presents an empirical study, covering its organization and methodology, diagnostic instruments (a custom-designed questionnaire, the COS-2 methodology, the Michelson Communicative Skills Test, and Snyder's Self-Monitoring Scale), as well as the statistical analysis. The results revealed correlations between age, work experience, and the choice of communicative strategies. Younger employees exhibited a fear of making mistakes and higher levels of emotional tension, whereas more experienced staff demonstrated greater adaptability and resilience. The study confirmed that communicative overload is a significant issue, which can be mitigated by developing communicative competence and taking socio-psychological factors into account.

The practical significance of the study lies in the recommendations provided for improving professional communication and increasing the operational efficiency of front-office staff within the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine.

Conclusion: Professional communication among front-office staff of the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine is a multidimensional psychological process that requires emotional stability, competence, and the ability to adapt to contemporary challenges. The research results underscore the need for systematic communication skills training and psychological support for these employees, particularly given the high levels of stress and social tension.

Key words: professional communication, interaction, communication, front-office staff, territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine, communication skills, competence.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФРОНТ-ОФІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 12
1.1. Поняття професійного спілкування у сучасній психологічній науці 12
1.2. Соціально-психологічні характеристики особистості, що впливають на ефективність професійної комунікації 19
1.3. Вимоги до професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України 26
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФРОНТ-ОФІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ 35
2.1. Особливості професійної діяльності та функцій працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України 35
2.2. Психологічні особливості професійної комунікації з різними категоріями громадян 44
2.3. Основні види, форми та канали професійної комунікації 52
2.4. Комунікативна компетентність працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України 59
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФРОНТ-ОФІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ 70
3.1. Організація та методика емпіричного дослідження 70
3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження 75
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України 88
ВИСНОВКИ 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98
ДОДАТКИ 105

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена суттєвими трансформаційними процесами, що відбуваються в українському суспільстві. Розширення повноважень територіальних органів Пенсійного фонду України значно збільшили інтенсивність та складність професійної взаємодії. Спілкування в цій сфері перестало бути просто інструментом обміну інформацією – воно перетворилося на складний механізм забезпечення соціальної стабільності та довіри до інститутів влади.

Надзвичайної ж актуальності проблема професійного спілкування працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України набуває в умовах воєнного стану. Необхідність роботи з внутрішньо переміщеними особами, ветеранами та постраждалим населенням створюють ситуацію хронічного психологічного тиску. Працівники фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України постійно стикаються з емоційно виснаженими відвідувачами, що вимагає від них не лише професійних знань норм чинного законодавства, а й високого рівня емоційного інтелекту, навичок деескалації конфліктів та стресостійкості.

Зазначені виклики сьогодення ініціюють особливі вимоги до комунікативної компетентності працівників публічної сфери. Суспільство стає свідком, як професійне спілкування службовців набуває критичного значення для забезпечення ефективної взаємодії як з громадянами так і між посадовими особами, формуючи нові вимоги до якості комунікації. А враховуючи той факт, що фронт-офіси територіальних органів Пенсійного фонду України сьогодні є першою ланкою взаємодії між державою та громадянином, комунікативна компетентність набуває особливої уваги.

Проблематика спілкування активно досліджувалася у XX – XXI століттях як українськими, так і зарубіжними науковцями (Е. С. Холл, Г. Гарфінкель, Л. В. Барановська, С. М. Амеліна, Л. Е. Орбан-Лембрик та ін.). У працях сучасних дослідників (О. Г. Берестенко, І. О. Шинкаренко,

І. П. Радомський) професійне спілкування розглядається як свідомо спрямований процес взаємодії, що забезпечує досягнення професійних цілей. Значна увага приділялася професійному спілкуванню педагогів, юристів, державних службовців, поліцейських, психологів. Однак у науковій літературі відсутнє єдине визначення поняття «професійне спілкування», а дослідження його специфіки в територіальних органів Пенсійного фонду України залишаються поодинокими.

Критичний аналіз літератури показує прогалину: теоретичні моделі (Чекменьова Г. М., Улунова Г. Є.) не враховують емпіричну специфіку професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та психологічні особливості самих працівників. Це створює наукову нішу для подальшого вивчення цього питання.

Об’єктом дослідження є професійне спілкування службовців.

Предмет дослідження: психологічні особливості професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні про те, що: професійне спілкування є не лише інструментом виконання посадових обов’язків, а й стратегічним ресурсом розвитку територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану; існує залежність між віком та стажем роботи працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та їхнім вибором комунікативних стратегій професійного спілкування.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз поняття «професійна комунікація»;

2. Узагальнити сучасні підходи до вивчення комунікативних стратегій;

3. Визначити соціально-психологічні характеристики особистості, що впливають на ефективність професійної комунікації;

4. Провести емпіричне дослідження особливостей комунікативних стратегій працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України;

5. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, які сприятимуть підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності та покращенню комунікації з громадянами.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні психологічних особливостей професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану; встановлено залежність між віком та стажем роботи працівників і вибором комунікативних стратегій у професійному середовищі. Результати дослідження показали, що попри високе усвідомлення значущості комунікації самими працівниками, існують значні психологічні бар’єри, такі як страх припуститися помилки у молодих фахівців та емоційне напруження через високе комунікативне навантаження. Це підкреслює необхідність наукового обґрунтування методів психологічної підтримки та вдосконалення навичок спілкування саме в цих кризових умовах.

Практична значущість полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення рівня професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, які сприятимуть підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності та покращенню комунікації з громадянами, враховуючи різні рівні досвіду працівників.

Надійність результатів дослідження забезпечується репрезентативністю вибірки (82,5% працівників взяли участь в опитуванні), використанням релевантних методик та статистичною перевіркою отриманих результатів. Достовірність підтверджується узгодженістю застосованих методів із теоретичними та практичними завданнями дослідження.

Апробація результатів і публікації: основні положення дослідження були апробовані на семінарах та круглих столах. За матеріалами роботи опубліковано одну тезу доповіді.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 59 найменувань і 4 додатків. Загальний обсяг тексту – 126 сторінок. Робота містить 3 таблиці і 7 рисунків.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФРОНТ-ОФІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Поняття професійного спілкування у сучасній психологічній науці

Значущим інструментом для успішного функціонування у групі та задоволення соціальних потреб людини є спілкування. Це природна і необхідна форма взаємодії між людьми, для координації дій, обміну інформацією і забезпечення виживання. У процесі еволюції людина розвинула різноманітні способи передачі інформації: від невербальних сигналів (жести, міміка, інтонації) до мови, яка дала змогу передавати складні ідеї, знання та культурний досвід.

У діяльності людини, зокрема професійній, спілкування є невід'ємною складовою. Завдяки йому відбуваються обмін професійно значущою інформацією та досвідом, узгодження дій і організація спільної діяльності. Для професій, пов'язаних із постійною взаємодією з людьми, спілкування є не лише засобом виконання посадових обов'язків, а й однією з умов їх ефективної реалізації [48].

У сучасних реаліях територіальні органи Пенсійного фонду України відіграють важливу роль в забезпеченні права громадян на участь в пенсійному, страховому та соціальному забезпеченні громадян України. Розвиток децентралізації влади, розширення повноважень Пенсійного фонду України, впровадження цифрових процесів, принципу екстериторіальності в наданні послуг громадянам, вплив глобалізаційних процесів, воєнний стан суттєво збільшують роль територіальних органів Пенсійного фонду України.

Їх функціонування наповнюється новим змістом. Насамперед тут постає проблема налагодження дієвої комунікативної взаємодії між всіма її учасниками.

Одним із інструментів професійної діяльності працівників територіальних органів Пенсійного фонду України є застосування знань чинного законодавства, вмінь та навичок правил професійного спілкування.

Аналіз словникових визначень поняття «спілкування» засвідчує, що його важливою ознакою є обмін інформацією. Водночас у психологічній науці це поняття має ширший зміст і охоплює не лише передавання повідомлень, а й взаємне сприйняття, розуміння та вплив учасників взаємодії.

Спілкування належить до популярних категорій психологічної науки й активно досліджувалося у XX столітті низкою українських і зарубіжних учених, зокрема В. С. Краєвським, І. В. Бехом, О. І. Шереметом, Дж. Р. Мігелем, Е. С. Холлом, Г. Гарфінкелем та ін. Однак професійному спілкуванню у цей період присвячені лише окремі дослідження (Л. В. Барановської, М. В. Марченко,

Ж. Бек, Е. Голдсмідт). Зростання наукового інтересу до проблематики професійного спілкування відбулося на початку XXI століття та представлено у працях С. М. Амеліної, Л. В. Барановської, О. Г. Берестенко, І. М. Голопич, С. Г. Качмарчик, Л. Е. Орбан-Лембрик, Л. Савенкової, В. Б. Смелікової, Г. Є. Улунової, І. О. Шинкаренко та інших.

Суттєва увага приділяється вивченню професійного спілкування фахівців різних галузей: педагогів (А. І. Годлеська, З. Я. Ковальчук, М. О. Лазарєв, Н. В. Слободяник, Т. А. Слюсар, В. І. Титаренко, Н. В. Тимофієнко, Т. Д. Щербан, Дж. Хатчінсон, М. Мур, П. Джексон), державних службовців (Г. Є. Улунова, Е. Беккер, Ю. Райан), юристів (І. П. Радомський, С. О. Циганій, Л. Вестін, Р. Маккол), пілотів (О. М. Підлубна, М. Картер, Й. Шмідт), прикордонників (О. І. Гевко, Л. В. Преснякова, Б. Хансен), поліцейських (І. М. Голопич, Л. М. Дунець,

А. П. Павліченко, К. Райлі, С. Мартін), акторів (Н. В. Стадніченко, Л. Фішер, М. Кемпбелл), психологів (М. С. Барчій, Т. Ю. Ямчук, А. Маслоу, К. Роджерс) тощо [59].

Проблематикою комунікацій у системі управління займалися такі вітчизняні науковці, як: Н. Дніпренко, І. Арістова, О. Берегова, М. Головатий, А. Мельник, В. Бебик, Т. Безверхнюк, Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, А. Єрмоленко, О. Зерницька, В. Козбененко, В. Конецька, В. Корольок, В. Комаровський, В. Малиновський, Т. Ляпіна, М. Томенко.

Тематикою формування ефективної комунікаційної взаємодії у сфері управління та адміністрування на території України займалися В. Бакуменко, С. Чукут, Т. Полєнов, І. Василенко, А. Серант, О. Попроцький, Т. Джига, В. Куйбіда та ін. Результатом їхньої роботи стало створення низки наукових праць та публікацій, які сприяють сучасному вивченню, порівнянню та аналізу комунікаційних систем та їх інструментів.

Однак, незважаючи на те, що тематику спілкування та комунікації досліджувало багато науковців, які мають значні здобутки в цій сфері, питання професійного спілкування потребує додаткового вивчення, зокрема щодо реалізації її в територіальних органах Пенсійного фонду України та інших інститутах державної влади [21].

Звернемося до центрального поняття нашого дослідження – терміну – «професійна комунікація».

Термін – «професійний» тлумачиться у словниках у двох значеннях:

1) відноситься до якої-небудь професії, пов’язаний з професією;
2) високого рівня, якісний, властивий фахівцю своєї справи [6].

В сучасній психологічній науці поняття «Професійна комунікація» вказує не лише на приналежність до певної професії, а й характеризується високим рівнем якості.

Тлумаченню змісту понять – «професійна комунікація» присвячено дослідження О. Г. Берестенко, К. В. Джеджери, І. П. Радомського, О. М. Льогочкіної, І. Шинкаренко та ін. Однак у сучасній науці не існує одностайного визначення поняття професійного спілкування.

За підходом О. Г. Берестенко, професійне спілкування є творчим і керованим процесом взаємообміну повідомленнями, який забезпечує оптимальне взаєморозуміння і взаємодію між фахівцями в межах їх професійної діяльності [4; 16].

І. О. Шинкаренко визначає це явище як встановлення і підтримку професійних контактів, що сприяють досягненню спільних робочих цілей [52].

Професійне спілкування як процес встановлення і підтримки прямого чи опосередкованого тими чи іншими засобами контакту, зумовленого професійно значущими цілями, що припускають відповідальність за їх реалізацію трактує І. П. Радомський [37].

У науковій літературі поряд із поняттям «професійне спілкування» часто використовується термін «ділове спілкування», що вживаються як синоніми. Фахівці з проблем спілкування виокремлюють професійне (ділове) спілкування зазначаючи, що таке спілкування, проходить в умовах певної діяльності і є її засобом і з урахуванням особливостей такої діяльності є її важливою частиною. Професійне спілкування, спираючись на загальні норми, часто має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх обирає суб’єкт у певних комунікативних ситуаціях. У діловій сфері людина проводить значну частину свого життя. Тут вона грає цілий ряд специфічних ролей: фахівця, керівника, підлеглого, колеги тощо. Кожна роль виконується у певній ситуації і регламентується певними соціальними нормами та правилами [15].

Науковцями також близько співвідносяться поняття спілкування та поняття комунікація [8; 51].

Зауважимо, що в англійській мові немає слова «комунікація», є лише слово «communication», яке розуміється набагато ширше, ніж «спілкування» в нашій літературі. Оксфордський словник англійської мови подає «communication» як «спілкування», «зв’язок», «повідомлення», «комунікація». У нашій країні теж сьогодні широко вживаються слова

«комунікації», «комунікаційний» та інше, але вони сприймаються більш як технічна сторона взаємодії. Слово «комунікація» має більш людський, соціальний характер, це завжди обмін інформацією між людьми. Тоді як «спілкування» більш об'ємне поняття та передбачає зв'язок, взаємодію двох систем, в ході якої від однієї системи до іншої передається сигнал, що містить інформацію [53].

З огляду на мету й предмет цього дослідження поняття «спілкування» та «комунікація» надалі використовуватимемо як близькі за змістом, маючи на увазі цілісний процес обміну інформацією, взаємного сприйняття та взаємодії людей.

Більшість дослідників вивчаючи загальнопсихологічну структуру спілкування виділяють в ньому три взаємозалежних компоненти: комунікативний (обмін інформацією), перцептивний (сприйняття та взаєморозуміння) та інтерактивний (взаємодія як форма організації спільної діяльності). Вчені використовують запропоновану структуру і як структури професійного спілкування, адже всі три сторони своєрідно взаємодіють у професійному спілкуванні. Специфіка комунікативної сторони професійного спілкування полягає в професійному характері інформації, що передається. Особливість інтерактивної сторони професійного спілкування визначається спілкуванням з колегами, фахівець свідомо обирає особливі способи впливу, які можуть сприяти досягненню поставленої професійної мети. Перцептивний бік професійного спілкування означає процес сприймання й пізнання один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цьому ґрунті взаєморозуміння [12; 36; 56].

Психологічний зміст професійного спілкування доцільно розглядати через механізми міжособистісного пізнання. Г. М. Андрєєва пов'язує перцептивну сторону спілкування із процесами соціального сприймання та взаєморозуміння; О. О. Бодальов наголошує на тому, що сприймання іншої людини передбачає інтерпретацію її зовнішніх проявів, поведінки й особистісних характеристик. У професійній взаємодії це означає, що

працівник не лише слухає зміст звернення громадянина, а й намагається зрозуміти його емоційний стан, очікування, потреби та можливі причини напруження [56; 57].

Важливими психологічними механізмами такого пізнання є ідентифікація, емпатія, рефлексія та атрибуція. Ідентифікація дає змогу подумки поставити себе на місце співрозмовника; емпатія – зрозуміти його переживання без обов'язкового ототожнення з ними; рефлексія – усвідомити, як власні слова й поведінка сприймаються іншою людиною; атрибуція – пояснити причини її поведінки. Усвідомлене використання цих механізмів допомагає працівникові уникати поспішних оцінок, стереотипізації та некоректних висновків щодо громадянина [56; 57; 58].

У психології професійне спілкування є об'єктом дослідження різних наукових шкіл. У соціальній психології його вивчають як механізм міжособистісної взаємодії, що формує групову динаміку, вплив на ефективність діяльності та соціальний клімат (С. Д. Максименко, Г. О. Балл, О. М. Бандурка, О. В. Киричук, Т. С. Яценко, Л. Е. Орбан – Лембрик). Психологія праці та організаційна психологія акцентують увагу на вивченні професійного спілкування як інструменті підвищення продуктивності та ефективного управління (С. Д. Максименко, В.О. Моляко, Л.М. Карамушка, Т.Б. Хомуленко, Я. В. Крушельницька, О. І. Бондарчук, В. В. Кириченко) [58].

Проаналізувавши низку дефініцій професійного спілкування, можна зробити висновок, що в психологічній науці не існує єдиного підходу до визначення професійного спілкування. Професійне спілкування розуміється як у вузькому, так і в широкому значенні. У вузькому значенні визначається як спілкування, що включає особливості окремо взятої професії. У широкому значенні професійне спілкування розглядається як комунікативні навички, вміння та якості, властиві професіоналу. Тобто професійне спілкування розглядається як багатовимірне, динамічне і цілеспрямоване явище, що охоплює як когнітивні, так і емоційно-психологічні аспекти міжособистісної взаємодії в професійному середовищі.

Разом з цим, професійна комунікація не просто засіб, а самостійний вид діяльності, що вимагає від фахівця високої комунікативної компетентності, що своєю чергою дозволяє ефективно взаємодіяти з іншими людьми для досягнення професійних цілей, що особливо важливо для працівників, які постійно працюють з людьми, як-от працівники фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України.

Загалом, професійна комунікація розуміється як спілкування, включене в діяльність і обслуговує її. За результатами здійсненого теоретико - методологічно аналізу, професійне спілкування нами розуміється як свідомо спрямований, обмежений вимогами професійної діяльності процес обміну професійно спрямованою інформацією задля забезпечення виконання завдань, мети та функцій діяльності організації, консолідації дій та встановлення дієвих контактів в системі «людина – людина».

Таким чином, у межах цього дослідження професійну комунікацію доцільно розглядати як єдність інформаційного, перцептивного, емоційного та поведінкового компонентів. Її результативність залежить від того, наскільки точно передано й зрозуміло інформацію, наскільки адекватно учасники сприйняли один одного та наскільки конструктивно організували подальшу взаємодію.

Висновки до підрозділу 1.1. Отже, професійне спілкування є складним соціально-психологічним процесом, у якому поєднуються обмін інформацією, взаємне сприйняття та організація взаємодії. Його ефективність залежить не лише від точності передавання професійної інформації, а й від здатності учасників розуміти емоційний стан і позицію одне одного, встановлювати психологічний контакт та долати комунікативні бар’єри. Для працівників фронт-офісів Пенсійного фонду України це має особливе значення, оскільки професійний діалог безпосередньо пов’язаний із реалізацією соціальних прав громадян.

1.2 Соціально-психологічні характеристики особистості, що впливають на ефективність професійної комунікації

Вміння якісно та усвідомлено спілкуватися завжди було важливою запорукою успіху, адаптацією у соціумі. А в даний час, коли різні культури, країни та погляди людей щодня перетинаються як у реальному житті так і в цифровій взаємодії, комунікативні навички стали особливо цінними. Комунікація та її формати постійно ускладнюються. Треба постійно освоювати все нові компетенції та особливості взаємодії з людьми не тільки у традиційному спілкуванні а й у цифрових середовищах та у гібридних просторах. При тенденції глобалізації людина все більше поринає у власні психічні реальності. Зв'язок між ними, тобто комунікація на різних рівнях стає все більш важливим та цінним елементом як усієї глобальної соціальної системи так і індивідуальної взаємодії з іншими людьми у повсякденності.

Особистість відіграє одну з ключових ролей у соціальному бутті, і є не тільки психологічним поняттям, а й предметом для вивчення всіма суспільними науками, як то філософія, соціологія, етика, педагогіка та інші. Тому категорія особистості посідає в сучасних наукових дослідженнях і в суспільній свідомості одне з центральних місць.

У процесі свого життя, спільної діяльності та спілкування в соціокультурному середовищі особа набуває таких якостей, які позначають терміном «особистість». Особистістю є людина, яка має свою життєву позицію, що утвердилася внаслідок тривалої і кропіткої свідомої праці; їй притаманні свобода волі, здатність до вибору, відповідальність. Тому особистістю може бути та людина, яка має досвід соціальних стосунків. Проблема особистості – одна з центральних у психологічній науці.

Спроба інтегрувати різні соціально-психологічні підходи до проблеми спілкування в межах єдиної концепції виділяє три взаємопов'язані сторони спілкування: комунікативну (обмін інформацією між тими, хто спілкується), інтерактивну (організація взаємодії тих хто спілкується) і перцептивну

(процес сприйняття одне одного партнерами і встановлення на цій основі взаємопорозуміння). Аналіз досліджень психологів приводить до висновку про те, що незалежно від того, чи визнає це сам дослідник, чи ні, але фактично майже всі дослідження орієнтовані на один із вищеназваних теоретичних напрямків [12; 36; 56].

Повноцінний розвиток людини як особистості, як індивідуальності, як професіонала не може відбуватися без спілкування. Становлення і розвиток особистості у межах спілкування реалізується на таких рівнях [44]:

1. Комунікація – взаємовплив. Зростання особистості за таких умов є наслідком психологічного впливу людей у процесі взаємодії, діалогу один на одного. При спілкуванні відбувається обмін знаннями про навколишню дійсність, вміннями та навичкам и, необхідними для здійснення того чи іншого виду діяльності. Це, у свою чергу, стимулює внутрішню активізацію та актуалізацію комунікативного потенціалу особистості.

2. Комунікація – діяльність. У цьому процесі особистість виступає не просто учасником, а унікальною і неповторною індивідуальністю, яка є суб’єктом діяльності. Притаманне використання професійного досвіду у практичній взаємодії, в якій особистість є його учасником, унікальною і неповторною індивідуальністю, суб’єктом діяльності. Спілкування є неодмінною передумовою розвитку у працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України комплексу якостей, компетентностей і здібностей, які роблять його фахівцем, здатним взаємодіяти, розуміти і впливати в процесі професійної комунікативної діяльності. Особливу роль у цьому відіграє розвиток перцептивно-рефлексивних властивостей і емоційно-емпатійних можливостей.

3. Комунікація – обмін інформацією. Розвиток особистості відбувається через реалізацію її комунікативних здібностей, якостей, умінь і моделей поведінки в процесі спілкування. У цьому інтерактивному (взаємодійному) процесі відбувається передача цінностей, норм і інформації, які необхідні людині для повноцінної соціалізації та становлення в суспільстві.

Спілкування розширює загальний світогляд людини та сприяє розвитку психічних утворень, необхідних їй для життєдіяльності.

4. Комунікація – сприймання людьми одне одного, що є основою для формування взаєморозуміння або, навпаки, непорозумінь між учасниками комунікації. На цьому рівні відбувається не просто передача інформації, а складний психологічний акт, у якому кожна зі сторін активно пізнає особливості, наміри, емоції та ставлення свого партнера.

Цей процес є багатофакторним і включає ідентифікацію, коли учасники співставляють себе з іншою людиною, та емпатію – розуміння іншої особи на емоційному рівні. В результаті взаємного пізнання формується цілісне уявлення про співрозмовника, що сприяє встановленню довіри та оптимальній координації дій.

Важливо зазначити, що саме на цьому етапі можуть виникати як взаєморозуміння, так і непорозуміння, які суттєво впливають на якість і результативність професійного спілкування, зокрема у сфері діяльності фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України.

5. Комунікація – міжособистісні відносини. Спілкування у контексті міжособистісних відносин передбачає розвиток у індивіда статусно-рольових характеристик, які визначають його соціальне положення та поведінкові очікування у колективі. Воно включає прояв соціально-психологічних стереотипів, які формуються під впливом суспільних норм і традицій, а також визначають поведінкові моделі і взаємовідносини між партнерами по спілкуванню. Уміння враховувати позиції співрозмовника, його статус і роль є критично важливим для налагодження ефективної комунікації.

Індивідуальність в цьому контексті розглядається як сукупність психічних особливостей людини, що роблять її унікальною і відмінною від інших. Вона проявляється в таких компонентах, як темперамент, характер, індивідуальні звички, інтереси, а також у специфіці пізнавальних процесів – сприйнятті, пам’яті, творчому мисленні та уяві. Індивідуальність включає також здібності, емоційно-вольові якості і своєрідність психічних реакцій, що разом формують неповторний стиль поведінки особи [42].

Індивідуально-психологічні чинники є визначальними у формуванні особливостей міжособистісного професійного спілкування, адже вони впливають на стиль комунікації, реакції у складних ситуаціях, а також на здатність до конструктивного вирішення конфліктів і підтримку партнерських відносин [3].

Таким чином, розуміння і врахування соціально-психологічних характеристик особистості є необхідною умовою для побудови ефективних професійних комунікацій у колективах фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, а взаємне сприймання є фундаментальною соціально-психологічною основою будь-якої комунікативної взаємодії.

Ефективність професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України значною мірою залежить від індивідуальних соціально-психологічних особливостей особистості. Ці характеристики формують комунікативний стиль, визначають поведінку в конфліктних ситуаціях та впливають на здатність встановлювати конструктивний діалог із громадянами та колегами.

Людина по-різному проявляє себе у спілкуванні з іншими. Іноді вона виступає як активний учасник розмови, а в інших ситуаціях – більше слухає, оцінюючи соціальний контекст. Її поведінка може варіювати від альтруїзму до агресії, апатії чи депресії. Такі прояви обумовлені як особистісними психологічними рисами, так і впливом зовнішніх факторів, що спонукають до певних типів поведінки. Щодо індивідуальних рис, їх різноманітність проявляється в особливостях темпераменту – загальної активності, емоційності та динаміки психічних станів індивіда [7].

Для систематизації зазначені характеристики доцільно об’єднати у чотири взаємопов’язані групи:

- когнітивно-перцептивні (здатність сприймати й аналізувати інформацію, розуміти позицію співрозмовника, здійснювати рефлексію);

- емоційні (емпатія, емоційний інтелект, толерантність);

- вольові та регулятивні (самоконтроль, саморегуляція, стресостійкість);

- комунікативно-поведінкові (комунікативна компетентність, доброзичливість, повага, ввічливість, активне слухання).

Такий поділ є умовним, оскільки в реальній комунікативній ситуації всі зазначені властивості проявляються у взаємозв'язку.

До ключових соціально-психологічних характеристик особистості, що впливають на якість професійного спілкування, належать [43; 52]:

Комунікативна компетентність – інтегральна якість особистості, що включає систему знань, умінь і навичок, що дозволяють ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Вона охоплює здатність до вербального та невербального спілкування, вміння слухати, розуміти емоції співрозмовника та обирати оптимальний стиль взаємодії.

Емпатія – здатність розуміти емоційний стан іншої людини та співпереживати їй є критично важливою для працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. Емпатія дозволяє встановлювати довірливі стосунки, ефективно вирішувати проблеми громадян та знижувати емоційну напругу в складних ситуаціях.

Стресостійкість – професійна діяльність територіальних органів Пенсійного фонду України часто супроводжується високим рівнем стресу через велику кількість звернень, конфліктні ситуації та обмежені терміни. Висока стресостійкість допомагає зберігати самоконтроль, конструктивно реагувати на критику та уникати емоційного вигорання. Стресостійкість не слід ототожнювати з байдужістю або необхідністю пригнічувати власні емоції. У психологічному розумінні вона передбачає здатність усвідомлювати напруження, застосовувати прийоми саморегуляції, зберігати працездатність і за потреби звертатися по підтримку. Для працівника фронт-офісу це особливо важливо під час тривалого контакту з відвідувачами, які можуть перебувати у стані тривоги, розгубленості чи роздратування.

Толерантність – у роботі з людьми різного віку, соціального статусу та світогляду, толерантність (терпимість до відмінностей) є основою поважного та неупередженого спілкування. Це дозволяє уникнути упереджень та створити атмосферу взаємоповаги.

Самоконтроль та саморегуляція – здатність свідомо керувати своїми емоціями, думками та поведінкою є невід'ємною для професіонала. Самоконтроль допомагає залишатися об'єктивним, уникати емоційних реакцій на провокації та підтримувати професійний імідж.

Рефлексія – здатність займатися самоаналізом, тобто здатність до критичного переосмислення власного досвіду. Вона функціонує як аналіз суб'єктом власного психічного стану, сприяє свідомому виконанню будь-якої діяльності, спрямована на самовдосконалення особистості. У професійній діяльності рефлексія виявляється, зокрема, у здатності працівника після складної розмови проаналізувати власну поведінку: чи було повідомлення достатньо зрозумілим, чи не виявилися в його реакціях роздратування або упередженість, чи врахував він емоційний стан відвідувача. Такий аналіз створює підґрунтя для професійного самовдосконалення.

Доброзичливість – ставлення до співрозмовника, орієнтоване на здійснення добра. Виявляється в прихильності, симпатії, співчутті, доброчинності. Доброзичлива людина підтримує співрозмовника, не звинувачує його.

Повага – шанобливе ставлення до співрозмовника, засвідчує ступінь власної самоповаги, бо людина, яка поважає себе, не вдаватиметься до образ і приниження гідності іншої.

Ввічливість – позитивна налаштованість співрозмовників один до одного, що забезпечує комфортний клімат спілкування. Зовнішнім виявом ввічливості є привітний вираз обличчя, зацікавлений погляд, прихильні жести, усмішка.

Отже, соціально-психологічні характеристики особистості відіграють важливу роль у формуванні ефективної професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України.

Формування комунікативного потенціалу особистості сприяє розвитку професійних якостей, компетентностей і здібностей, необхідних для ефективної взаємодії у професійній діяльності. Таким чином, розуміння і врахування соціально-психологічних особливостей особистості є необхідним для побудови ефективних професійних контактів, покращення якості спілкування та підвищення рівня довіри між працівниками фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та громадянами, що є запорукою успішної реалізації управлінських функцій у сучасних умовах під час воєнного стану.

В умовах воєнного стану психологічні вимоги до працівника зростають. До фронт-офісів можуть звертатися люди, які пережили вимушене переміщення, втрату житла чи близьких, поранення, тривалу невизначеність або інші кризові події. Працівник не має підміняти психолога, однак повинен дотримуватися чутливого й неосудливого стилю спілкування: говорити спокійно, не знецінювати переживань, не вимагати зайвих подробиць особистої історії, чітко пояснювати можливі подальші дії та поважати право людини на паузу чи уточнення.

Важливо враховувати й психологічне навантаження самих працівників. Постійна емоційна взаємодія, високий темп роботи, відповідальність за правильність роз’яснень і необхідність реагувати на складні життєві обставини відвідувачів можуть спричиняти втому та емоційне виснаження. Тому підтримка колективу, належна організація робочого процесу, можливість обговорення складних випадків і навички саморегуляції є важливими умовами збереження якості комунікації.

Висновки до підрозділу 1.2. Таким чином, ефективність професійної комунікації визначається комплексом взаємопов’язаних соціально-психологічних характеристик працівника.

Важливими є комунікативна компетентність, емпатія, емоційний інтелект, толерантність, рефлексія, самоконтроль і стресостійкість. У сукупності вони забезпечують здатність розуміти потреби відвідувачів,

адаптувати спосіб пояснення, конструктивно реагувати на складні ситуації та підтримувати професійні межі. В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають психологічна чутливість до досвіду громадян і здатність працівника зберігати власну емоційну рівновагу.

1.3 Вимоги до професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України

Протягом останнього десятиліття в Україні відбулися суттєві адміністративно-територіальні перетворення, які внесли зміни в системі державного та громадського управління, зокрема у відносини між системою органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадськості. В цих зрушеннях органи державної влади та органи місцевого самоврядування постають структурними елементами, що надають послуги, а громадянське суспільство їх отримує. В наслідок чого постала потреба перебудови методів та форм діяльності органів влади задля дієвого задоволення запитів споживачів адміністративних послуг та формування конструктивного фідбеку з населенням.

Розглядаючи професійну комунікацію працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України ми можемо сказати, що таке спілкування формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх умов та чинників, які визначають його специфіку, ефективність та якість в сучасних соціально-політичних реаліях. Основні умови включають наявність чіткої комунікаційної стратегії, що забезпечує організацію взаємодії між посадовими особами, структурними підрозділами, медіа та громадськістю.

Тож, беручи до уваги специфіку спілкування у публічному середовищі, уточнімо наше поняття. Професійна комунікація працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України – це свідомо спрямований, нормативно врегульований процес обміну інформацією задля забезпечення виконання завдань, мети та функцій територіальних органів

Пенсійного фонду України, консолідації дій між службовцями та побудови дієвого діалогу, встановлення довіри між державою та громадянами.

Важливою умовою побудови структури професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України є законодавча база, що регулює обмін інформацією, захист персональних даних і дотримання етичних норм комунікації.

Певні правила ведення професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України встановлені нормативно-правовими актами України, як то Закони України «Про державну службу» [34], «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [30], «Про інформацію» [33], Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [31].

Водночас нормативна відповідність сама по собі не гарантує психологічної ефективності взаємодії. Працівник має не лише правильно застосувати норму права, а й пояснити її доступною мовою, перевірити, чи зрозумів її відвідувач, зберегти нейтральність і повагу навіть у разі незгоди або емоційної реакції громадянина. Отже, правова коректність і психологічна культура спілкування мають доповнювати одна одну.

З метою забезпечення комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та його посадових осіб з громадянами, взаємодії з суб’єктами у сфері медіа та громадськістю, здійснення заходів з розвитку інформаційного простору Національним агентством України з питань державної служби згідно з вимогами статті 42 Кодексу законів про працю України розроблено та затверджено Професійні стандарти.

Погоджуємося з означенням Маліновської О. Я., про специфічність комунікації в системі публічного управління. На її думку така специфічність полягає у тому, що: «комунікації місцевих органів влади переважно носять

обов’язковий характер, процеси їх реалізації ґрунтуються на внутрішніх та зовнішніх факторах та нормативних актах, постановах чи розпорядженнях керуючих органів; комунікативні процеси в осередках безпосередньо споживання адміністративних послуг виступають як складові елементи механізму використання цих послуг (управлінських, соціальних, громадських тощо); з допомогою якісного узгодження комунікативних процесів органи влади мають можливість проводити оперативний контроль за дієвістю свого впливу на подолання суспільних проблем; місцеві органи влади повинні задовольняти не тільки особисті інформаційні та комунікативні потреби, але й такого роду потреби з боку фізичних, юридичних осіб та центральних органів виконавчої влади. Одночасно виникає вимога врахування специфіки окремої місцевості (галузевої структури виробництва, забезпеченості ресурсами, вибраних пріоритетних напрямів функціонування та вдосконалення території, демографічних, міграційних характеристик регіону тощо)» [21].

A. Sheiful виділяє дві групи умов, які визначають успіх розвитку професійного спілкування особистості: внутрішні та зовнішні. Внутрішні (психологічні) умови охоплюють: ставлення особистості до комунікації як сукупність уявлень, емоцій і переконань, що формують особистісне ставлення до процесу спілкування та міжособистісних відносин загалом; а також мотивацію до покращення власних знань і навичок у спілкуванні, що виявляється у прагненні розвиватися і свідомо вдосконалювати свої комунікативні стратегії задля досягнення кращих результатів. Зовнішні умови включають увагу керівництва до розвитку комунікативної компетентності працівника, що розуміє важливість цих навичок і підтримує навчання; а також інтерес сім’ї та суспільства до проблем спілкування, де сім’я навчає ефективним способам комунікації, а суспільство формує певні норми ввічливості, толерантності, уміння слухати і висловлювати думки без конфліктів [55].

Для працівників фронт-офісів у період воєнного стану особливої ваги набуває психологічна безпека комунікації. Вона передбачає поважне ставлення до переживань людини, відсутність звинувачень і стигматизувальних висловлювань, чіткість та передбачуваність пояснень, а також недопущення надмірного тиску. У практичному вимірі це означає говорити зрозуміло, надавати інформацію послідовно, за потреби повторювати її та уточнювати, чи правильно відвідувач зрозумів подальший алгоритм дій.

Ці типи умов, супроводжують особистість все життя, та як наслідок впливають на її розвиток.

Вітчизняна вчена Н. Альохіна визначає низку чинників, серед яких професійна спрямованість навчання, інтерес, здібності до володіння майбутньою професією, чітка мотивація для навчання, вміння самостійно навчатися, бажання до самовдосконалення, орієнтація на технології, форми, методи та засоби навчання, а також використання комп’ютерних та інформаційних технологій [1].

Згідно з розробками Н. Левус, серед умов можна виділити особистісні характеристики та схильність до певних емоційних виявів, винахідливість, гнучкість у поведінці, самостійність, дипломатичність, проникливість, інтелектуальні здібності, радикалізм, відчуття відповідальності та енергійність [20].

Тож досліджуючи питання ведення професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України ми виділяємо зовнішні чинники, які впливають на його ефективність [2; 34].

1. Матеріально-технічні:

- використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, у тому числі соціальних мереж, що сприяють оперативному поширенню інформації та зворотному зв’язку;

- рівень надійності та доступності технічної інфраструктури.

2. Політичні та нормативно-правові:

- наявність чіткої комунікативної стратегії, яка визначає цілі, засоби та канали взаємодії між владою і громадськістю;

- політична стабільність, що створює сприятливі умови для продуктивної комунікації.

3. Соціальні:

- рівень громадської активності та участі населення у процесах прийняття рішень на місцевому рівні, що стимулює відкритий діалог і конструктивний обмін інформацією;

- активізація громадських ініціатив, що створює умови для більш ефективної взаємодії влади і суспільства;

- соціально-психологічний клімат у колективі (позитивний/негативний) впливає на рівень внутрішньої напруги працівника, що своєю чергою позначається на взаємодії з громадянами.

4. Культурні:

- модернізація правової культури посадових осіб, що підвищує їхню компетентність у сфері комунікації та дотримання етичних норм;

- прозорість і відкритість діяльності територіальних органів Пенсійного фонду України, яка формує довіру у громадськості.

5. Організаційні:

- наявність навчальних програм для громадян із розвитку навичок комунікації та використання інформаційно-комунікаційних технологій;

- фінансова підтримка комунікаційних ініціатив і заходів, що забезпечує ресурсну базу для розвитку ефективних каналів комунікації.

6. Психологічні та емоційні:

- клімат довіри між співробітниками та громадянами, що полегшує конструктивний діалог;

- наявність механізмів вирішення конфліктів і управління напруженістю в комунікації;

- внутрішня комунікативна політика організації як от чіткі регламенти, інструкції та стандарти щодо спілкування з громадянами, а також внутрішня взаємодія між відділами, допомагають уникнути непорозумінь та підвищити ефективність роботи.

7. Інформаційні:

- якість і достовірність інформації, що передається;

- рівень інформаційної обізнаності та медіаграмотності працівників та громадян.

Та внутрішньо особистісні чинники, які накладають не менш вагомий вплив в продуктивності професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України:

- комунікативна компетентність працівника, яка відображається у сукупність знань, умінь і навичок, що дозволяють ефективно вести переговори, вирішувати конфлікти, слухати і доносити інформацію, вербальні і невербальні навички;

- здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, а також управляти ними. Високий емоційний інтелект допомагає працівнику зберігати спокій у стресових ситуаціях, проявляти емпатію та знаходити спільну мову з різними категоріями громадян;

- психологічна стійкість – робота в територіальних органах Пенсійного фонду України часто пов’язана з високим рівнем стресу. Потому здатність працівника протистояти психологічному тиску, уникати емоційного вигорання та зберігати конструктивне ставлення до проблем безпосередньо впливає на якість спілкування;

- особистісні цінності (наприклад, орієнтація на служіння громаді, чесність, відкритість) та мотивація (надання якісних послуг, соціальний пакет) працівника формують його ставлення до роботи і громадян та стимулює ефективну комунікацію.

Отже комплексний вплив всіх чинників забезпечує формування конструктивної взаємодії з громадськістю, підвищення якості надання послуг

і розвиток довіри між владою та суспільством. Наукові підходи вказують на необхідність інтеграції нормативно-правових вимог, організаційних рішень та психологічної підготовки для впровадження успішних комунікативних практик в територіальних органах Пенсійного фонду України.

З огляду на викладене внутрішні чинники доцільно систематизувати за такими напрямами:

- когнітивно-комунікативний (знання, мовленнєві вміння, активне слухання);

- емоційно-перцептивний (емпатія, емоційний інтелект, розуміння стану співрозмовника);

- регулятивний (самоконтроль, стресостійкість, здатність відновлювати емоційну рівновагу);

- мотиваційно-ціннісний (відповідальність, повага до людини, орієнтація на якісне надання послуг).

Зовнішні організаційні умови мають підтримувати розвиток цих характеристик через навчання, зрозумілі стандарти роботи, належне інформаційне забезпечення та сприятливий психологічний клімат у колективі.

Таким чином, ці зовнішні чинники, разом із внутрішніми психологічними особливостями працівників, визначають якість професійної комунікації і впливають на рівень довіри, розуміння і співпраці між владою та громадськістю.

Вміння якісно та усвідомлено взаємодіяти з іншими є необхідною умовою адаптації в сучасному соціокультурному середовищі, яке постійно ускладнюється через глобалізацію та цифрову взаємодію. Особистість, як індивідуум і соціальний суб’єкт, реалізується через спілкування на різних рівнях: від взаємовпливу і діяльності до обміну інформацією, сприйняття і міжособистісних відносин.

Отже, на основі теоретичного аналізу проблеми ми обґрунтували, що соціально-психологічні характеристики, такі як комунікативна

компетентність, емпатія, толерантність, стресостійкість, самоконтроль і рефлексія, визначають стиль професійного спілкування, здатність до конструктивного діалогу та адаптації в складних ситуаціях.

Висновки до підрозділу 1.3. Вимоги до професійної комунікації працівників фронт-офісів Пенсійного фонду України мають комплексний характер і охоплюють правові, організаційні, інформаційні та психологічні складові. Дотримання нормативних приписів повинно поєднуватися з доступним поясненням інформації, повагою до гідності громадян, емпатійністю, неупередженістю та вмінням запобігати ескалації конфліктів. В умовах воєнного стану особливо важливими стають психологічно безпечна комунікація, урахування вразливого стану окремих відвідувачів і належна підтримка психологічної стійкості працівників.

Таким чином, проведений теоретичний аналіз дав змогу сформувати цілісне уявлення про професійну комунікацію як важливу складову професійної діяльності, ефективність якої визначається не лише змістом переданої інформації, а й характером взаємодії, взаємним розумінням її учасників та досягненням спільної комунікативної мети. Встановлено, що якість професійного спілкування формується під впливом сукупності соціальних, психологічних та особистісних чинників, які визначають особливості поведінки людини в комунікативному середовищі.

Узагальнення наукових підходів засвідчило, що результативність професійної взаємодії значною мірою залежить від здатності особистості усвідомлювати власні комунікативні особливості, гнучко реагувати на поведінку співрозмовника, регулювати емоційні стани та обирати конструктивні способи взаємодії. Недостатній розвиток цих якостей може ускладнювати встановлення психологічного контакту, посилювати комунікативне напруження та знижувати ефективність професійного спілкування.

Отже, теоретичні положення першого розділу створюють концептуальну основу для подальшого вивчення психологічних

особливостей професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. Вони обґрунтовують необхідність емпіричного дослідження індивідуально-психологічних характеристик, комунікативних умінь і поведінкових стратегій працівників, що дасть змогу визначити особливості їхньої взаємодії з громадянами та окреслити напрями вдосконалення професійного спілкування.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФРОНТ-ОФІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

2.1 Особливості професійної діяльності та функцій працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України

Сучасні тенденції розвитку і глобальні виклики в усіх сферах суспільного життя України настільки значущі, що національна безпека та міжнародний імідж країни прямо залежать від нового стратегічного підходу до формування та розвитку територіальних органів Пенсійного фонду України та публічної служби в цілому.

Розглядаючи поняття державної служби в територіальних органів Пенсійного фонду України як професійну діяльність соціального прошарку суспільства, насамперед слід розглянути визначення служби в загальному розумінні.

Згідно з Законом України «Про державну службу» державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [34].

Питання ефективного функціонування системи Пенсійного фонду України та його територіальних органів посідає одне з центральних місць у сучасних юридичних і політичних дискусіях. Це зумовлено тим, що Пенсійний фонд України діє одночасно у двох правових площинах: як центральний орган виконавчої влади (юридична особа публічного права) та як найбільший державний цільовий позабюджетний фонд, кошти якого забезпечують конституційне право громадян на соціальний захист. Саме територіальні органи Фонду перебувають на «передовій» взаємодії держави з громадянами, тому будь-які збої в їхній роботі безпосередньо впливають на стабільність пенсійної системи в цілому.

Пенсійний фонд України сьогодні виступає не просто фінансовою інституцією, а головним державним оператором соціальних послуг для мільйонів українців. Обличчям цієї системи є територіальні органи Фонду, а безпосередній контакт держави з людиною відбувається у сервісних центрах – фронт-офісах. Перехід на сервісно-орієнтовану модель обслуговування, закріплену постановою правління Пенсійного фонду України від 30.07.2015 № 13-1, докорінно змінив філософію роботи спеціалістів, перетворивши їх із класичних кабінетних інспекторів на універсальних адміністраторів публічних послуг.

Головна ідея сучасної організації роботи територіальних органів Пенсійного фонду України полягає у чіткому розділенні процесів. Працівники фронт-офісу здійснюють виключно прийом, консультування та оцифрування документів, тоді як прийняття рішень і проведення розрахунків відбувається у бек-офісі, часто в іншому регіоні країни за принципом екстериторіальності. Це мінімізує корупційні ризики, усуває суб’єктивний чинник і значно прискорює розгляд звернень.

Щоденна робота фахівця Сервісного центру охоплює кілька основних напрямів:

- прийом та первинна правова оцінка документів: перевірка правильності оформлення заяв, повноти пакета документів;
- оцифрування та формування електронних справ: сканування оригіналів документів безпосередньо під час прийому та їх завантаження до єдиної інформаційної системи Пенсійного фонду України;
- ідентифікація та актуалізація даних: підтвердження особи заявника, перевірка повноважень представників та внесення змін до Реєстру застрахованих осіб;
- оперативне надання послуг: видача довідок (ОК-5, ОК-7, про розмір пенсії), оформлення пенсійних посвідчень і реєстрація громадян на вебпорталі електронних послуг Пенсійного фонду України;

- виїзне та дистанційне обслуговування: робота на віддалених робочих місцях у громадах (ЦНАПах), обслуговування маломобільних громадян за місцем проживання та проведення відеоідентифікації.

Професійна діяльність у фронт-офісі територіального органу Пенсійного фонду України має низку яскраво виражених особливостей:

- універсальність та багатопрофільність – після передачі Пенсійному фонду функцій із призначення житлових субсидій, пільг та страхових виплат (лікарняних, виплат у зв'язку з нещасним випадком на виробництві) працівник фронт-офісу повинен вільно орієнтуватися у великому масиві постійно змінюваного страхового законодавства;

- високе психоемоційне навантаження. Оскільки основними відвідувачами сервісних центрів є соціально вразливі категорії населення: люди похилого віку, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани війни та члени родин загиблих захисників. Це вимагає від спеціалістів високої стресостійкості, емпатії, толерантності та навичок безконфліктної комунікації;

- цифрова компетентність та інформаційна безпека. Робота відбувається виключно в захищених державних реєстрах, що вимагає високої швидкості володіння програмними комплексами та суворого дотримання правил захисту персональних даних.

Насамперед особливого навантаження зазнають фронт-офіси прифронтових і приймаючих регіонів, де спеціалісти допомагають внутрішньо переміщеним особам відновлювати втрачені документи та опановувати електронні сервіси.

Таким чином, працівники фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України сьогодні поєднують у своїй роботі функції правового консультанта, цифрового адміністратора та соціального медіатора. Від їхнього професіоналізму, стресостійкості та компетентності безпосередньо залежить рівень довіри громадян до соціальної політики держави та ефективність реалізації конституційного права на соціальний захист.

Поєднання державних і громадських інтересів, є важливим для забезпечення стабільності і надійності розвитку державотворення. Зважаючи на те, що державна служба за визначенням є специфічною формою організації владно-управлінської діяльності на державному та місцевому рівнях виникає потреба в формуванні дієвої комунікації між громадськістю та органами державної влади.

Сучасні ініціативи та проєкти в Україні, зокрема партнерства між місцевою владою і організаціями громадянського суспільства, підкреслюють важливість такого поєднання для посилення довіри, ефективності управління та сталого розвитку територіальних громад. Це також сприяє формуванню прозорої, відкритої та відповідальної системи публічного управління, що є основою демократичного суспільства.

Досліджуючи роль територіальних органів Пенсійного фонду України в системі публічної влади України науковцями (Ладонько Л. С., Кунденко А. В., Михайловська О. В., Філіпова Н. В.) розглянуто їх функції. Враховуючи нормативно-правові акти, ми погоджуємося, що основні напрями і види діяльності територіальних органів Пенсійного фонду України є багатоманітними і різняться за своїм призначенням та юридичними властивостями. Така багатогранність безпосередньо зумовлена подвійною правовою природою самого Пенсійного фонду України, який функціонує одночасно у двох правових площинах. З одного боку, це найбільший державний цільовий бюджетний фонд, що оперує публічними фінансами для реалізації конституційного права громадян на соціальний захист. З іншого – це центральний орган виконавчої влади (юридична особа публічного права), чиї територіальні підрозділи виступають спеціалізованими суб’єктами владних повноважень у відносинах із громадянами та страхувальниками.

За своїм цільовим призначенням та юридичними наслідками діяльність територіальних органів Пенсійного фонду України поділяється на чотири ключові напрями:

- правозастосовний та розпорядчий (владний) напрям – це

серцевина компетенції органів Пенсійного фонду України, пов’язана з прийняттям індивідуальних адміністративних актів – рішень про призначення, перерахунок, призупинення або припинення виплат. Юридичною особливістю цього виду діяльності є наявність у територіальних органів дискреційних повноважень, що дозволяє їм самостійно визначати розмір та право на виплати в межах закону, тоді як адміністративні суди здійснюють лише подальший контроль за правомірністю таких рішень;

- обліково-реєстраційний напрям, який має інформаційно-забезпечувальний характер і полягає у веденні персоніфікованого обліку застрахованих осіб, формуванні електронних трудових книжок та обліку надходжень від сплати єдиного соціального внеску. Юридична значущість цієї діяльності полягає в тому, що саме дані державних реєстрів є доказовою базою для підтвердження страхового стажу та заробітку громадян;

- фінансово-контрольний напрям – оперуючи значними обсягами публічних коштів, територіальні органи здійснюють контроль за цільовим використанням фінансових ресурсів, проводять перевірки обґрунтованості видачі та продовження листків непрацездатності, а також забезпечують верифікацію даних одержувачів житлових субсидій, пільг і страхових виплат;

- інформаційно-консультаційний сервісний напрям, який не породжує прямих владних приписів, але є критично важливим для реалізації прав громадян. Цей напрям професійної діяльності, спрямований на надання громадянам роз'яснень, консультацій, допомоги та необхідної інформації щодо реалізації їхніх прав і отримання соціальних послуг. Саме тут на перший план виходить професійна діяльність працівників фронт-офісів (сервісних центрів). Після розширення повноважень Фонду фахівці фронт-офісів перетворилися на універсальних адміністраторів, які працюють за принципом «єдиного вікна» та екстериторіальності. Вони здійснюють первинну правову оцінку документів, їх оцифрування для передачі до бек-офісу, ідентифікацію заявників (зокрема дистанційно), видачу довідок та роз’яснення складних норм соціального законодавства вразливим категоріям населення.

Отже, різнорідність напрямів діяльності територіальних органів ПФУ відображає баланс між публічно-владними функціями держави та сучасними стандартами сервісного обслуговування. Ефективна взаємодія владних рішень бек-офісу з високопрофесійною, клієнтоорієнтованою роботою працівників фронт-офісів є головною запорукою стабільності соціальної системи та захисту конституційних прав громадян.

Адміністративно-територіальні перетворення, які відбуваються в Україні спонукають до зрушень в управлінській діяльності як на державному так і на громадському рівні. Починають встановлюватись партнерські зв'язки між державним та громадським сектором.

Зважаючи на функції та глобальні перетворення територіальні органи Пенсійного фонду України з кожним роком все більше набуває ролі надавача послуг, а суспільство – їх отримувачем. Такі перетворення спонукають пошуку нових, більш ефективних методів та форм діяльності, які б сприяли у задоволенні запиту громадян при наданні адміністративних послуг, побудові дієвого діалогу та зворотного зв'язку з населенням.

Визначення переліку функцій і повноважень є відправною точкою при формуванні організаційно-функціональної структури (управління, відділи, сектори, тощо) територіальних органів Пенсійного фонду України. Кожен структурний підрозділ має свої завдання з відповідного напрямку діяльності органу, які відображаються у регламентах роботи, положеннях, а функціональні повноваження працівників – у посадових інструкціях. Але не зважаючи на це, всі вони мають спільний функціонал – комунікацію.

Проблеми комунікативної взаємодії є дуже важливими, адже саме тут знаходиться основна частка надання послуг населенню та забезпечується законодавче право громадянина на отримання інформації. На цьому рівні відбувається налагодження контактів між владою та населенням, визначаються потреби громадян, скоординовуються послуги, що надаються, здійснюється моніторинг якості таких послуг та регулювання змін у сфері інформації. Ефективне виконання поставлених завдань вимагає відповідного

комунікативного забезпечення, а такі елементи, як інформація та комунікація, лежать в основі надання різного роду послуг, особливо в тих умовах, в яких на сьогодні перебуває Україна – в умовах воєнного стану [21].

Питання особливостей професійного спілкування в діяльності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України закріплено наказом Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Відповідно до наказу державні службовці під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб [36].

Як бачимо, нормотворець зважаючи на важливість побудови стійкого, дієздатного та взаємозалежного діалогу між державою та суспільством встановлює обов'язкові вимоги до посадових осіб, які своєю поведінкою мають зміцнювати авторитет та позитивну репутацію державної служби і Пенсійного фонду України. Окремо наголошено, що під час виконання своїх посадових обов'язків державні службовці повинні проявляти стриманість у разі критики чи образ з боку громадян, зауважувати щодо неприйнятності такої поведінки і необхідності дотримання норм ввічливого спілкування.

Досліджуючи особливості професійної діяльності та функцій працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в сучасних умовах ми впевнились, що така діяльність відноситься до типу професій «людина – людина». Ми визнаємо той факт, де найважливішою умовою високої ефективності діяльності працівників типу «людина – людина» є вміння спілкуватися, контактувати з оточуючими людьми, досягати взаєморозуміння у процесі виконання професійних функцій. Саме тому культура міжособистісних стосунків, що формувалася від давніх часів

до сьогодення є невід'ємною складовою фахівців типу «людина – людина» [30].

Комунікативна компетентність забезпечує організацію якісного комунікативного процесу, ефективного виконання професійних обов'язків фахівцями, з системи «людина – людина», а низька якість комунікативних вмінь виступає основним протипоказанням до вибору професій даного типу.

Складовими компетентності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України є професійна культура, яка передбачає здатність фахівця ефективно взаємодіяти з іншими людьми, запобігати і розв'язувати різноманітні незручні ситуації; орієнтація на формування нових умінь і навичок, здобуття ґрунтовних спеціальних професійних знань; властивість оцінювати і корегувати недоліки; певна характеристика якості професійної діяльності; орієнтація на досягнення домовленості в найбільш швидкий та ефективний спосіб, високого рівня професіоналізму тощо.

На думку певного кола науковців, з якою ми не можемо не погодитись, це наявність у будь-якої професії «людина – людина» практично подвійної освіти: психологічної та спеціальної. Адже для того щоб уміти правильно спілкуватися необхідно знати, або хоча б розуміти психологію людини [30].

Поєднання знань за спеціальністю та знань у сфері психології особливо гостро постає перед працівниками фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України у вимушених реаліях сьогодення. Війна внесла свої корективи в побудову діалогу між владою та народом. Поряд із звичними для нас вразливими категоріями громадян, як от люди похилого віку, особи з інвалідністю з'являються внутрішньо переміщені особи, військові з бойовим досвідом, ветерани та їх родини, родини загиблих чи полонених, люди, які постраждали в наслідок бойових дій. Такі особи часто стикаються з посттравматичними станами, стресами, кризами та емоційним вигоранням, що ускладнює ефективну комунікацію та вимагає від посадовців навичок кризового консультування й емпатичного діалогу.

Тож в наслідок агресивних дій нашого східного сусіда перед посадовцями постають нові виклики та незвичні функції, які потребують наявності додаткових навичок та вмінь, що давало б можливість вчасно та дієво реагувати на потреби осіб, які постраждали в наслідок бойових дій.

Як бачимо, функції територіальних органів Пенсійного фонду України охоплюють досить широке коло напрямків діяльності та вмінь працівників, ефективна реалізація яких стає запорукою спроможності та життєдіяльності громадян. Відповідно, для успішної реалізації функцій та повноважень територіальних органів Пенсійного фонду України гостро постає питання в наявності висококваліфікованих працівників.

Таким чином можна сказати, що головною особливістю роботи у фронт-офісах територіальних органів Пенсійного фонду України є публічність служби, де вміння комунікувати та дотримання правил культури професійного спілкування є запорукою якісного її функціонування. Тому, наявність навичок спілкування необхідне не тільки працівникам підрозділів, що займаються інформаційно-роз'яснювальною діяльністю, а й всім іншим працівникам територіальних органів Пенсійного фонду України, адже вони в тій чи іншій мірі взаємодіють у формі «суб'єкт – суб'єктного» зв'язку.

Висновки по підрозділу 2.1. У результаті аналізу особливостей професійної діяльності працівників фронт-офісів встановлено, що вона має виражений соціально-комунікативний характер і належить до професій типу «людина – людина». Її специфіка полягає в поєднанні адміністративних, інформаційно-консультаційних та організаційних функцій із постійною безпосередньою взаємодією з громадянами. Працівник фронт-офісу виступає не лише надавачем адміністративних послуг, а й консультантом та посередником у взаємодії громадянина з державною інституцією.

Визначено, що ефективне виконання професійних обов'язків потребує належного рівня фахових знань, правової обізнаності, цифрової грамотності та сформованих комунікативних умінь. Водночас важливу роль відіграють психологічні характеристики працівника: емоційна стійкість, емпатія,

толерантність, самоконтроль, відповідальність і здатність конструктивно реагувати на складні комунікативні ситуації.

Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану професійна діяльність працівників фронт-офісів супроводжується додатковим психологічним навантаженням, зумовленим взаємодією з людьми, які переживають складні життєві обставини, вимушене переміщення, втрату близьких або наслідки бойових дій. Це актуалізує необхідність поєднання професійної компетентності з психологічною готовністю до взаємодії та орієнтацією на потреби громадян.

2.2 Психологічні особливості професійної комунікації з різними категоріями громадян

Третє тисячоліття ознаменовано неминучими трансформаціями в усіх сферах життя українського суспільства. Зміни, які відбуваються в умовах сучасності, потребують не просто оновлення традиційних схем державно-управлінських відносин, а й наповнення новим змістом професійної діяльності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України щодо здійснення та реалізації державної політики, що першочергово актуалізує питання професійної компетентності фахівців цієї сфери.

На нашу думку, реалії сьогодення висувають на перший план актуальні проблеми переходу української влади від інформування громадян до дієвої комунікації з ними.

Професійно компетентний фахівець має володіти такими компонентами професійно-мовленнєвої комунікації, як уміння легко налагоджувати контакти із незнайомою людиною, доброзичливість, витримка, уміння контролювати свої емоції, здатність аналізувати поведінку оточуючих і свою власну, уміння слухати, чути і зважати на думку іншого, пунктуальність, зібраність, розвинуте мовлення, здатність ставити себе на

місце іншої людини та усвідомлювати унікальність кожної людини, будувати професійне спілкування з людьми, враховуючи їхні індивідуальні особливості. Професії типу «людина – людина» потребують не лише суто професійних чи спеціальних якостей, а й людських – моральних та розумових [25].

Відвідувачі фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України відрізняються віком, статтю, професією, освітою, матеріальним становищем, а також своїми психологічними особливостями. Тому, як наслідок, один і той самий об’єкт чи соціальне явище набуває різної валентності для різних соціальних груп. Така диференціація зумовлена відмінностями у їхньому соціальному статусі, змісті професійної діяльності, кваліфікації та умовах праці. Це відбивається на поведінці реципієнтів і змушує працівників вчасно та вміло змінювати стиль спілкування в різноманітних ситуаціях.

Основним і обов’язковим принципом роботи кожного службовця є обслуговування всіх без виключення громадян однаково ввічливо, уважно, привітно та доброзичливо. Під час усного спілкування спеціалісти повинні застосовувати прості речення, зрозумілі слова, уникати засудження поведінки, висловлювань, що забороняють певну поведінку. Тобто подана інформація має демонструвати позитивну модель поведінки: що бажано робити, а не те, чого робити не слід.

Варто зазначити, що правовою основою, яка регламентує ключові вимоги до етичної поведінки службовців, є загальні правила етичної поведінки державних службовців, затверджені Наказом Національного агентства з питань державної служби від 05 серпня 2016 року. Цей спеціальний акт є обов’язковим до застосування і встановлює уніфіковані етичні стандарти для всієї публічної служби. Нормативний акт виконує роль психологічного регулятора, встановлюючи чіткі етичні рамки, які впливають на внутрішню мотивацію, комунікативну поведінку та слугують регулятивною основою для забезпечення доброчесності у діяльності посадових осіб [36].

Правилами передбачено «Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб під час виконання своїх посадових обов'язків повинні проявляти стриманість у разі критики чи образ з боку громадян, зауважувати щодо неприйнятності такої поведінки і необхідності дотримання норм ввічливого спілкування» [36].

Отже, однією з актуальних проблем формування ціннісних орієнтацій та підвищення рівня довіри населення до територіальних органів Пенсійного фонду України, можна вважати проблему їх професійного спілкування із представниками різних прошарків суспільства.

Безперечно, не всі люди можуть поводитися відповідно до загальновизначених соціальних норм, законів, традицій, які схвалює суспільство. Тому культура спілкування працівників територіальних органів Пенсійного фонду України визначається тим, чи залишаються вони ввічливими у різних ситуаціях, пов'язаних із їхньою професійною діяльністю, чи виявляють вони толерантність, зберігають витримку, не відповідають грубістю на грубість навіть у конфліктних ситуаціях [49].

Нерідко специфіка роботи працівника фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України передбачає спілкування з людьми похилого віку та людьми, які мають різноманітні фізичні вади, наприклад ваду слуху. У цій ситуації такий працівник має діяти таким чином: вислухати прохання особи, не перебиваючи та не вставляючи недоречних зауважень, у жодному разі не можна допускати проявів знервованості, не вдаватися до крику. Тут важливо говорити чітко, виразно, простими та зрозумілими фразами. Наприкінці розмови необхідно переконатися, що співрозмовник зрозумів подану інформацію. Працівник фронт-офісу має вирізнятися

психологічною стійкістю. Якщо в особи взагалі відсутній слух, то він має запропонувати їй написати своє звернення або залучити до спілкування перекладача жестової мови. Дії представника закону не повинні викликати невдоволення та обурення з боку особи, яка звернулася за допомогою [27].

Одна з ключових стратегій ефективної комунікації зі старшими людьми полягає в умінні слухати і враховувати їхні потреби та думки. Важливо проявляти зацікавленість до їхніх історій, думок і досвіду. Це допомагає встановити довіру та побудувати позитивні стосунки з особами похилого віку.

Додатковою стратегією є використання простої та зрозумілої мови. Враховуючи можливі проблеми зі слухом або пам’яттю, важливо використовувати чіткі слова та повторювати інформацію, якщо це необхідно. Також слід уникати вживання складних термінів або абстрактних понять, які можуть заплутати особу похилого віку.

Крім того, важливо проявляти терпіння та повагу до старших людей. Вони можуть потребувати більше часу на розмову або вирішення питань. Важливо дотримуватися повільного темпу спілкування та уникати поспіху. Виявлення поваги та зацікавленості до старшого покоління сприятиме позитивній взаємодії та підвищить ефективність комунікації.

Отже, розвиток навичок ефективної комунікації зі старшими особами є важливим аспектом психології спілкування. Використання стратегій, які враховують потреби та особливості старшого покоління, сприяє успішній взаємодії та забезпечує позитивне спілкування з літніми людьми [8].

Люди з інвалідністю завжди були невід’ємною частиною нашого соціуму. А в час війни, що триває в Україні, їхня кількість лише збільшується. Адже наслідки травм, які отримують як військові, так і цивільні, можуть залишатися на все життя і людей з різними формами інвалідності, в оточенні кожного українця стає дедалі більше.

Спілкування з людьми з особливими потребами вимагає природності, поваги та терпіння, звертаючись безпосередньо до особистості, а не до її

інвалідності. Необхідно запитувати про допомогу, а не пропонувати її нав'язливо, і ставитися до людини як до особистості, а не до об'єкта співчуття. Також треба встановити зоровий контакт, говорити чітко, використовувати короткі речення та бути готовим до письмової комунікації. Необхідно мати можливість спілкуватися за допомогою переписки: мати листки паперу, блокнот, ручку, олівець тощо. Звичайно, треба писати читабельним почерком, не формулювати довгих фраз.

Не варто розглядати людину, яка має явну ваду, протез, перебуває на кріслі колісному. Ці дії змусять людину з інвалідністю почуватися принижено та некомфортно. Тож, треба поводитися звично та природно, не акцентуючи свою увагу на інвалідності. Якщо у цьому є потреба – необхідно присісти, щоб бути на одному рівні. Якщо людині з інвалідністю потрібно більше часу, щоб виконати те чи інше завдання, не треба поспішати, а необхідно проявити терпіння та розуміння.

Стереотип про те, що люди з психічними розладами завжди поводяться агресивно, хибний. Якщо така людина почувається комфортно, її поведінка буде спокійною та доброзичливою. Так, через особливості стану деякі люди можуть неконтрольовано вигукувати слова, здійснювати різкі рухи чи поводитися незвично. У таких випадках не варто дратуватися чи робити зауваження.

При комунікації з людьми з порушенням зору працівнику фронт-офісу слід дотримуватися таких правил:

- при зустрічі з незрячою людиною завжди слід відразу представитися;

- якщо необхідно зачитати щось незрячій людині – то не треба змінювати манеру свого мовлення: говорити слід нормальним голосом, не пропускати інформацію, не замінювати читання переказом;

- якщо незряча людина має підписати якийсь документ, спершу треба прочитати його їй. Інвалідність зовсім не звільняє людину від юридичної відповідальності, обумовленої документом;

- уникати незрозумілих пояснень та інструкцій, чітко повідомляти про те, де що знаходиться, а за необхідності доповнювати пояснення деталями.

Коли працівник фронт-офісу територіального органу Пенсійного фонду України розмовляє з людиною, що має труднощі у мовленні, йому необхідно слухати її уважно. Бути терплячим, чекати, коли людина сама закінчить фразу. Не виправляти її, і не договорювати за неї. Ніколи не вдавати, що розуміє, якщо насправді це не так. Повторювати, що зрозумів, це допоможе людині відповісти, а працівнику – зрозуміти її.

Особливим видом комунікації перед працівниками фронт-офісів постає спілкування з молоддю, адже вони більш зосереджені над збереженням свого часу та швидким вирішенням питань. Отож, при спілкуванні з такою категорією осіб працівники повинні уникати менторського або авторитарного тону. Натомість, застосовувати партнерську модель, де молода людина сприймається як рівноправний учасник процесу, здатний самостійно приймати рішення. Працівники мають повідомляти молоді про можливість отримувати послуги у сучасних форматах (онлайн-платформи, мобільні застосунки, тощо).

Сьогодні ветерани і ветеранки є невіддільною частиною нашого суспільства і їм потрібен час, щоб адаптуватися до цивільного життя. Вони як і інші люди, не завжди виявляють бажання спілкуватися, відповідати на запитання. На це може бути багато причин: їм важко спілкуватися з цивільними особами, які не знають і не розуміють, що вони пережили; особливо, коли цивільна людина починає висловлювати власні судження про війну, давати оцінку діям військових. Це може сприйматися болісно і відчуватися як знецінення.

Правила комунікації з особами, які мають бойовий досвід, повинні враховувати специфіку їхнього досвіду та можливі психологічні наслідки. Важливо створити атмосферу підтримки та розуміння. Спілкування повинне відбуватись відкрито, чутливо та без осуду. Потрібно уникати стереотипів, що можуть ставити ветеранів війни в неприязне становище або змушувати їх почуватися ізольованими.

Спілкування має бути орієнтоване на вирішення конкретних завдань. Людина приходить в установу з певним питанням, проблемою чи запитом і саме на цьому варто зосередити увагу, не виходити за ці рамки. Відповіді мають бути спокійними і аргументованими. Тут необхідно говорити прямо, без двозначних формулювань чи вживання порівнянь. Якщо є сумніви щодо етичності вибору терміну, пов'язаного з бойовим досвідом людини, то про це можна запитати ветерана чи ветеранку. Важливо контролювати власні емоції та бути стриманим, а також дотримуватися емоційної нейтральності у словах: не «подвиг», а «бойовий досвід»; не «герой чи героїня», а «військовослужбовець». Запитання мають стосуватися предмета звернення, а питання, що можуть образити людину, знецінити її досвід, принизити гідність, є неприпустимими. Якщо на поставлене запитання не хочуть відповідати, слід пояснити його причину та аргументувати потребу у відповіді. Особливого значення у спілкуванні з ветеранами та ветеранками набуває активне слухання. Уважне і толерантне слухання означає не перебивати співрозмовника і не коментувати сказане, не дискутувати, навіть якщо маєте іншу думку.

Не варто ініціювати розмови, які виходять за межі звернення військовослужбовця, але бути толерантним, якщо така розмова буде розпочата співрозмовником. Головне завдання працівника установи – конструктивне і ефективне спілкування, спрямоване на розв'язання конкретних завдань.

Знеціненням також є порівняння з іншими: «зараз всім важко», «комусь ще гірше». Це може викликати почуття провини і сорому, утруднити можливість звернення таких осіб по допомогу в майбутньому.

Конструктивне спілкування з особами, які мають бойовий досвід потребує певних спеціальних знань. Для того, щоб таке спілкування не викликало у працівника установи дискомфорту, хвилювань чи негативних емоцій, важливо отримати знання про етичну комунікацію і правила взаємодії з цією категорією осіб (пройти навчання, тренінг, прочитати

відповідну літературу чи публікації, поспілкуватися з фахівцями). Це дасть змогу не комунікувати під впливом міфів та стереотипів щодо ветеранів та ветеранок («всі мають ПТСР», «всі агресивні»), уникати чутливих тем та не ставити некоректні запитання. Для ветеранів і ветеранок спілкування з працівниками установи, які мають такі знання, суттєво знижує стресовість ситуації, сприяє отриманню позитивного досвіду реінтеграції в соціум.

Узагальнюючи дослідження щодо особливостей професійного спілкування працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України зазначимо, що процес професійного спілкування обумовлений інтегрованістю таких особистісних якостей: адекватною самооцінкою, інтернальністю, впевненістю, самостійністю, рефлексивністю, креативністю, високим рівнем домагань, цілеспрямованістю, вираженістю «Я» тощо.

Висновки по підрозділу 2.2. Аналіз психологічних особливостей професійної комунікації дав змогу встановити, що результативність взаємодії працівників фронт-офісів значною мірою залежить від здатності враховувати індивідуальні, вікові, соціальні та психологічні характеристики відвідувачів. Універсального комунікативного підходу, однаково ефективного для всіх категорій громадян, не існує, тому професійне спілкування має ґрунтуватися на принципах індивідуалізації, поваги до гідності людини, недискримінації та доступності інформації.

З’ясовано, що під час спілкування з людьми старшого віку особливого значення набувають терплячість, чіткість пояснень, уважне слухання та готовність повторно роз'яснити необхідну інформацію. Взаємодія з людьми з інвалідністю потребує дотримання принципів безбар’єрності, поваги до самостійності й особистого вибору людини, а також урахування її індивідуальних комунікативних потреб. Спілкування з молоддю доцільно будувати на засадах партнерства, лаконічності та використання зрозумілих інформаційних каналів.

Окремої уваги потребує комунікація з ветеранами й ветеранками, а також людьми, які мають досвід переживання травматичних подій. У таких випадках важливо застосовувати принципи травма-інформованого підходу: виявляти чутливість до емоційного стану співрозмовника, уникати стереотипних суджень, не знецінювати пережитий досвід і не створювати додаткового психологічного напруження.

Обґрунтовано, що важливими психологічними передумовами ефективної взаємодії є емпатія, емоційна саморегуляція, толерантність, активне слухання, спостережливість і здатність до адекватного сприйняття співрозмовника. Саме ці характеристики сприяють формуванню довіри, попередженню комунікативних бар'єрів і конструктивному розв'язанню складних ситуацій.

2.3 Основні види, форми та канали професійного спілкування

Підвищення соціальної мобільності та динаміки сучасного життя значно розширюють кількість і різноманітність контактів працівника фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, а стрімкий розвиток інформаційних технологій і засобів масової комунікації має суперечливий вплив на суспільство. З одного боку, це сприяє поширенню спілкування між людьми з різними цінностями і прагненнями, з іншого – обмежує безпосередні особисті контакти. Працівник має вміти швидко орієнтуватися в таких умовах, обирати адекватні засоби комунікації, конструювати ефективний процес спілкування, знаходити відповідний стиль поведінки, значення вчинків співрозмовника, а також оцінювати рівень його знань і навичок для досягнення професійних цілей.

Початок формування інформаційних служб в Україні припадає на 1992 рік із запровадженням інституту президентства, коли у структурі Адміністрації Президента було створено прес-службу глави держави, що стало початком формального налагодження зв’язків із громадськістю в

органах влади. Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року закріпив право створення в державних органах спеціалізованих інформаційних служб чи систем для забезпечення доступу до інформації у встановленому порядку. Перший етап розвитку характеризувався переважно кількісним збільшенням штатів прес-служб та підвищенням чисельності фахівців, тоді як питання якісного наповнення залишилося актуальним і понині [17].

Основним завданням діяльності як комунікаційних підрозділів так і територіальних органів Пенсійного фонду України в цілому, є формування позитивного ставлення населення до державних, громадсько-політичних, господарсько-економічних та інших інститутів суспільства, що реалізується через функції інформування та репрезентації. Крім того, тут забезпечується виконання важливих функцій з обробки інформації та запитів громадян, а також здійснюється моніторинг громадських настроїв для оперативного реагування на зміни в суспільстві.

Загально відомо, що спілкування відіграє важливу роль у житті й діяльності кожної людини. А професійне спілкування забезпечує не тільки встановлення та розвиток контактів а й сприяє обміну інформацією, координації дій, формуванню професійних відносин, прийняттю ефективних рішень, розв’язанню конфліктів та досягненню поставлених цілей у професійній діяльності.

Левицька І. С. зазначає, що подальший розвиток спілкування можна уявити як поступове накопичування людиною культури спілкування на основі рефлексії, зворотного зв’язку і саморегуляції. Психологічно високорозвинена людина відрізняється від менш розвиненої не лише вираженою потребою в спілкуванні з різноманітними людьми, але також багатим змістом, множинністю цілей і широким вибором засобів спілкування [19, 87].

У контексті професійної діяльності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України спілкування є складним

багатогранним процесом. Його можна проаналізувати через такі ключові аспекти: зміст, мета та засоби.

Зміст спілкування – це вся інформація, яка передається під час взаємодії. Для працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України ця інформація має чітко визначений, офіційний та професійний характер. Вона включає:

- фахові знання, тобто надання громадянам інформації щодо законодавства, процедур отримання послуг, їхніх прав та обов'язків;

- службові інструкції, це може бути передача вказівок, розпоряджень та завдань від керівництва до підлеглих;

- соціально-політична інформація спрямована на інформування громадськості про рішення, проєкти та ініціативи влади;

- емоційна інформація, така як вираження емоцій, що супроводжують вербальне повідомлення (наприклад, емпатія, співчуття, рішучість).

Професійна комунікація працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України завжди має конкретну, усвідомлену мету. Вона виходить за межі простого обміну інформацією та базується на інформуванні (надання повних та зрозумілих відповідей на запити громадян), переконанні (формування позитивної громадської думки, обґрунтування рішень та залучення населення до співпраці), регуляції взаємодії (координація дій між колегами, вирішення службових завдань та організація робочого процесу), наданні підтримки (психологічна допомога та підтримка, особливо під час роботи з вразливими категоріями населення).

Засоби спілкування визначаються шляхами передачі інформації, вони включають як вербальні форми (усне та письмове мовлення), так і невербальні (міміка, жести, інтонація), що разом створюють повноцінний комунікативний процес.

Вербальне спілкування у фронт-офісах територіальних органів Пенсійного фонду України полягає у передачі та сприйнятті інформації (ідей, думок) через словесні знаки як усно, так і письмово. Усна комунікація

(розмови «віч-на-віч», телефоном) дає змогу отримати оперативну двосторонню реакцію, що важливо для швидкого ухвалення рішень. Письмова комунікація (листи, електронна пошта) забезпечує збереження інформації для подальшого використання, особливо при менш термінових або простих повідомленнях. В організаційних процесах територіальних органів Пенсійного фонду України переважно обираються усні форми спілкування для складних і важливих питань, а письмові – для менш значущих і рутинних аспектів.

Невербальне спілкування у фронт-офісах територіальних органів Пенсійного фонду України передає інформацію без слів через рухи тіла, фізичні особливості, використання простору, фізичне оточення, ставлення до часу та особливості мовлення. Вона часто є несвідомою і відображає справжні емоції учасників спілкування, що робить її надійним індикатором почуттів та складною для контролю чи приховування у професійному середовищі [44].

Науковими діячами Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. систематизовано та схематично відображено види комунікацій (рис. 2.1) [54]. Ця класифікація підкреслює важливість комплексного підходу до ділового спілкування в організаціях, особливо у територіальних органах Пенсійного фонду України, де ефективна комунікація сприяє прийняттю рішень і координації дій. Вона також навчає враховувати різні засоби комунікації для досягнення максимальної результативності професійного діалогу.

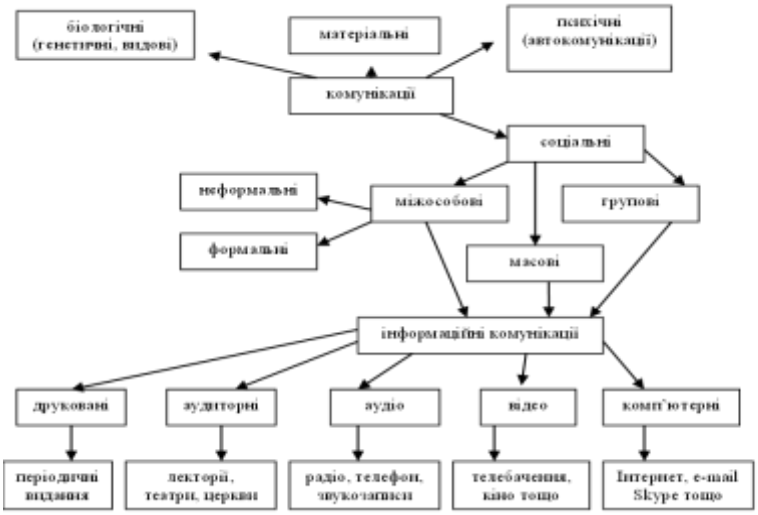

Рисунок 2.1 – Загальна класифікація комунікацій

З точки зору соціальної психології, проблема комунікації зводиться до ефективного управління соціальними взаємодіями (інтеракціями) для досягнення бажаних результатів. Це вимагає глибокого розуміння комунікативного процесу як системи, що охоплює не лише обмін інформацією, а й встановлення контактів, врахування психологічних особливостей учасників та вибір адекватних стратегій. Успіх управлінської взаємодії, зокрема в органах влади, безпосередньо корелює зі здатністю керівника чи працівника організувати, передати, сприйняти інформацію, мотивувати, координувати дії та забезпечити зворотний зв'язок [55].

Як підкреслюють українські мовознавці О. Семенюк і В. Паращук «Урахування психологічної ролі співрозмовника, дає змогу ефективному комуніканту проаналізувати характер і напрям розвитку соціальної інтеракції, розглянути причини і природу міжособистісних конфліктів, скласти схеми як ефективних, так і комунікативно невигідних сценаріїв взаємодії зі своїми партнерами по спілкуванню» [47, 67].

Особливо важливим у контексті роботи територіальних органів Пенсійного фонду України є специфічність професійного спілкування – воно повинно враховувати управлінські стандарти, офіційну стильову та мовну норму, а також етичні принципи. Взаємодія влади з громадськістю, внутрішнє спілкування між працівниками, обмін інформацією в колективі і на рівні громади здійснюються через різноманітні комунікативні механізми, які базуються на змісті, меті та засобах [11].

За влучним визначенням науковців, управлінець – «це особлива концентрація здібностей і вміння спілкуватися, створювати умови для розкриття особистого потенціалу співробітників» [31, 9].

Види професійного спілкування розділяють за суб'єктами:

1) вертикальне – між керівником і підлеглими;

2) горизонтальне – між рівноправними колегами;

3) зовнішнє – із клієнтами, партнерами, представниками інших організацій;

4) внутрішнє – у межах організації.

Тож розглядаючи професійну комунікацію у площині діяльності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України ми звертаємо увагу, на те, що таке спілкування має багатовимірний характер і не зводиться виключно до взаємодії з відвідувачами та споживачами адміністративних послуг.

Питання комунікативної ефективності, підвищення професійної компетентності та розвиток культури професійного спілкування є значущим для налагодження внутрішньовідомчої співпраці (як у горизонтальній, так і у вертикальній площині), що безпосередньо корелює з їхнім професійним і кар'єрним розвитком та формуванням оптимального психологічного середовища в установі.

Професійна комунікація також розглядається за функціональною спрямованістю, яке базується на психологічній готовності службовців до професійного спілкування, що утворюється спрямованістю в професійному спілкуванні та психологічною грамотністю, психологічній компетентності та акмеологічних інваріантах професіоналізму особистості державного службовця в професійному спілкуванні [50]. Основні функції професійного спілкування включають:

- інформаційне – передача даних, інструкцій, звітів;
- організаційне – координація дій, управління процесами;
- мотиваційне – стимулювання до виконання завдань;
- рефлексивне – обговорення досягнень, помилок та шляхів покращення.

Ці складові забезпечують ефективність спілкування, сприяють професійному зростанню службовців, вдосконалюють горизонтальну та вертикальну взаємодію в органах влади, а також формують високі стандарти ділового спілкування й етики в територіальних органах Пенсійного фонду України.

Крім цього, спілкування буває творчим і репродуктивним, глибоким і поверхневим, маніпулятивним і суб’єктивним [54, 16].

Підсумовуючи викладене ми можемо стверджувати, що в умовах сьогодення професійне спілкування працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України постає складним, багатогранним і стратегічно важливим процесом, що постійно трансформується під впливом соціальної динаміки та діджиталізації. А розуміння всіх процесів спілкування та успішне їх застосування безпосередньо залежить від психологічної готовності, грамотності та компетентності службовців, що підкреслює необхідність розвитку їхніх стійких фундаментальних якостей, характеристик особистості та професіоналізму.

Висновки по підрозділу 2.3. У результаті аналізу встановлено, що професійне спілкування працівників фронт-офісів є складним багатокомпонентним процесом, який реалізується через різні види, форми та канали комунікації. За характером взаємодії воно охоплює вертикальну й горизонтальну, внутрішню та зовнішню комунікацію; за способом передавання інформації – вербальну й невербальну, усну й письмову форми; за каналами здійснення – безпосереднє спілкування та взаємодію із застосуванням цифрових засобів.

Визначено, що професійна комунікація виконує низку взаємопов'язаних функцій: інформаційну, організаційну, мотиваційну та рефлексивну. Їх реалізація забезпечує передавання й отримання інформації, координацію професійних дій, підтримання належної взаємодії в колективі, оцінювання результатів спілкування та коригування комунікативної поведінки.

Особливого значення набуває узгоджене використання вербальних і невербальних засобів спілкування. Зміст повідомлення, інтонація, темп мовлення, міміка, жести та загальна поведінка працівника мають бути взаємопов'язаними, оскільки їхня невідповідність може спричиняти непорозуміння та знижувати рівень довіри з боку громадян.

Водночас цифровізація діяльності Пенсійного фонду України розширює можливості професійної взаємодії, проте потребує від працівників належного рівня цифрової грамотності, уміння доступно подавати інформацію та забезпечувати її зрозумілість для різних категорій користувачів. Отже, ефективність професійного спілкування залежить від доцільного вибору комунікативних засобів і каналів відповідно до мети, змісту та умов взаємодії.

2.4 Комунікативна компетентність працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України

Ефективність професійної діяльності у фронт-офісах територіальних органів Пенсійного фонду України значною мірою залежить від рівня наявних у службовців компетентностей. У контексті постійних реорганізаційних процесів, адміністративно-територіальних реформ, множинності нормативно-правових актів, а також євроінтеграційного спрямування та умов воєнного стану в нашій державі, постає актуальне завдання їх удосконалення. Особливу увагу слід приділити тим, які є базисними для професійного розвитку та мають комунікативне функціональне призначення, адже службовцям потрібно не тільки добре знати свою справу, а й ефективно спілкуватися.

Аналізуючи існуючі підходи до визначення терміну «компетентність», можна стверджувати, що його зміст може варіюватися в залежності від сфери його застосування.

Так, компетентність розглядається як:

- здатність застосовувати знання та навички для провадження діяльності;

- здібність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей;

- набута у процесі навчання інтегрований потенціал особистості, який складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці ;

- це результат навчання на певному рівні вищої освіти фахівця, інтегральний показник якості його підготовки, що характеризується ступенем здатності (готовності) до застосування сформованих знань, умінь, навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, постійного самовдосконалення при виконанні ним службових функцій у звичайних та екстремальних умовах на посаді за призначенням;

- динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [18, 756].

В тлумачних словник термінів та понять компетентність (від латин. competenes – відповідний, здатний) визначається як:

1. Глибоке, досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, способів та засобів досягнення накреслених цілей, а також відповідних умінь навичок;

2. Риса особистості державного службовця, менеджера, спеціаліста, що полягає у здатності правильно оцінювати ситуацію, що склалася, та ухвалювати потрібне рішення, яке дозволяє досягнути практичного або іншого значущого результату [10; 13].

Виокремлюють такі види компетентності: громадянська, ключова, комунікативна, міжпредметна, естетична, предметна, соціальна, інтегральна, мовна, професійна, адміністративна та ін.

В межах нашого дослідження більш детально зупинимось на комунікативній компетентності, зокрема працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України.

Для кращого розуміння комунікативної компетентності у фронт-офісах територіальних органів Пенсійного фонду України розглянемо основні підходи до класифікації комунікації.

1. Залежно від характеру і форми її прояву, комунікація може бути:

- інформаційною (передбачає передачу інформації аудиторії, одній особі або групі осіб, інформування про якісь події (виступ на радіо);

- експресивною (характеризується експресією, силою вияву почуттів, переживань);

- переконуючою (характеризується прагненням однієї особи вплинути на інших;

- соціально-ритуальною (характеризується через використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств, звичаї гостинності);

- паралінгвістичною (передбачає спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів) [28].

2. Залежно від форми вираження:

- усна комунікація;

- письмова комунікація;

- візуальна комунікація;

- вербальна комунікація;

- невербальна комунікація.

3. Як цільова спрямованість:

- інструктуюча комунікація;

- мотивуюча комунікація;

- інформуюча комунікація.

4. Спрямованість на досягнення цілей:

- висхідна комунікація (здійснюється у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок, основною метою яких є інформування вищих органів про справи на місцях);

- низхідна комунікація (інформують підлеглих про стратегічні плани діяльності організації);

- горизонтальна комунікація (здійснюється через обмін інформацією між різними структурними підрозділами для досягнення координації і узгодження діяльності) [29].

5. Залежно від аудиторії:

- групова комунікація;

- масова комунікація;

- міжкультурна комунікація.

В науковій літературі дається багато визначень терміну «комунікативна компетентність» таке різноманіття зумовлено різними підходами та методами дослідження.

Узагальнюючи різні тлумачення терміну «комунікативна компетентність», виділимо такі його основні визначення:

- сукупність знань про норми і правила ведення природної комунікації – діалогу, суперечки, переговорів;

- здатність встановлювати і підтримувати ефективні контакти з іншими людьми за наявності знань і умінь;

- достатнє володіння мовою на вербальному і невербальному рівнях, здатність спілкуватися з дотриманням певних морально-етичних норм;

- сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного спілкування, які формуються в процесі навчання та в результаті практичного досвіду взаємодії з іншими людьми;

- здатність особистості застосувати у конкретному спілкуванні знання мови, способи взаємодії з навколишніми і віддаленими людьми та подіями, навички роботи у групі, володіння різними соціальними ролями [10; 13; 18].

На думку окремих науковців, комунікативна компетентність – це є володіння складними комунікативними навичками та вміннями, формування адекватних умінь в нових соціальних структурах, знання культурних норм і обмежень в спілкуванні, знання звичаїв, традицій, етикету у сфері спілкування, дотримання пристойності, вихованість, орієнтація в комунікативних засобах, властивих національному, становому менталітету і що виражаються в рамках даної професії [53].

На нормативному рівні термін «комунікативна компетентність» раніше був закріплений у нормативно-правових актах, що регулювали діяльність державної служби.

Наприклад, постанова Кабінету Міністрів України № 301 від 26 квітня 2017 року «Про організацію проведення атестації осіб, які претендують на вступ на державну службу, щодо вільного володіння державною мовою», яка вже не діє, визначала комунікативну компетентність як здатність особи вільно застосовувати знання державної мови в різних ситуаціях спілкування.

Тож нормативно правові акти встановлюють обов'язок публічним службовцям володіти комунікативною компетентністю. В розумінні законодавця вона ґрунтується на знанні структури, норм і функцій української мови у сфері ділового спілкування, а також особливостей мовного оформлення його основних жанрів, що покликано надати змогу посадовій особі ефективно виконувати свої службові обов'язки [41].

На нашу думку таке нормативне визначення комунікативної компетенції виявляє дисонанс в порівнянні з його науковими визначеннями. А отже, в нормотворчій діяльності, при характеристиці комунікативної компетентності службовців необхідно підкреслити, що мовні знання та навички відіграють роль інструменту для налагодження ефективної комунікації, а не лише як знання мови, лексики, граматики, фонетики, фонології, орфографії, орфоепії та пунктуації.

Професійна діяльність державного службовця територіального органу Пенсійного фонду України має виразну соціальну спрямованість та сфокусована на соціальних питаннях. Це вимагає від особистості наявності таких соціальних якостей, як гуманізм, доброзичливість, справедливість, відповідальність, терпеливість та врівноваженість. Ключовим для успіху в цій сфері є також готовність захищати інтереси споживача послуг, надавати допомогу та підтримку.

Згідно з поглядами Джона МакКроскі (John McCroskey), комунікативна компетентність включає:

- здатність ефективно користуватися вербальними та невербальними засобами спілкування;

- наявність знань, умінь і навичок, що забезпечують регуляцію комунікативного процесу;

- розуміння соціальних, психологічних та лінгвістичних аспектів комунікації;

- вміння адаптувати комунікацію залежно від ситуації та партнера;

- здатність до емоційної саморегуляції, самооцінки та адекватної поведінки у процесі спілкування;

- соціальна активність, адекватне сприйняття соціального контексту і мотивованість до розвитку комунікативних здібностей [55].

Це визначення підкреслює, що комунікативна компетентність – це не лише знання мови, а й комплекс психологічних, особистісних і соціальних характеристик, що забезпечують успішну взаємодію між людьми і є синергією знань (що знати), мотивації (чого хотіти) і навичок (що вміти робити).

Т. Пономаренко до традиційних компонентів комунікативної компетентності – когнітивного, поведінкового та емоційного – додала четвертий складник, медійну складову (медіакомпетентність). За її поглядом, поведінковий компонент включає навички та досвід ефективної комунікації, серед яких виділяють вміння практично використовувати засоби спілкування, здатність чітко формулювати та аргументувати думки, організаторські здібності, акторські та ораторські навички, роботу з камерою, високий рівень самооцінки, а також вміння працювати з аудиторією. Емоційний компонент охоплює емоційний досвід, навички самоконтролю і саморегуляції, стійкість до негативних впливів, емпатію та інші. Когнітивний компонент містить знання, необхідні для професійної діяльності в медіапросторі. Медійна складова полягає в професійній медіакомпетентності, що визначається технічними навичками, маркетинговими уміннями, психологічною готовністю працювати в медіа-середовищі та наявністю відповідних особистісних рис [33].

Д.І. Дзвінчук пропонує визначення «компетентність державного службовця» як здатність фахівця до доцільних дій для результативного та ефективного розв'язання ситуацій, що виникають у процесі виконання службових обов'язків [9].

Чекменьова Г. М. вважає, що першоосновою аналізу розвитку комунікативних вмінь може бути структура спілкування, яка виділяє в спілкуванні три головні складові: комунікативну (обмін інформацією); інтерактивну (взаємодія); перцептивну (розуміння людини людиною) [54].

Комунікативна компетентність є ключовою складовою комунікативного потенціалу працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. Вона формується як сукупність спеціалізованих комунікативних, перцептивних та інтерактивних знань, що дають змогу працівнику ефективно орієнтуватися у соціальних ситуаціях, міжособистісних взаємодіях, приймати виважені рішення та досягати поставлених цілей. У контексті професійної діяльності, комунікативна компетентність є системою внутрішніх ресурсів, такі як знання, вміння та навички, що сприяють успішному спілкуванню та необхідних для побудови ефективної комунікації у різних ситуаціях міжособистісної взаємодії з колегами, керівництвом, представниками інших органів влади та, що найважливіше, з громадянами.

Багато дослідників визначають її як інтегральне особистісне утворення, яке забезпечує якісну взаємодію з територіальною громадою, засобами масової інформації та іншими органами влади, сприяючи ефективному вирішенню питань місцевого значення.

Отже, аналізуючи різні теорії визначення комунікативної компетентності ми знайшли підтвердження, що комунікативна компетентність є ключовою для ефективної професійної діяльності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. В умовах постійних реформ, євроінтеграційних процесів та викликів воєнного часу, її вдосконалення стає нагальним завданням, оскільки успіх

роботи посадовця залежить не лише від глибоких знань, а й від здатності до ефективного спілкування.

Дослідження показує, що поняття «компетентність» є багатогранним і його зміст залежить від сфери застосування. Вивчення різних підходів до тлумачення цього терміну свідчить про його складність та різноманітність. Це ж стосується і комунікативної компетентності, визначення якої в науковій літературі та нормативно-правових актах має суттєві розбіжності.

Особлива соціальна спрямованість діяльності державних службовців фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України вимагає від них таких якостей, як доброзичливість, відповідальність та емпатія. Розглянуті нами класифікації комунікації та погляди провідних науковців (зокрема, Дж. МакКроскі та Т. Пономаренко) підтверджують, що комунікативна компетентність є інтегрованим поєднанням теоретичних знань, практичних вмінь (включно з медіакомпетентністю), емоційного контролю та готовності до взаємодії. Саме цей комплексний підхід є основою для успішного вирішення проблем місцевого значення та побудови довіри між владою і громадою.

Нами встановлено, що професійне спілкування у фронт-офісах територіальних органів Пенсійного фонду України є системоутворюючим фактором від якого залежить ефективність спілкування, та який можна структурувати за трьома ключовими аспектами: зміст (фахові знання, службові інструкції), мету (інформування, переконання, регуляція, підтримка) та засоби (вербальні та невербальні).

Доведено, що спілкування у фронт-офісах територіальних органів Пенсійного фонду України не обмежується лише зовнішньою взаємодією з громадянами. Воно має також вирішальне значення для внутрішньовідомчої співпраці (горизонтальної та вертикальної), корелюючи з кар’єрним зростанням, психологічним комфортом та загальною ефективністю установи.

Ми з’ясували, що за останні роки професійні обов’язки працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України зазнали

суттєвих змін через адміністративно-територіальні реформи, посилення децентралізації та нові соціально-політичні виклики. Важливими напрямами стало підвищення кваліфікації у сферах антикорупції, інформаційної безпеки, цифрової грамотності, публічних закупівель і післявоєнного відновлення територій. Значна увага приділяється розвитку комунікативних та управлінських навичок, а також дотриманню нових етичних стандартів.

З урахуванням стрімкого розвитку сучасних технологій та цифровізації зазнали змін і функції щодо забезпечення прозорості і відкритості діяльності, побудови діалогу з громадськістю, підвищення якості надання послуг. Індивідуальні якості працівники фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України тепер вимагають більшої гнучкості та відповідальності, а також активного залучення до соціально-економічного розвитку територій.

Тож, аналізуючи визначення науковців та беручи до уваги наш розбір поняття «професійна комунікація», як узагальнення проведеної роботи сформуємо власне визначення цього терміну: професійна комунікація – це процес професійної взаємодії працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України; усвідомлене, кваліфіковане та системне поєднання службовцями знань, умінь, та засобів професійної комунікації, спрямоване на вирішення завдань професійної діяльності.

Таким чином, для досягнення поставлених цілей і підвищення довіри до влади, працівник фронт-офісу територіального органу Пенсійного фонду України має демонструвати високий рівень професійного спілкування, саморегуляції та здатності до швидкої адаптації комунікативних стратегій у динамічному соціально-політичному середовищі.

Висновки по підрозділу 2.4. Теоретичний аналіз наукових підходів дав змогу визначити комунікативну компетентність як інтегральну професійно значущу характеристику особистості, що забезпечує здатність ефективно встановлювати, підтримувати та розвивати взаємодію в різноманітних професійних ситуаціях. Вона не обмежується володінням мовними засобами

й правилами ділового спілкування, а передбачає комплекс професійних знань, комунікативних умінь, психологічних якостей і практичних навичок.

У структурі комунікативної компетентності доцільно виокремити когнітивний, поведінковий, емоційний і медійно-цифровий компоненти. Когнітивний компонент охоплює знання принципів, закономірностей і психологічних механізмів спілкування; поведінковий – уміння застосовувати ефективні комунікативні стратегії; емоційний – здатність до емпатії, самоконтролю та регуляції власних емоцій; медійно-цифровий – готовність використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології для професійної взаємодії.

Обґрунтовано, що важливими складовими комунікативної компетентності працівників фронт-офісів є здатність до активного слухання, асертивної поведінки, конструктивного розв'язання конфліктів, подолання комунікативних бар'єрів, урахування психологічного стану співрозмовника та адаптації власної комунікативної поведінки до конкретної ситуації.

На основі узагальнення наукових підходів сформульовано авторське розуміння професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України як цілеспрямованого й усвідомленого процесу професійної взаємодії, що ґрунтується на інтегрованому застосуванні фахових знань, комунікативних умінь, психологічних ресурсів і засобів вербального та невербального спілкування та спрямований на ефективне виконання службових завдань, забезпечення потреб громадян і формування конструктивних відносин між державою та суспільством.

Таким чином, проведений теоретичний аналіз засвідчив, що професійна комунікація є невід'ємною складовою діяльності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та одним із визначальних чинників якості надання послуг населенню. Її ефективність забезпечується поєднанням професійної компетентності, психологічної готовності до взаємодії, сформованих комунікативних умінь і здатності враховувати індивідуальні особливості громадян.

Встановлено, що особливості професійного спілкування зумовлюються специфікою соціально орієнтованої діяльності фронт-офісів, різноманітністю категорій відвідувачів, емоційною насиченістю комунікативних ситуацій, цифровізацією послуг і викликами воєнного часу. За таких умов особливого значення набуває розвиток емпатії, асертивності, емоційної саморегуляції, активного слухання та навичок конструктивного подолання комунікативних бар'єрів.

Отже, теоретичні положення, розглянуті в розділі, створюють наукове підґрунтя для емпіричного дослідження особливостей професійної комунікації працівників фронт-офісів.

РОЗДІЛ 3
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФРОНТ-ОФІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

3.1 Організація та методика емпіричного дослідження

Опрацювавши теоретично поняття професійного спілкування, психологічні фактори його ефективності та специфіку діяльності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, нами визначено основу для емпіричного аналізу цього феномена. Важливою складовою є необхідність дослідження рівня комунікативних компетенцій у фахівців фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та кореляцій з ключовими психологічними рисами, що активізуються в їхній щоденній роботі.

Проведене нами емпіричне дослідження перш за все спрямоване на практичну перевірку сформульованої гіпотези, а також на виявлення та аналіз психологічних особливостей професійного спілкування працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України у контексті сучасних управлінських та соціальних викликів.

Ключовою метою емпіричного дослідження постало питання проведення комплексного психологічного аналізу рівня розвитку комунікативних умінь, організаторських схильностей та самоконтролю у спілкуванні у працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, а також у визначенні ролі комунікативних навичок у їхній щоденній професійній діяльності.

Для досягнення визначеної мети емпіричного дослідження виконано такі етапи:

1. Формування вибірки працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України;

2. Відбір психодіагностичних інструментів для оцінки рівня комунікативних умінь, організаторських здібностей та самоконтролю в спілкуванні;

3. Проведення діагностики з використанням обраних методик;

4. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікативних навичок як чинника ефективної професійної діяльності та передумови гармонійних міжособистісних стосунків;

5. Формулювання висновків на основі отриманих даних.

Дослідницьку вибірку склали 47 працівників трьох сервісних центрів Головного управління Пенсійного фонду України в Запорізькій області, які розташовані у Вознесенінському, Комунарському та Шевченківському районах м. Запоріжжя.

Дослідження проведено в змішаному (онлайн та офлайн) форматі безпосередньо на робочих місцях та через захищені платформи в зручний для респондентів час упродовж вересня-жовтня 2026 року.

Усі учасники долучилися добровільно на основі поінформованої згоди. Вибірка сформована методом добровільного невипадкового відбору з числа працівників сервісних центрів Головного управління Пенсійного фонду України в Запорізькій області (майже повне охоплення колективу за принципом особистого вибору респондентів та власної готовності до участі у досліджені).

Загальна чисельність працівників, які фактично виконують посадові обов’язки – 57 осіб, з них в опитуванні взяли участь 82,5%. Такий високий рівень участі респондентів підтверджує нашу гіпотезу про важливість дослідження обраної теми, про те, що тема професійного спілкування, є не просто академічним інтересом, а гострою, вирішуваною проблемою. Тож можна зробити висновок, що працівники усвідомлюють необхідність поліпшення своїх комунікативних навичок для дієвої роботи з громадянами чи всередині колективу.

У дослідженні взяли участь респонденти:

1) за статевою ознакою:

- 6 чоловіків (75% від загальної чисельності чоловіків);

- 41 жінка (83% від загальної чисельності жінок).

2) за віковою категорією:

- до 25 років – 0 осіб (0% від загальної чисельності в цій категорії);

- від 26 до 36 років – 7 осіб (70% від загальної чисельності в цій категорії);

- від 36 до 45 років – 13 осіб (86% від загальної чисельності в цій категорії);

- від 46 і більше років – 27 осіб (87% від загальної чисельності в цій категорії).

3) за видом посад:

- керівна посада – 24 особи (96% від загальної чисельності в цій категорії);

- спеціаліст – 23 особи (71% від загальної чисельності в цій категорії).

4) за стажем роботи в органах Пенсійного фонду України:

- менше 1 року – 1 особа (50% від загальної чисельності в цій категорії);

- від 1 до 5 років – 15 осіб (89% від загальної чисельності в цій категорії);

- від 6 до 10 років – 8 осіб (66% від загальної чисельності в цій категорії);

- понад 10 років – 23 особи (92% від загальної чисельності в цій категорії).

Переважна більшість учасників (понад 85%) мають стаж роботи понад 6 років, а найбільшу групу складають працівники зі стажем понад 10 років. Такий розподіл підтверджує, що результати дослідження відображатимуть особливості спілкування, що є стійкими та інтегрованими у професійну культуру територіальних органів Пенсійного фонду України. А домінування

у дослідженні досвідчених працівників (20 і більше років) гарантує нам вивчення сталих професійних комунікативних патернів. В той же час бачимо пріоритетність обраної нами теми для керівників, відповідальних за комунікацію та організацію праці.

Задля досягнення мети, виконання окреслених завдань та перевірки гіпотези ми використали такі психодіагностичні методики:

1. Анкета для аналізу ролі комунікативних навичок у щоденній роботі працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України (авторська);
2. Методика авторів В.Синявського та Б.Федоришина «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС-2»;
3. Тест «Оцінка комунікативних вмінь» за Л. Міхельсон, переклад та адаптація Ю. Гільбуха;
4. Методика «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера (у перекладі для україномовного середовища).

Інструментарій дослідження підібрано на основі доробків вітчизняних і зарубіжних психологів, з акцентом на діагностику комунікативних навичок та суміжних психічних якостей, суттєвих для адміністративної практики.

З метою аналізу ролі комунікативних навичок працівників було проведене опитування. Для забезпечення такого опитування було розроблено Анкету (додаток А), з використанням шкали Лайкерта та відкритих питань, що дозволило провести як кількісний аналіз суб’єктивної оцінки комунікативних навичок, так і якісний контент-аналіз актуальних проблем спілкування в колективі. Цей інструментарій також забезпечив оцінку рівня усвідомленності респондентами значущості комунікативних стратегій у їхній професійній діяльності.

У будь-якій сфері людської діяльності виявляється комплекс динамічно взаємопов’язаних рис та індивідуальних характеристик особистості, які гарантують ефективне досягнення цілей. Кожна конкретна форма активності розкриває таланти й навички суб’єкта, що визначають її результативність та психологічні витрати, які несе особистість за отримані результати [46].

У професіях, де відбувається інтенсивна взаємодія людини з людиною або з групами людей, ключовими професійно значущими якостями є комунікативні й організаторські здібності. Тож для аналізу та оцінки комунікативно-організаційних схильностей було застосовано методику авторів В. Синявського та Б. Федоришина «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС-2» (додаток Б) [14].

Для визначення рівня комунікативної компетентності та якості основних навичок спілкування, визначення схильності до соціальної активності опитуваних ми використали тест «Оцінка комунікативних вмінь» за Л. Міхельсон, переклад та адаптація Ю. Гільбуха (додаток В) [56]. Застосована діагностика дозволила виявити домінантний тип поведінки з трьох основних: агресивний, залежний (пасивний) та асертивний (впевнений). Це є критично важливим для оцінки професійної етики працівників працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, де вимагається асертивність у відстоюванні інтересів громади та конструктивне вирішення суперечок.

Не менш важливим показником в професійній діяльності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України є ступінь контролю людини над своєю поведінкою і управління враженням про неї в оточуючих. За допомогою методики «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера (додаток Г) ми визначили, якою мірою працівники відносяться до категорії людей, які добре вміють керувати враженням («добре керує собою») або до категорії людей, чия поведінка обумовлена швидше внутрішніми установками, а не пред’явленням себе («погано керує собою») [26].

Використанні у досліджені методики також допомагають виявити психологічні бар’єри у спілкуванні. Оцінюючи стилі комунікативної поведінки за тестом комунікативних умінь Л. Міхельсона розуміємо, що бар’єрами у спілкуванні є агресивний та залежний (пасивний) типи поведінки, адже вони не ефективні та створюють напругу у професійному

спілкуванні. Натомість, асертивний (компетентний) стиль вважається конструктивним. Через анкетування проводимо якісний контент-аналіз з виявленням актуальних проблеми та бар'єрів спілкування, які самі працівники суб'єктивно вважають найгострішими у своєму колективі та у роботі з громадою. Бар'єри у самоконтролі опосередковано виявляємо через тест «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера. Тут бар'єрами виступають: неавтентичність або емоційна відстороненість; соціальна негнучкість.

Висновки до підрозділу 3.1. Отже, для дослідження особливостей професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України було сформовано вибірку з 47 працівників трьох сервісних центрів Головного управління Пенсійного фонду України в Запорізькій області. Дослідження проводилося у вересні–жовтні 2026 року на добровільній основі.

Для комплексного вивчення комунікативних умінь, організаторських схильностей і самоконтролю у спілкуванні використано авторську анкету та три психодіагностичні методики: КОС-2, тест комунікативних умінь Л. Міхельсона і методику М. Снайдера. Обраний інструментарій дав змогу дослідити як суб'єктивне сприйняття працівниками значущості комунікації, так і психологічні особливості їхньої комунікативної поведінки.

3.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження

Формування професійно-комунікативної компетентності працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України охоплює розвиток навичок ефективного спілкування з громадою та колегами, що є критично важливим в умовах соціально-професійної співпраці. Відповідно вивчення питання розуміння важливості комунікативних навичок для самих працівників потребувало аналізу.

З цією метою нами було розроблено анкету, яка складалась з трьох блоків питань, які містили закриті й відкриті запитання. Після збору даних анкети опрацьовано в програмі Excel для виявлення ключових тенденцій та взаємозв’язків.

До першого блоку були включені питання, спрямовані на оцінювання працівниками важливості комунікативних навичок. Так, переважна більшість працівників оцінює комунікативні навички як «дуже важливі» для їхньої професійної діяльності (рис.3.1).

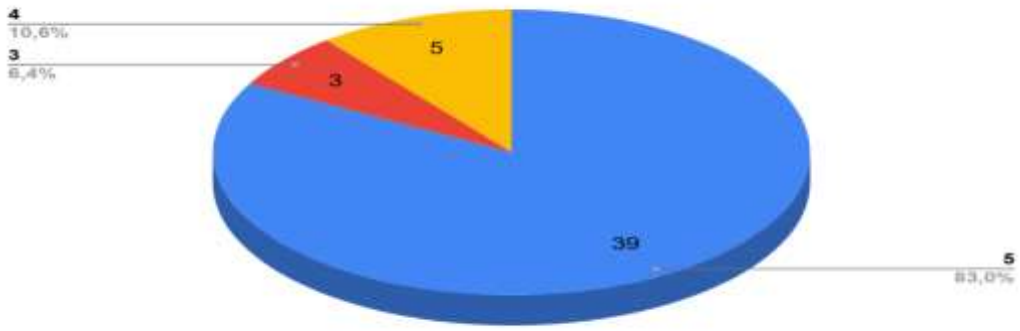

Рисунок 3.1 – Результати дослідження важливості комунікативних навичок працівників, у % (де 1 – зовсім не важливі; 5 – дуже важливі)

Відсутність будь-яких оцінок комунікації як «зовсім не важливої» свідчить про її центральну роль у повсякденних функціях: взаємодія з громадою, координація з колегами, обґрунтування рішень та розв’язання конфліктів. Для респондентів це не опціональний аспект, а постійний елемент роботи, що визначає ефективність виконання завдань.

Майже аналогічні результати були отримані на питання «Наскільки часто комунікація з громадою впливає на ефективність вашої роботи?», а саме:

- щодня – 32 (68%)
- кілька разів на тиждень – 12 (26%)
- рідко – 3 (6%)
- ніколи – 0 (0%)

Ці показники свідчать про «абсолютне усвідомлення» респондентами критичної ролі комунікації в роботі фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та підтверджує актуальність даного дослідження.

Наступна група питань анкети розкриває проблеми й труднощі в професійному спілкуванні, як з відвідувачами так і поміж колегами. Найбільш поширеними бар'єрами у спілкуванні з громадою опитувані зазначили емоційні реакції, небажання відвідувача сприймати інформацію, не розуміння адміністративних процедур та законів, агресія. Окреслені проблеми у спілкуванні з відвідувачами пов'язані зі стратегіями спілкування, які використовують працівники під час взаємодії «працівник – відвідувач».

На рисунку 3.2 наочно продемонстровано, що державні службовці, здебільшого, фокусуються на «поясненні процедур та правил» та «надання рекомендацій», тобто обирають стратегії орієнтовані на інформацію і закон. Але використовують їх в поєднанні з комунікативними стратегіями орієнтованими на людину, такими як «емпатія та підтримка», «активне слухання», «уточнення запитів». На нашу думку, така спрямованість свідчить про спробу працівників поєднати формалізований (бюрократичний) підхід з клієнтоорієнтованим. Проте домінування інформування над емоційною підтримкою може бути причиною подальших труднощів, а бар'єри у спілкуванні з громадою можуть постати стресогенним фактором для працівника.

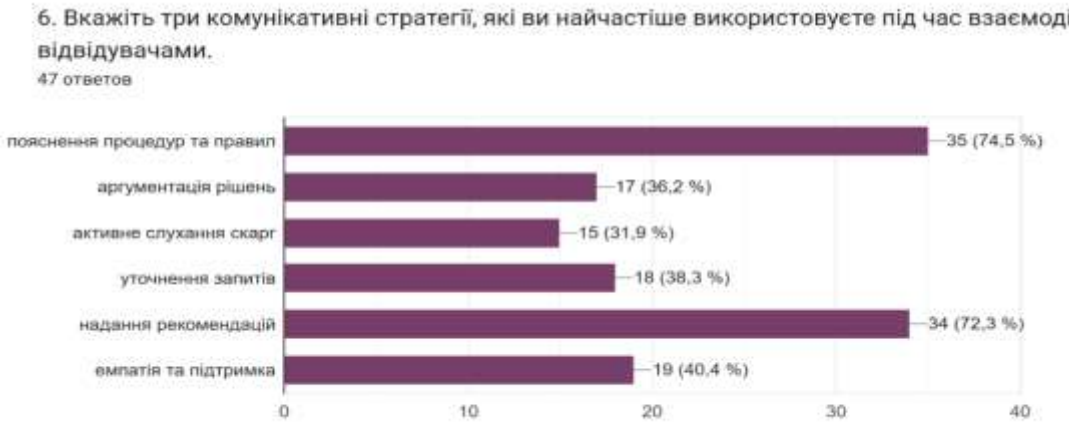

Рисунок 3.2 – Результати дослідження застосування комунікативних стратегій під час взаємодії з відвідувачами

У внутрішній комунікації пріоритет надається «обміну інформацією та чітким інструкціям», а також «зворотному зв’язку». Це вказує на прагматичний підхід працівників до колегіальної взаємодії, де акцент робиться на ефективному розподілі завдань, мінімізації непорозумінь та забезпеченні зворотного контролю для підвищення продуктивності колективу.

Такий фокус відображає специфіку адміністративної роботи в органах, що функціонують у районах можливих бойових дій, де максимальна чіткість та оперативний зворотний зв’язок слугують основою для злагодженої координації в умовах постійних безпекових загроз, повітряних тривог та обмеженості ресурсів. Цей підхід контрастує із зовнішньою комунікацією з громадою, де на перший план виходять емпатія, психологічна підтримка та доступна аргументація, що підкреслює високу адаптивність управлінських і комунікативних стилів залежно від безпекового та соціального контексту.

В рамках даного анкетування ми також вивчили питання покращення рівня комунікації та мотивації до саморозвитку. Працівники, усвідомлюючи підвищений рівень відповідальності, який покладений на працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану, використовують усі доступні канали (від самостійного вивчення до партнерських форм навчання) для власного розвитку (рис.3.3).

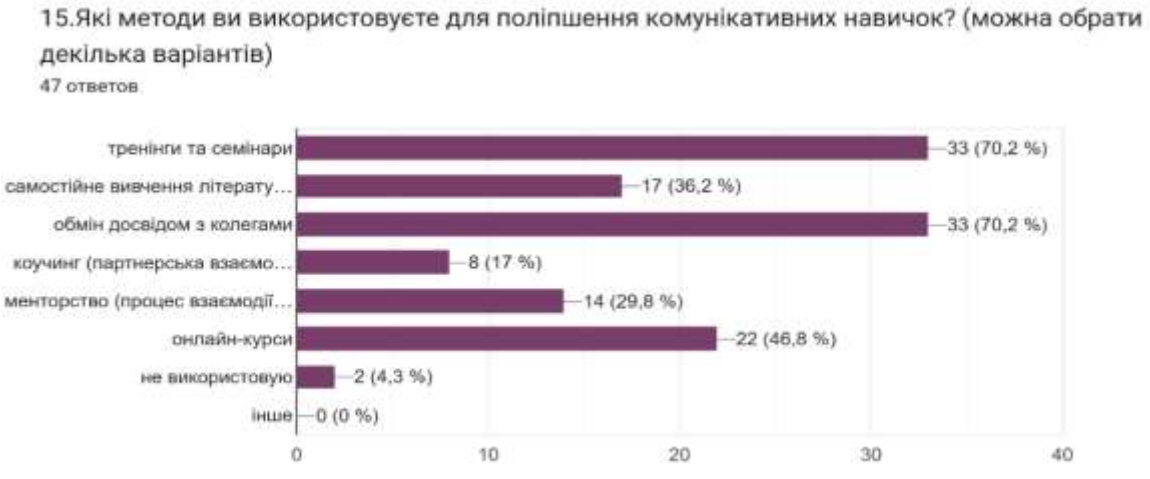

Рисунок 3.3 – Канали для власного розвитку

Таким чином, за результатами проведеного анкетування можна стверджувати, що працівники одностайно визнають комунікативні навички ключовою та невід'ємною складовою своєї професійної діяльності, а не периферійним умінням. А високе щоденне комунікативне навантаження підкреслює їхню роль як фактора успіху в умовах релокації, де постійна взаємодія з громадою та колегами визначає результативність адміністративних процесів.

За результатами методики авторів В.Синявського та Б.Федоришина «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС-2», метою якої є вивчення індивідуальних особливостей комунікативної поведінки та лідерських якостей, нами було отримані наступні результати, що подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати дослідження за методикою КОС – 2

Респондент	**Комунікативні здібності**			**Організаційні здібності**		
	Кількість	**У %**	**Рівень**	**Кількість**	**У %**	**Рівень**
1	7	0,35	1	15	0,75	4
2	5	0,25	1	12	0,6	2
3	14	0,7	4	12	0,6	2
4	18	0,9	5	17	0,85	5
5	8	0,4	1	12	0,6	2
6	6	0,3	1	12	0,6	2
7	14	0,7	4	7	0,35	1
8	6	0,3	1	13	0,65	2
9	20	1	5	18	0,9	5
10	10	0,5	2	9	0,45	1
11	13	0,65	3	13	0,65	2
12	9	0,45	2	9	0,45	1

Продовження таблиці 3.1

13	4	0,2	1	15	0,75	4
14	13	0,65	3	13	0,65	2
15	3	0,15	1	11	0,55	1
16	3	0,15	1	14	0,7	3
31	13	0,65	3	8	0,4	1
32	4	0,2	1	7	0,35	1
33	12	0,6	3	12	0,6	2
34	13	0,65	3	11	0,55	1
35	2	0,1	1	6	0,3	1
36	13	0,65	3	15	0,75	4
37	9	0,45	1	10	0,5	1
38	9	0,45	1	12	0,6	2
39	11	0,55	2	14	0,7	3
40	1	0,05	1	4	0,2	1
41	8	0,4	1	11	0,55	1
42	9	0,45	1	13	0,65	2
43	9	0,45	1	10	0,5	1
44	6	0,3	1	10	0,5	1
45	6	0,3	1	10	0,5	1
46	6	0,3	1	10	0,5	1
47	8	0,4	1	13	0,65	2

Застосована методика містить 40 запитань, на кожне з яких респондентам необхідно було відповісти «так» або «ні». При обробці отриманих даних окремо визначили рівень комунікативних і організаторських схильностей особистості за допомогою «ключа» для обробки даних КОС-2.

Узагальнюючи дані таблиці 3.1 визначили рівень комунікативних і організаторських схильностей притаманних працівникам сервісних центрів Головного управління Пенсійного фонду України в Запорізькій області, що брали участь в опитуванні. Це в свою чергу дозволяє визначити потенціал особистості до встановлення контактів та здатності до організації групової діяльності, що є критично важливим для адміністративної ролі фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. Результати зображені на рисунку 3.4 та рисунку 3.5.

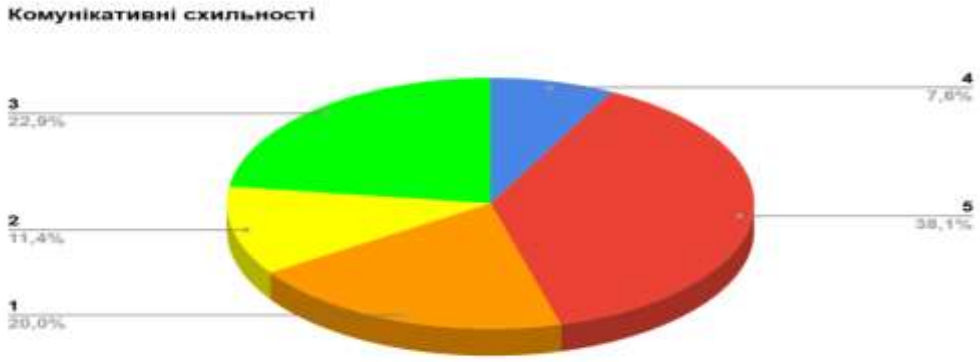

Рисунок 3.4 – Комунікативні схильності
(де 1 дуже низький – 5 дуже високий рівень)

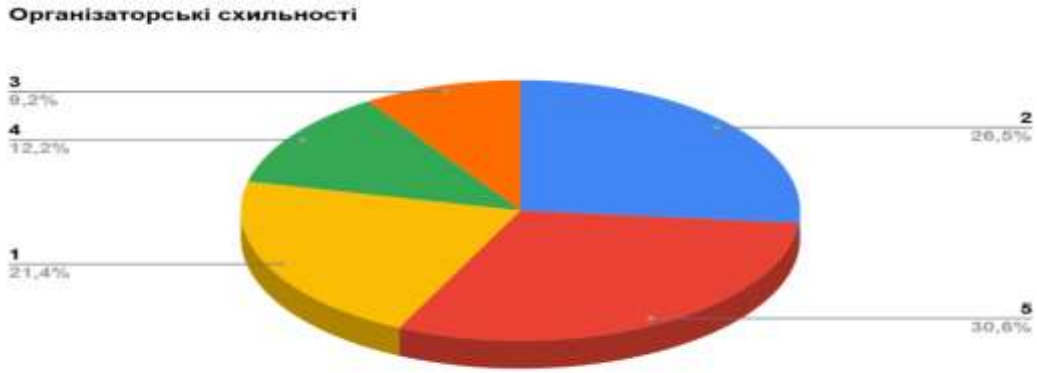

Рисунок 3.5. – Організаторські схильності
(де 1 дуже низький – 5 дуже високий рівень)

Аналіз комунікативних схильностей виявив виражену неоднорідність групи. З одного боку, значна частина респондентів (38.1%) має дуже високий рівень комунікації. Психологічно це свідчить про сформовану потребу в

інтенсивному спілкуванні, здатність швидко встановлювати контакти та впевнено почуватися у публічному просторі. Такі працівники є «комунікативними лідерами», здатними ефективно розв’язувати конфлікти та виступати медіаторами у взаємодії громади та влади.

Однак тривожним фактором є наявність суттєвої частки осіб із дуже низьким (20%) та низьким (11,4%) рівнями. Це вказує на те, що майже третина опитаних відчуває значні труднощі в комунікації: схильність до замкненості, обмеження контактів лише професійною необхідністю, страх перед новими знайомствами чи публічними виступами. Для працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України це може стати перепоною у наданні якісних публічних послуг, провокуючи емоційне виснаження через постійну потребу долати внутрішні бар’єри.

Дані показники співвідносяться із результатами попереднього анкетування, де респонденти зазначали, що найчастішими труднощами у спілкуванні з відвідувачами є емоційні реакції, небажання відвідувача сприймати інформацію, не розуміння адміністративних процедур та законів, агресія. Високий відсоток низького рівня комунікативних схильностей пояснює, чому частина працівників сприймає взаємодію з громадою як стресогенний фактор, що призводить до непорозумінь.

Щодо організаторських схильностей, результати демонструють ще більшу поляризацію. Виявили дуже високий рівень 30,6% респондентів, що вказує на наявність сильних вольових якостей, ініціативності та здатності приймати відповідальні рішення в умовах дефіциту часу. Такі фахівці схильні до самостійного планування та активного впливу на робочі процеси. Водночас група з низьким (26,5%) та дуже низьким (21,4%) рівнями організаторських здібностей є найбільшою (сумарно 47,9%). Це свідчить про те, що майже половина персоналу тяжіє до пасивної позиції «виконавця». У професійному спілкуванні це проявляється як уникнення відповідальності за колективний результат, складність у делегуванні повноважень та низька здатність до самоорганізації в кризових ситуаціях.

Варто зауважити, що під час анкетування працівники визначили «недостатню інформацію» та «нечіткий план завдань» як основні перепони для ефективної комунікації з колегами. Це підтверджує, що дефіцит організаторських здібностей у значної частини колективу призводить до хаотичності інформаційних потоків всередині територіальних органів Пенсійного фонду України, провокуючи конфлікти через непорозуміння, про наявність яких заявила значна кількість опитаних в анкеті.

Порівняльний аналіз показників дозволяє зробити висновок про «контрастний тип» комунікативного профілю працівників. У вибірці присутнє стійке ядро висококомпетентних фахівців, але також спостерігається значний сегмент працівників, які потребують психологічного супроводу та розвитку базових навичок взаємодії.

Виявлена незбалансованість між високим рівнем комунікації (38,1% – дуже високий) та середнім рівнем організаторських схильностей (лише 9,2%) підтверджує, що працівники більше орієнтовані на сам процес спілкування, ніж на отримання організаційного результату через це спілкування.

Отже, емпіричні дані за методикою КОС-2 підтверджують необхідність впровадження диференційованих програм навчання: для «лідерів» – розвиток навичок стратегічної комунікації, а для осіб із низькими показниками – тренінги з подолання комунікативних бар’єрів та підвищення організаційної впевненості.

Після вивчення потенційних схильностей до комунікації (за методикою КОС-2), наступним етапом нашого дослідження стало вивчення реальних поведінкових стратегій, які обирають працівники територіальних органів Пенсійного фонду України органу у конкретних ситуаціях взаємодії. Для цього було використано тест «Оцінка комунікативних вмінь» Л. Міхельсона (адаптація Ю. Гільбуха).

Методика дозволяє кількісно оцінити переважання одного з трьох типів комунікативної поведінки: компетентної, агресивної або залежної. Узагальнені результати за вибіркою представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розподіл типів комунікативної поведінки (за Л. Міхельсоном)

Тип комунікативної поведінки	Показник (%)	Характеристика стратегії
Компетентна	48,4	Здатність прямо висловлювати думку, поважаючи права інших, конструктивність.
Залежна	32,7	Уникнення конфліктів, нездатність захистити власні межі, конфортна поступливість.
Агресивна	18,9	Прагнення домінувати, ігнорування потреб інших, конфліктність.

Аналіз отриманих, за допомогою тесту Л. Міхельсона (адаптація Ю. Гільбуха), даних засвідчує, що 48,4% респондентів демонструють асертивний (компетентний) стиль комунікації, що характеризується конструктивною прямою поведінкою.

Цей показник є сприятливим з огляду на професійні вимоги до працівників територіальних органів Пенсійного фонду України, де впевнена поведінка забезпечує ефективне реагування на критику, адекватне сприйняття компліментів, а також уміння формулювати прохання й відмовляти без надмірної емоційної залученості. Результати узгоджуються з даними методики КОС-2 В. Синявського та Б. Федоришина, де 38,1% опитаних мали високий рівень комунікативних схильностей.

Водночас 32,7% опитаних працівників виявляють залежний комунікативний стиль. У ситуаціях професійної взаємодії це проявляється через надмірну поступливість, несміливість при висловлюванні власної позиції та страх перед конфліктами з керівництвом або агресивними відвідувачами. Психологічно це може пояснюватися високим рівнем емоційної напруги, на яку вказували респонденти під час попереднього анкетування (скарги на стрес та емоційні реакції відвідувачів). Пасивна стратегія в таких умовах виступає як захисний механізм «уникнення», що,

однак, веде до внутрішнього накопиченню роздратування та професійного вигорання.

Мінімальна частка – 18,9%, серед опитаних працівників, при комунікації припадає на використання агресивного типу комунікативної поведінки. Не зважаючи на отримане мінімальне значення, такий показник є критичним, оскільки агресивність у відповідь на зауваження або при необхідності переконати співрозмовника провокує деструктивні конфлікти. Тут варто звернути увагу, що ці дані узгоджуються з проведеним анкетуванням, де працівники вказували на конфлікти як одну з основних труднощів у спілкуванні з колегами

Для глибшого розуміння психологічних особливостей професійної комунікації було проведено диференційований аналіз результатів за методикою Л. Міхельсона з урахуванням виду посади, стажу роботи та віку респондентів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники рівнів комунікативної компетентності респондентів у розрізі соціально-демографічних характеристик (за методикою Л. Міхельсона)

Група	Компетентний, %	Залежний, %	Агресивний, %
Керівники	72	20	8
Спеціалісти	52	36	12
стаж 10 років і більше	68	24	8
стаж від 6 до 10 років	23	67	10
стаж від 1 до 5 років	28	62	10
вік 46 років і більше	65	28	7
вік від 36 до 45 років	26	64	10
вік від 26 до 35 років	25	65	10

Отримані дані дозволяють простежити динаміку формування комунікативної компетентності опитаних працівників територіальних органів Пенсійного фонду України.

Порівнюючи показники керівної ланки та спеціалістів ми відмічаємо, що переважній більшості працівників більш притаманний компетентний стиль, але в той же час у спеціалістів досить високі показники залежної та агресивної стратегії комунікативної компетенції. На нашу думку це вказує на те, що працівники, які займають керівні посади мають вищий рівень емоційного інтелекту та вміння захищати власні межі.

В таблиці 3.3 об'єктивно відображено досить високі показники компетентної стратегії осіб за стажем роботи понад 10 років та віку опитуваних понад 46 років. Це підтверджує нашу гіпотезу про «професійне загартування» та адаптацію до конфліктного середовища. Молоді ж фахівці та працівники з середнім стажем частіше обирають стратегію поступливості, залежності, що може бути наслідком страху припуститися помилки або психологічного тиску з боку відвідувачів та досвідченіших колег.

Аналіз взаємозв'язку складових комунікативно-соціальної компетентності дозволяє встановити, що впевненість у професійній комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України є набутою якістю, що приходить із життєвим та професійним досвідом.

Уміння контролювати та усвідомлювати свою комунікативну поведінку, емоційний стан під час спілкування також є одним із ключових елементів, який забезпечує необхідний для професійної діяльності працівників публічної служби, рівень якісної комунікації посадовців з громадянами.

Проведене емпіричне дослідження за методикою «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера (у перекладі для україномовного середовища) показало, що працівники мають досить різні показники цього феномену

(рис. 3.6).

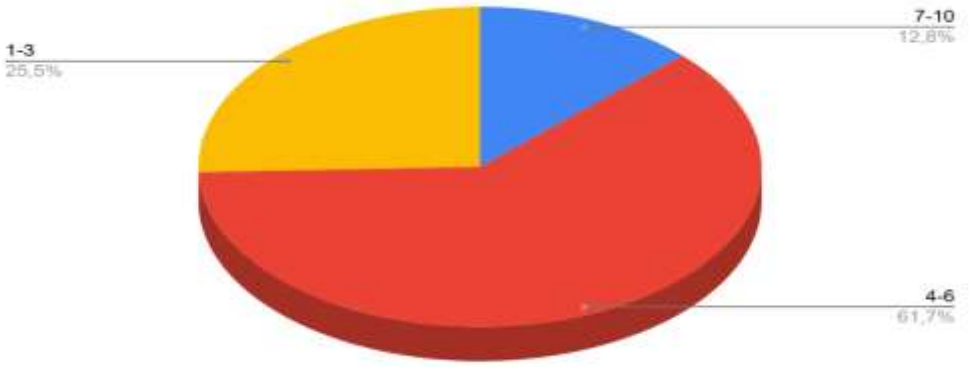

Рисунок 3.6 Співвідношення показників комунікативного контролю

З діаграми ми бачимо, що переважна більшість (62%) працівників мають середні показники комунікативного контролю, майже 13% – високі і 25% – низькі показники. Такі показники є свідченням того, що працівники досить щирі у своїх проявах, не схильні до надмірного маніпулювання, здатні дотримуватися професійної дистанції та етичних норм, зважають в своїй поведінці на оточуючих.

Дане емпіричне дослідження підтвердило актуальність комплексного психологічного аналізу комунікативних умінь, організаторських здібностей та самоконтролю в спілкуванні серед працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України, виявивши їхню ключову роль у подоланні професійних викликів та оптимізації взаємодії з громадою. Проведене дослідження доводить, що працівники мають сформований базис комунікативної грамотності, проте існує значний розрив між теоретичним усвідомленням важливості спілкування та практичним використанням технік самоконтролю і впевненої поведінки серед спеціалістів та осіб з незначним стажем роботи.

Висновки до підрозділу 3.2. Результати емпіричного дослідження засвідчили, що працівники усвідомлюють важливість комунікативних навичок для професійної діяльності: 68% респондентів зазначили, що спілкування з громадянами щодня впливає на ефективність їхньої роботи.

За тестом Л. Міхельсона компетентний стиль комунікативної поведінки виявлено у 48,4% опитаних, залежний (пасивний) – у 32,7%, агресивний – у 18,9%. За методикою М. Снайдера у більшості респондентів (62%) встановлено середній рівень самоконтролю у спілкуванні. Результати КОС-2 також засвідчили неоднорідність розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

Порівняльний аналіз виявив відмінності у показниках комунікативної компетентності залежно від посади, віку та стажу роботи. Зокрема, вищі показники компетентного стилю спостерігаються серед керівників, працівників зі стажем понад 10 років та респондентів віком від 46 років.

Таким чином, дослідження підтвердило значущість комунікативних навичок у професійній діяльності та виявило потребу в подальшому розвитку асертивної поведінки, самоконтролю й конструктивних способів взаємодії.

3.3 Рекомендації щодо вдосконалення професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України

Аналіз результатів емпіричного дослідження засвідчив, що комунікативні навички є ключовим чинником ефективності професійної діяльності працівників Рекомендації щодо вдосконалення професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. Водночас виявлені бар’єри у спілкуванні з громадою та колегами, а також різний рівень комунікативних і організаторських схильностей потребують розробки практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення професійної комунікації.

Проведений аналіз також дозволяє стверджувати, що психологічною особливістю професійного спілкування у фронт-офісах територіальних органів Пенсійного фонду України є трансформація комунікативної стратегії від залежно-пасивної (на етапі становлення, стаж до 10 років) до асертивно-впевненої (після 10 років роботи).

Це актуалізує необхідність психологічної підтримки саме «молодих» кадрів (віком до 45 років), оскільки їхня схильність до пасивності у спілкуванні може призводити до швидкого професійного вигорання через нездатність конструктивно протидіяти зовнішньому тиску.

За допомогою проведеного дослідження, ми також встановили, що комунікація з громадою впливає на ефективність роботи самих працівників. Тож, наявність у працівників високого рівня стресостійкості та професійних комунікативних навичок дозволить знизити рівень комунікативного навантаження та психологічного тиску.

Вдосконалення професійного спілкування працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України має здійснюватися комплексно – через розвиток індивідуальних комунікативних умінь, оптимізацію внутрішньої взаємодії та формування клієнтоорієнтованої культури комунікації. Це дозволить підвищити ефективність роботи фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та зміцнити довіру громади до їхньої діяльності.

Теоретичним підґрунтям наших рекомендацій виступає концепція комунікативної компетентності як інтегративної якості особистості, що включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти. Враховуючи специфіку діяльності територіальних органів Пенсійного фонду України та результати проведеного дослідження, ми пропонуємо наступні рекомендації для вдосконалення професійного спілкування працівників:

1. Розвиток асертивності та конструктивних комунікативних стратегій.

- проведення тренінгів з асертивної поведінки, що сприятиме формуванню впевненості у відстоюванні позиції громади без агресії чи пасивності;

- використання рольових ігор для моделювання типових ситуацій взаємодії з громадянами, що дозволить відпрацювати навички емпатії, активного слухання та аргументованого пояснення адміністративних процедур;

- впровадження тренінгів з ефективної комунікації в публічному секторі, метою яких був би перехід від простої передачі інформації до встановлення довірливого контакту з відвідувачами.

2. Підвищення рівня самоконтролю у спілкуванні.

- впровадження програм саморефлексії та психологічних практик (щоденники комунікації, аналіз власних реакцій), що допоможуть працівникам краще усвідомлювати власні емоційні стани;

- використання технік управління стресом (дихальні вправи, короткі паузи, когнітивна переоцінка ситуацій) для зниження напруги у конфліктних комунікативних епізодах;

- освоєння технік деескалації, тут важливо навчити працівників технікам «психологічного айкідо» для роботи з розгніваними або соціально незахищеними категоріями громадян.

3. Вдосконалення емоційного інтелекту та стресостійкості.

- створення кімнат психологічного розвантаження, впровадження коротких перерв для медітації або технік дихання допоможе знизити рівень емоційного вигорання;

- навчання методам саморегуляції для зміни ставлення до стресових ситуацій, що виникають під час прийому громадян. Як приклад, використовувати техніки «заземлення» та рефреймінгу, практики mindfulness.

Керівникам структурних підрозділів фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України також слід звернути увагу на формування та коригування комунікативних вмінь молодих спеціалістів. З цією метою слід запровадити з підлеглими регулярний зворотній зв’язок, делегування повноважень, наставництво, менторство. Це буде певним імпульсом для ініціативності працівників, що безпосередньо впливає на їхню впевненість у спілкуванні.

Варто зауважити, що працівники, які взяли участь у дослідженні, усвідомлюють роль комунікативних навичок для своєї професії. Визнання

ними необхідності у навчанні та розвитку в цьому напрямку дозволить легко впроваджувати тренінги та програми підвищення кваліфікації, оскільки вони самі вже визнають їх високу цінність. Тож вже відсутня необхідність доводити, чому комунікація важлива, а наш аналіз дозволяє одразу перейти до питання як її покращити, оскільки висока оцінка респондентами важливості навчання балансуватиме з високою мотивацією до навчання.

Емпіричне дослідження професійного спілкування працівників органів місцевого самоврядування фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України підтвердило його ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів та взаємодії з громадою. Результати анкетування та психодіагностичних методик засвідчили високий рівень усвідомлення значущості комунікативних навичок самими працівниками, а також виявили специфічні бар'єри у спілкуванні, пов'язані з емоційними реакціями та недостатнім розумінням процедур.

Аналіз комунікативних і організаторських схильностей показав неоднорідність рівнів розвитку цих якостей, що потребує цілеспрямованого вдосконалення. Водночас більшість респондентів демонструють прагнення до саморозвитку та готовність використовувати різні канали для підвищення власної компетентності.

Запропоновані нами рекомендації слугуватимуть основою для тренінгів, сприяючи розвитку асертивності, підвищення самоконтролю та оптимізацію внутрішньої комунікації, гнучкості та гармонійним відносинам. Їх реалізація дозволить знизити рівень конфліктності, підвищити ефективність управлінських рішень та зміцнити довіру громадян до територіальних органів Пенсійного фонду України. Подальші кроки передбачають апробацію рекомендацій.

Таким чином, результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що професійне спілкування є не лише інструментом виконання посадових обов'язків, а й стратегічним ресурсом розвитку фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану.

Висновки до підрозділу 3.3. За результатами дослідження запропоновано рекомендації щодо вдосконалення професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. Основними напрямами визначено розвиток асертивності, підвищення самоконтролю, формування емоційного інтелекту та стресостійкості.

Особливу увагу приділено практичним формам навчання: тренінгам, рольовим іграм, вправам із саморегуляції та опануванню технік деескалації конфліктів. Важливу роль також відведено керівникам у забезпеченні регулярного зворотного зв'язку, наставництва та підтримки професійного розвитку працівників.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зниженню конфліктності, покращенню взаємодії з громадянами й колегами та підвищенню ефективності роботи фронт-офісів.

Таким чином, проведене емпіричне дослідження дало змогу комплексно проаналізувати особливості професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України та визначити чинники, які впливають на її ефективність. Поєднання анкетування і психодіагностичних методик забезпечило можливість розглянути комунікацію не лише як складову виконання посадових обов'язків, а і як багатокомпонентний процес, що залежить від індивідуальних психологічних характеристик, поведінкових стратегій та особливостей професійного середовища.

Отримані результати підтвердили високу значущість комунікативних навичок у професійній діяльності досліджуваних працівників. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів: недостатній рівень асертивності частини респондентів, прояви залежного та агресивного стилів комунікативної поведінки, неоднорідність організаторських схильностей і відмінності в рівнях самоконтролю у спілкуванні.

Встановлено, що професійний досвід, вік і посадові обов'язки можуть бути пов'язані з особливостями комунікативної поведінки працівників.

Зокрема, серед респондентів із більшим стажем роботи та старших вікових груп частіше виявляється компетентний стиль спілкування. Водночас ці результати слід розглядати як виявлені в межах досліджуваної вибірки тенденції, що потребують подальшої перевірки.

На підставі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення професійної комунікації, які охоплюють розвиток асертивності, емоційної саморегуляції, стресостійкості, організаторських здібностей і навичок конструктивного вирішення конфліктів. Їх реалізація передбачає поєднання індивідуальної роботи з працівниками, навчально-тренінгових заходів та вдосконалення внутрішньої комунікації в колективах.

Отже, результати третього розділу засвідчують, що ефективна професійна комунікація є важливою умовою якісного надання послуг, конструктивної взаємодії з громадянами та належної організації роботи фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. Виявлені особливості та запропоновані рекомендації створюють підґрунтя для цілеспрямованого розвитку комунікативної компетентності працівників і подальшого вдосконалення професійного спілкування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та емпіричне розв’язання наукової проблеми виявлення психологічних особливостей професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану. Отримані результати дають підстави для таких висновків:

1. 1. Теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що професійна комунікація в сучасній психології розглядається як складний полікомпонентний процес міжособистісної взаємодії, який виконує інструментальну, регулятивну та смислоутворювальну функції. У професіях типу «людина – людина» вона становить провідну форму діяльності, ефективність якої визначається рівнем розвитку комунікативної компетентності, емоційного інтелекту та рефлексивних здібностей. Поняття професійного спілкування інтегрує вузький (професійно-специфічний) і широкий (загальнопсихологічний) аспекти, що зумовлює необхідність його дослідження в системі особистісних і ситуаційних детермінант.

2. Для працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України професійна комунікація є базовим механізмом реалізації службових функцій. В умовах воєнного стану та підвищеного соціального напруження пріоритетного значення набувають психологічні якості, що забезпечують збереження конструктивності взаємодії: емпатія, толерантність до невизначеності, емоційна саморегуляція та етична спрямованість спілкування. Саме ці характеристики визначають здатність спеціаліста підтримувати робочий альянс з громадянами навіть за умов високого рівня фрустрації та агресії.

3. Сучасний стан наукової розробки проблеми характеризується фрагментарністю досліджень професійної комунікації в системі Пенсійного фонду України. Відсутність цілісної психологічної моделі цього феномену в

поєднанні з високою соціальною значущістю діяльності фронт-офісів підтверджує актуальність проведеного дослідження.

4. Емпірично встановлено, що більшість досліджуваних характеризуються середнім рівнем розвитку комунікативних і організаторських здібностей. Це свідчить про наявність базової комунікативної компетентності, проте вказує на недостатню сформованість навичок гнучкого реагування в нестандартних і стресогенних ситуаціях.

5. Аналіз стратегій поведінки у конфлікті за методикою К. Томаса виявив домінування стратегії компромісу, що є адаптивним у ситуаціях обмеженого часу та високого навантаження. Водночас зафіксовано відносно низьку частоту використання стратегії співпраці, що пояснюється дефіцитом когнітивних і емоційних ресурсів для глибокого опрацювання проблем відвідувачів. Значна частина працівників демонструє схильність до стратегії уникання при зіткненні з агресивною поведінкою, що може розглядатися як захисний механізм збереження психологічної рівноваги, однак знижує якість комунікативної взаємодії.

6. Підтверджено гіпотезу про феномен «професійного загартування». Працівники з більшим стажем виявляють вищий рівень адаптації до конфліктного середовища, розвиненіші навички емоційного самоконтролю та меншу вразливість до комунікативних стрес-факторів. У молодих спеціалістів зафіксовано підвищену тривожність щодо можливості професійної помилки та схильність до стратегії поступливості, що відображає недостатню сформованість професійної ідентичності та навичок асертивної поведінки.

7. Визначено комплекс соціально-психологічних характеристик особистості, які виступають провідними детермінантами ефективності професійної комунікації: рівень емпатії, рефлексивність, комунікативна компетентність, здатність до точного міжособистісного сприймання та врахування статусно-рольової структури взаємодії. Ці якості забезпечують не

лише інформаційний обмін, а й підтримання психологічної безпеки комунікативного простору.

8. Серед ключових проблемних аспектів професійної комунікації працівників фронт-офісів виокремлено складність побудови конструктивної взаємодії в умовах емоційного перевантаження, вплив цифрової трансформації послуг на характер міжособистісного контакту та недостатню розробленість науково обґрунтованих програм розвитку комунікативної компетентності.

9. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації, що передбачають впровадження системи психологічного супроводу персоналу. Система включає тренінги розвитку асертивності, навчання технік деескалації конфліктів, формування навичок емоційної саморегуляції (з опорою на підходи емоційно-фокусованої та когнітивно-поведінкової терапії), а також програми наставництва для молодих працівників. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення психологічної стійкості та комунікативної ефективності службовців.

10. Реалізація запропонованих заходів може сприяти зниженню рівня конфліктності у взаємодії з громадянами, підвищенню якості надання публічних послуг, зміцненню психологічної стійкості персоналу в умовах воєнного стану та покращенню соціально-психологічного клімату в колективах.

Емпіричні дані підтвердили, що професійна комунікація працівників фронт-офісів є складним психологічним процесом, ефективність якого визначається взаємодією особистісних ресурсів (емоційна стійкість, професійний досвід, рефлексивність) і ситуаційних чинників (рівень стресу, характер запитів громадян, організаційні умови).

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному теоретико-емпіричному аналізі психологічних особливостей професійної комунікації в контексті діяльності територіальних органів Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану. Практична значущість результатів визначається

можливістю їх використання для вдосконалення системи психологічної підготовки кадрів, підвищення якості управлінської взаємодії та зміцнення довіри громадян до інституту пенсійного, страхового, соціального забезпечення.

Поставлені завдання виконано, гіпотезу дослідження підтверджено. Мета роботи – теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення психологічних особливостей професійної комунікації працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України – досягнута.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою валідних методик оцінки комунікативної компетентності державних службовців, вивченням впливу цифрових технологій на психологічні механізми професійного спілкування та створенням науково обґрунтованих програм психологічної підготовки персоналу територіальних органів Пенсійного фонду України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна Н. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців. Проблеми сучасної педагогічної освіти. *Педагогіка і психологія.* 2013. № 40(2). С. 51–55.

2. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 1. С. 92-96. URL : https://surl.li/qavqjl (дата звернення 10.10.2026).

3. Барановська Л. В. Глушаниця Н. В. Психологія ділового спілкування : навч. посіб. Київ : НАУ, 2016. 248 с.

4. Берестенко О. Г. Культура професійного спілкування : навч.-метод. посіб. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с.

5. Борденюк В. Методологічні основи співвідношення методів державного управління та методів здійснення місцевого самоврядування (правові аспекти). *Вісник Академії правових наук України.* 2010. № 4. С. 68-79. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vapny_2010_4_7 (дата звернення 15.10.2026).

6. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпінь : Перун, 2005. VIII, 1728 с.

7. Волкова Н. П., Бикова В.О. Індивідуальний стиль професійної діяльності майбутніх психологів: сутність та шляхи формування в освітньому процесі закладу вищої освіти. *Alfred nobel university journal of pedagogy and psychology.* 2023. № 2 (26). P. 32-43.

8. Горенко М. В. Психологія спілкування : навч. посіб. Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2024. 109 с.

9. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації. *Зб. наук. праць УАДУ.* Київ, 2000. № 2 С. 320- 327.

10. Загнітко А. П. Сучасний лінгвістичний словник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 920 с.

11. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. Психологія спілкування : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2011. 132 с.

12. Коваленко А. Б., Корнєв М. Н. Соціальна психологія : підручник. Київ : 2СЩ5, 2006. 400 с.

13. Козубовська І. В., Повідайчик Щ. С. Короткий тлумачний словник психолого-педагогічних термінів (для аспірантів і магістрів) : навч. посіб. Ужгород : УжНУ, 2021. 124 с. URL : https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/33113 (дата звернення 12.10.2026).

14. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

15. Комунікативні та психологічні аспекти підготовки фахівців для Національної поліції : навч. посіб. / В. М. Бесчастний, Г. В. Мухіна, О. О. Новікова; за ред. В. М. Бесчастного. Київ : ВД «Дакор», 2017. 204 с.

16. Корольчук О. Л. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

17. Корнійчук О. Реалізація інформаційної політики на регіональному рівні та шляхи підвищення її ефективності. *Демократичне врядування: Науковий вісник ЛРІДУ НАДУ.* 2010. № 6. URL : https://surl.li/dcaplx (дата звернення 12.10.2026).

18. Корнута Л.М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. С. 755-757. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/182 (дата звернення 15.10.2026).

19. Левицька І. С. Комунікативна компетентність як основа ефективного професійного спілкування психолога. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету.* 2015. №140 С. 85–91

20. Левус Н. І. Чинники соціально-комунікативної компетентності молоді. *Наукові студії із соціальної та політичної психології.* 2011. №. 27. С. 180–189.

21. Маліновська О. Я. Вовк В. В. Роль комунікацій у забезпеченні ефективного функціонування системи управління на місцевому та державному рівнях. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 60-64. DOI : https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-10 (дата звернення 12.10.2026).

22. Матійків І. М. Ключові компетенції майбутнього фахівця професій типу «людина-людина». *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наук. пр. / за ред. Л. Л. Товажнянського та О. Г. Романовського. Харків : НТУ «ХПІ», 2006. № 12 (16) С. 107 – 113.

23. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

24. Види комунікацій. *Простір психологів* (psyhology.space). 2023. URL : https://psyhology.space/psypedia-post/vydy-komunikaczij/ (дата звернення 10.10.2026).

25. Обираємо професії типу «людина – людина», «людина – знакова система», «людина – художній образ» : навч. посіб. / В. І. Доротюк, В. В. Рогоза та ін. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2019. 112 с.

26. Пєтков В. П., Соломенчук О. О., Пєтков С. В. Менеджмент в державному управлінні : навч. посіб. Запоріжжя : Юридичний ін-т МВС України, 2001. 303 с.

27. Підлубна О. М. Професійне спілкування у діяльності майбутніх пілотів. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальносовітній школах. 2013. Вип. 30 (83). С. 278-283.

28. Пономаренко Т. І. Психологічні чинники розвитку комунікативної компетентності майбутніх психологів у медійному просторі : дис. … д-ра філософії у галузі психології. Київ, 2022. 281 с.

29. Присяжнюк П. В. Як підвищити в Україні ефективність комунікації громадян з органами державної влади та місцевого самоврядування: практичні рекомендації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1513 (дата звернення 15.10.2026) DOI : 10.32702/2307-2156-2018.12.32 (дата звернення 15.10.2026).

30. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text (дата звернення 15.10.2026).

31. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. *Офіційний вісник України.* 2016. № 74. Ст. 2493.

32. Про затвердження професійного стандарту «Керуючий справами виконавчого апарату (комітету)»: Наказ Національного агенства України з питань державної служби від 11.11.2024 р. № 154-24. URL : https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-keruiuchyi-spravamy-vykonavchoho-aparatu-komitetu (дата звернення 12.10.2026).

33. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення 15.10.2026).

34. Про державну службу: Закон України 10.12.2015 № 889-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення 15.10.2026).

35. Про організацію проведення атестації осіб, які претендують на вступ на державну службу, щодо вільного володіння державною мовою: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2017 р. № 301 (втрата чинності). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2017-п/ed20191203#Text (дата звернення 15.10.2026).

36. Психологія спілкування : навч. посіб. / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. – 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : НФаУ, 2018. 140 с.

37. Радомський І. П. Професійне спілкування в юридичній діяльності. *Вісник Національного технічного університету України*. Київський політехнічний інститут. Серія : Філософія. Психологія. Педагогіка. Київ : ІВЦ – Політехніка, 2006. №2 (17). С. 30-134. URL : http://novyn.kpi.ua/2006-2/07_Radonskii.pdf . (дата звернення 10.10.2026).

39. Рибалка В. В. Особистісна орієнтація інтелектуальної праці психологів і педагогів професійно-технічної освіти. *Професійно-технічна освіта*. 2013. № 4. С. 33-38. URL : https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8197 (дата звернення 15.10.2026).

40. Семенюк О. А. Основи теорії мовної комунікації : навч. посіб. Київ : ВЦ "Академія", 2010. 240 с.

41. Солодчук С. Є. Професійне спілкування як предмет дослідження у психології. *Актуальні проблеми психології*. 2020. № 13. С. 339-348.

42. Столяренко О. Б. Психологія особистості : Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 280 с.

43. Улунова Г. Є. Психологія розвитку культури професійного спілкування державних службовців у системі безперервної освіти : дис. ... докт. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2020. 561 с.

44. Філоненко М. М. Психологія спілкування : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

45. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 211 с.

46. Чеботарьова І. О. Комунікативна компетентність: теоретичний аспект. *Scientific Notes of the Pedagogical Department*, 205-215. URL : https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/1917/1612 (дата звернення 12.10.2026).

47. Чекменьова Г. М. Основи комунікативної компетентності: навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. Київ : Ніка-Центр, 2022. 184 с.

48. Черкаський А. В. Соціально-психологічні особливості спілкування в процесі спільної групової діяльності. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2009. Т. 6. Вип. 9. С. 488–495.

49. Чорнобай О. Комунікативна лінгвістика (мовна комунікація) як основа опанування засобів юридичної комунікації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Львів, 2015. № 813. С. 168–174. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_813_27 (дата звернення 15.10.2026).

50. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Основи ділової комунікації: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 159 с.

51. Шеломовська О.М. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Соціальні комунікації в управлінні» для студентів всіх спеціальностей заочної форми навчання. Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2015. 40 с.

52. Шинкаренко І. О. Особливості соціально-перцептивної регуляції професійного спілкування працівника ОВС: автореф. ... канд. психол. наук : 19.00.06. Харків, 2005. 24 с.

53. The Oxford Russian Dictionary. New York, 1997. 724 с.

54. McCroskey, J. C., & Richmond, V. P. Willingness to communicate: a re-examination of some issues. *Communication Research.*1996. № 23(3). P. 324-343.

55. Sheiful A. Factors in English Communicative Competence for Non English Teachers. State University of Ar-Ranir. 2014. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499078 (дата звернення 10.10.2026).

56. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія : підручник. 5-те вид., випр. і допов. Київ : Аспект Пресс, 2003. 364 с.

58. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник : у 2 кн. Кн. 1 : Соціальна психологія особистості і спілкування. Київ : Либідь, 2004. 576 с.

59. Роджерс К. Р. Погляд на психотерапію. Становлення особистості / пер. з англ. М. М. Ісеніної ; заг. ред. та передм. Є. І. Ісеніной. Київ : Прогресс, 1994. 480 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для аналізу ролі комунікативних навичок у щоденній роботі працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України (авторська)

Ця анкета проводиться для аналізу ролі комунікативних навичок у щоденній роботі працівників фронт-офісів територіальних органів Пенсійного фонду України. Ваші відповіді допоможуть покращити професійну взаємодію з громадою та колегами. Участь анонімна, дані конфіденційні.

Правила заповнення:

Час: 5-7 хвилин

Оберіть один варіант або декілька (як вказано)

Якщо питання не стосується вашої практики – пропустіть

І. Особисті дані:

1. Стать: чоловік/жінка.

2. Вік: до 25/26-35/36-45/46 і більше.

3. Вид посади: керівник/спеціаліст.

4. Стаж роботи в ОМС: (менше 1 року / від 1 до 5 років / від 6 до 10 років / понад 10 років).

ІІ. Оцінювання важливості комунікативних навичок:

5. На вашу думку, наскільки важливі комунікативні навички для вашої професії? (де 1 – зовсім не важливі; 5 – дуже важливі)

1 2 3 4 5

6. Вкажіть три комунікативні стратегії, які ви найчастіше використовуєте під час взаємодії з відвідувачами.

- пояснення процедур та правил.

- аргументація рішень.

- активне слухання скарг.

- уточнення запитів.

- надання рекомендацій.

- емпатія та підтримка.

- інше (вкажіть):

7. Вкажіть три комунікативні стратегії, які ви найчастіше використовуєте під час взаємодії з колегами.

- обмін інформацією та поясненнями.

- аргументація пропозицій.

- активне слухання думок.

- уточнення завдань.

- мотиваційні рекомендації.

- зворотний зв'язок.

- інше (вкажіть):

8. Наскільки часто комунікація з громадою впливає на ефективність вашої роботи?

- щодня.

- кілька разів на тиждень.

- рідко.

- ніколи.

III. Проблеми й труднощі в професійному спілкуванні:

9. Які труднощі ви відчуваєте при спілкуванні з відвідувачами? (*відкрите питання, наприклад: емоційні реакції, мовні бар'єри тощо*).

10. Які труднощі ви відчуваєте при спілкуванні з колегами? (*відкрите питання, наприклад: конфлікти, недостатня інформація тощо*).

11. Які навички ви вважаєте найбільш необхідними для покращення комунікації? (*відкрите питання, наприклад: публічні виступи, ведення переговорів, кризове спілкування тощо).*

12. Чи стикалися ви з конфліктами через непорозуміння в спілкуванні?

- так, часто.

- іноді.

- рідко.

- ніколи.

- якщо так, коротко опишіть: _____

13. Яка основна перепона для ефективної комунікації у вашій роботі?

- недостатній час.

- емоційні реакції.

- брак інформації.

- мовні бар'єри.

- інше: _____

IV. Методи покращення комунікації:

14. Які методи ви використовуєте для поліпшення комунікативних навичок? *(можна обрати декілька варіантів).*

- тренінги та семінари.

- самостійне вивчення літератури.

- обмін досвідом з колегами.

- коучинг (партнерська взаємодія в спілкуванні, де партнер ставить запитання, щоб інша особа знайшла відповіді і самостійно вирішила проблеми і поставила собі цілі).

- менторство (процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь) онлайн-курси не використовую.

- інше (вкажіть):

15. Настільки ефективними, зазначені вами методи, є для вашої роботи? *(де 1 – мало ефективні; 5 – дуже ефективні).*

1 2 3 4 5

16. На вашу думку, чи необхідні тренінги з комунікації для працівників вашої організації?

- так.

- ні.

17. Оцініть рівень вашої впевненості в публічних виступах (звіти, наради) *(де 1 – зовсім не впевнений; 5 – дуже впевнений)*

1 2 3 4 5

Додаток Б

Методика авторів В.Синявського та Б.Федоришина «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС-2»

Запропонована методика призначена для виявлення комунікативних і організаторських схильностей особистості. Методика містить 40 запитань, на кожне з яких потрібно відповісти «так» або «ні». При цьому окремо визначається рівень комунікативних і організаторських схильностей особистості.

Інструкція: «Вам потрібно відповісти на всі запитання опитувальника. Вільно висловлюйте свої думки з кожного запитання. Коли Ваша відповідь на запитання позитивна – у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте знак «+», якщо відповідь негативна – знак «–». Пам’ятайте, що правильних або неправильних відповідей немає».

Реєстраційний бланк

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Текст опитувальника

1. Чи є у Вас прагнення до вивчення людей і встановлення знайомств із різними людьми?

2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?

3. Чи довго Вас хвилює почуття образи, завданої Вам кимось із Ваших товаришів?

4. Чи завжди Вам важко орієнтуватись у критичній ситуації, що склалася?

5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?

6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?

7. Чи справді Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або якимось іншим заняттям, аніж із людьми?

8. Коли виникають певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?

9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?

10. Чи залюбки Ви придумуєте й організовуєте зі своїми товаришами різні ігри й розваги?

11. Чи складно Вам включатись у нове для Вас товариство (колектив)?

12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?

13. Чи легко Вам удається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?

14. Чи прагнете Ви досягти того, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?

15. Чи важко Ви освоюєтесь у новому колективі?

16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов’язань, обов’язків?

17. Чи прагнете Ви у зручному випадку познайомитись і поспілкуватися з новою людиною?

18. Чи часто, вирішуючи важливі справи, Ви берете ініціативу на себе?

19. Чи дратує Вас оточення, Вам хочеться побути на самоті?

20. Чи правда, що зазвичай Ви погано орієнтуєтесь у незнайомій для себе обстановці?

21. Чи подобається Вам постійно перебувати серед людей?

22. Чи виникає у Вас роздратування, коли Вам не вдається завершити розпочату справу?

23. Чи відчуваєте Ви труднощі, коли доводиться виявляти ініціативу, аби познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що Ви стомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?

25. Чи залюбки Ви берете участь у колективних іграх?

26. Чи часто Ви виявляєте ініціативу у вирішенні питань, які стосуються інтересів Ваших товаришів?

27.Чи правда, що Ви почуваєтеся невпевнено серед незнайомих людей?

28. Чи справді Ви рідко прагнете доведення своєї правоти?

29. Чи вважаєте Ви, що можете без особливих труднощів внести пожвавлення в малознайоме товариство?

30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?

31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?

32. Чи справді Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте товаришами?

33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?

34. Чи залюбки Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити будь-що великій групі людей?

36. Чи часто Ви запізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи справді у Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви опиняєтесь у центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто Ви ніяковієте, відчуваючи незручність під час спілкування з малознайомими людьми?

40. Чи справді Ви не дуже впевнено почуваєтеся в оточенні великої групи своїх товаришів?

«Ключ»

Комунікативні схильності	Так (+): 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	Ні (–): 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські схильності	Так (+): 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	Ні (–): 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка та інтерпретація результатів

Оціночний коефіцієнт (К) комунікативних чи організаторських схильностей виражається відношенням кількості співпадаючих відповідей по кожному виду схильностей до максимально можливого числа збігів (20). При цьому зручно використовувати формулу

$$К=Р/20 \text{ , або } К=0.05 *Р$$

де К – величина оціночного коефіцієнту;

Р – кількість відповідей, що співпадають з ключем.

Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників (к) відповідає певна оцінка (Q).

Шкала оцінок комунікативних схильностей

К	Q	Рівень прояву комунікативних схильностей
0,10 – 0,45	1	низький
0,46 – 0,55	2	нижче середнього
0,56 – 0,65	3	середній
0,66 – 0,75	4	високий
0,76 -1,00	5	дуже високий

Шкала оцінок організаторський схильностей

К	Q	Рівень прояву комунікативних схильностей
0,10 – 0,55	1	низький
0,56 – 0,65	2	нижче середнього
0,66 – 0,70	3	середній
0,71 – 0,80	4	високий
0,81 – 1,00	5	дуже високий

1. Ті, хто отримав оцінку Q = 1, характеризуються вкрай низьким рівнем прояву схильностей комунікативної та організаторської діяльності.

2. У тих, хто отримав оцінку Q = 2 розвиток комунікативних і організаторських схильностей знаходиться на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе сковано в новій компанії, колективі; віддають перевагу проведенні часу наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчувають труднощі у встановленні контактів з людьми і при виступі перед аудиторією; погано орієнтуються в незнайомій ситуації; не відстоюють свою думку, важко переживають образи; прояви ініціативи у 30 громадській діяльності вкрай знижено, у багатьох справах вони воліють уникати прийняття самостійних рішень.

3. Для обстежуваних, які отримали оцінку Q = 3, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють власну думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Комунікативні та організаторські схильності необхідно розвивати й удосконалювати.

4. Обстежувані, що отримали оцінку Q = 4, віднесені до групи з високим рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно

прагнуть розширити коло своїх знайомих, проявляють ініціативу у спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненнями.

5. Ті, хто отримав оцінку Q = 5, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони відчувають потребу в спілкуванні і активно прагнуть до нього, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації приймати самостійні рішення, відстоюють власну думку і домагаються, щоб вона була прийнята товаришами, можуть вносити пожвавлення в незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи. Наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації і організаторській діяльності.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що методика констатує лише рівень схильностей в даний період розвитку людини і що за наявності позитивної мотивації, цілеспрямованості і належних умов діяльності ці схильності можуть розвиватися.

Додаток В

Тест «Оцінка комунікативних вмінь» за Л. Міхельсон, переклад та адаптація Ю. Гільбуха

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 кажете 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 поводилися відносно мене цілком нормально, але я заслуговую більшого».

г) Ігноруєте цей факт і нічого не говорите.

д) Говорите: «Ви поводилися відносно мене недостатньо добре».

13. Ви розмовляєте з приятелем дуже голосно, і хто-небудь говорить Вам: «Вибачте, але Ви поводитеся 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 подобаєтеся».

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

а) Не кажете нічого.

б) Перериваєте бесіду і відразу розповідаєте 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 дивитеся 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 справі, 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?

Всі 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.

Додаток Г

Методика «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера (у перекладі для україномовного середовища)

Методика дозволяє визначити рівень самоконтролю у спілкуванні.

Інструкція: «Уважно прочитайте десять тверджень, що описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них Ви повинні оцінити як вірне або невірне стосовно себе. Якщо твердження здається Вам вірним або переважно вірним, поставте поруч з порядковим номером “+”, якщо невірним або переважно невірним, то “-”».

Реєстраційний бланк

Твердження	Вірно, переважно вірно «+»	Невірно, переважно невірно «-»
1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звички інших людей		
2. Я б, мабуть, міг «зваляти дурня», щоб привернути увагу або потішити оточуючих		
3. З мене міг би вийти непоганий актор		
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді		
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги		
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся абсолютно по-різному		
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний		
8. Щоб досягти успіху у справах і в стосунках з людьми, я намагаюсь бути таким, яким мене очікують бачити		
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не можу терпіти		
10. Я не завжди такий, яким здаюся		

Обробка та інтерпретація результатів:

1 бал – нараховується за відповідь «-» на 1, 5 і 7 питання і за відповідь «+» на всі інші. Підраховується сума балів.

0-3 бала – низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне змінюватися залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають Вас «незручним» у спілкуванні внаслідок Вашої прямолінійності.

4-6 балів – середній комунікативний контроль, Ви щирі, але не стримані в своїх емоційних проявах, зважаєте в своїй поведінці на оточуючих.

7-10 балів – високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре її відчуваєте і навіть в змозі передбачити враження, яке Ви справите на оточуючи.