

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Факультет психології

Кафедра соціальної психології

**Діагностичні можливості ігрових методів в оцінці професійно важливих  
особистісних якостей та командної взаємодії**

*кваліфікаційна робота*

студентки 2 року ОР «Магістр»  
(спеціальності 053 «Психологія»  
освітньої програми «Психологія»  
заочна форма навчання)

**Ткачук Катерина Михайлівна**

Науковий керівник:

**Корольов Дмитро Костянтинівич**

кандидат психологічних наук, доцент

Роботу рекомендовано до захисту на ЕК № \_\_\_\_

Протокол № \_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

Завідувачка кафедри соціальної психології

\_\_\_\_\_Траверсе Тетяна Михайлівна

Київ - 2025

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 4  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ</b> .....                     | 6  |
| 1.1. Поняття професійно важливих особистісних якостей та їх значення в професійній діяльності.....                                  | 6  |
| 1.2. М'які навички як ключовий компонент ефективності співробітників.....   | 11 |
| 1.3. Центр оцінки як інструмент оцінки м'які навички: історія, цілі, методи....   | 17 |
| 1.4. Роль профілю посади (профіль ролі) та опису роботи (опис посади) в процесі оцінювання.....                                     | 23 |
| 1.5. Методологічні принципи оцінки м'яких навичок: валідність, надійність, стандартизованість, багатоканальність спостереження..... | 27 |
| <b>РОЗДІЛ 2. ІГРОВІ МЕТОДИКИ У ДІАГНОСТИЦІ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ</b> .....                                    | 32 |
| 2.1. Основи та види ігрових методик у професійному контексті (Hogan Gamified Tools, Arctic Shores, Mindmill, Playtest ).....        | 32 |
| 2.2. Використання ігрових методик для оцінки професійно важливих особистісних якостей.....  | 37 |
| 2.3. Особливості використання ігрових методів для оцінки командної взаємодії.....   | 42 |
| 2.4. Організація емпіричного дослідження з використанням ігрових методик у форматі центр оцінки-сценарію.....                       | 46 |
| <b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ОЦІНКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІГРОВИХ МЕТОДИК</b> .....                              | 50 |
| 3.1. Порівняння результатів Центр оцінки з профілем посади співробітника.....   | 50 |
| 3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження: оцінка особистісних якостей і командної взаємодії.....                             | 54 |
| 3.3. Аналіз відповідності результатів оцінки ігрових методів та профілю робочої ролі.....   | 56 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4. Рекомендації щодо покращення результативності та розвитку співробітників на основі аналізу отриманих даних..... | 59        |
| 3.5. Порівняльна оцінка валідності результатів центру оцінки та ігрових методик.....                                 | 61        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>   | <b>64</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>   | <b>67</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>  | <b>71</b> |

## ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена сучасними викликами у сфері професійної психології та управління персоналом. Сучасний ринок праці вимагає від фахівців не тільки високої кваліфікації, а й розвинених особистісних якостей, таких як комунікабельність, здатність до співпраці та ефективна командна взаємодія. Ігрові методи в діагностиці вважаються ефективним інструментом, що дозволяє не лише об'єктивно оцінити ці якості, а й створити умови для репрезентації реальної поведінки в імітованих професійних ситуаціях.

Ігрові технології мають соціально-мотивуючу функцію, сприяючи розвитку інтелекту, емоційної сфери, стресостійкості та впевненості у собі, що є критично важливими для успішної професійної діяльності і взаємодії в команді. Водночас діагностичний потенціал таких методів полягає у можливості моделювати реальні соціальні та професійні ситуації, які дозволяють комплексно оцінити як індивідуальні особистісні якості, так і якість взаємодії в групі.

Таким чином, дослідження ігрових методів для діагностики професійно важливих особистісних якостей та командної взаємодії є актуальним і необхідним для підвищення ефективності психодіагностики, підготовки та розвитку кадрів у різних професійних сферах, а також для удосконалення організаційних процесів у командах.

**Об'єкт дослідження** – психологічна оцінка професійно важливих особистісних якостей та командної взаємодії.

**Предмет дослідження** – діагностичні можливості ігрових методів в оцінці професійно важливих особистісних якостей та командної взаємодії.

**Мета дослідження** – визначити діагностичні можливості ігрових методів для комплексної оцінки професійно важливих особистісних якостей і рівня командної взаємодії.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати значення професійно важливих особистісних якостей для ефективності професійної діяльності і командної взаємодії.
2. Проаналізувати можливості застосування ігрових методик у психологічній оцінці особистісних якостей і командної взаємодії.
3. Розробити методику асесмент-центру на основі ігрових методів психологічної оцінки персоналу.
4. Апробувати методику асесмент-центру та розробити рекомендації щодо її застосування для оцінки професійно важливих особистісних якостей та командної взаємодії.

**Методи дослідження:**

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

### **1.1. Поняття професійно важливих особистісних якостей та їх значення в професійній діяльності**

Поняття професійно важливих якостей сформувалося як ключова категорія у психології праці на початку ХХ століття та стало основою для моделювання і визначення необхідних психічних функцій успішного працівника. Ці якості визначалися як комплекс психічних, психомоторних і фізичних характеристик, які разом формують профіль суб'єкта праці, здатного ефективно виконувати свої професійні обов'язки та досягати високих результатів у діяльності. В основу такого підходу покладено ідею, що рівень розвитку цих якостей безпосередньо впливає на професійну успішність. Це дозволяло формувати психодіагностичні методики, які прогнозують здібність кандидатів до виконання конкретних професійних завдань.

Розгляд поняття «професійно важливі якості фахівців» є однією з ключових проблем у сучасних психолого-педагогічних і соціологічних дослідженнях. В науковій літературі зазначається, що ця тема детально вивчалася в межах різних професійних груп і сферах діяльності, зокрема у контексті формування професійної компетентності. Вибір конкретних аспектів і характеристик таких якостей зумовлений їхньою вагомістю для успішного здійснення професійних функцій, підтримки високого рівня фахової майстерності, а також для забезпечення позитивного соціального й психологічного клімату у професійних колективах.

Значний масив наукових досліджень присвячено аналізу професійно важливих якостей у представників різних профілів діяльності. Так, у сфері юриспруденції ці проблеми розглядали О. Бандурка, О. Пасько та О. Цільмак, які досліджували характерні риси, необхідні для успішного виконання

юрисдикційних функцій. В інженерній сфері — О. Марченко досліджував компетентоаспект необхідних особистісних рис, що забезпечують ефективність технічної діяльності та інноваційний підхід.

У галузі гуманітарних і гуманітарно-технічних спеціальностей, зокрема у сфері рятувальних служб, значна увага приділялась визначенню і формуванню таких якостей у працівників, зокрема у роботах О. Вавриніва, С. Кучеренка, К. Мирошника і Ю. Таймасова. Аналогічно, у галузі інформаційних технологій дослідження проводили О. Гурська, яка аналізувала персональні характеристики, що сприяють успішній роботі у динамічних високотехнологічних середовищах.

У медичній сфері особлива увага направлена на профілактику та розвиток відповідних професійних рис у працівників охорони здоров'я (Н. Бугайова, О. Шевченко), що має важливе значення для підвищення якості медичної допомоги та міжособистісної взаємодії у лікарських колективах. Водночас, у галузі психології широке коло досліджень присвячено визначенню комплексу внутрішніх якостей, які сприяють психічній стійкості, емпатії і педагогічній майстерності, зокрема у роботах Л. Борисенко [Борисенко], Л. Долинської, Л. Карамушки, Л. Корват [Борисенко], Т. Титаренка та О. Цільмак.

Особливу групу становлять дослідження, присвячені педагогічній професії. Тут показано, що саме рівень сформованості професійно важливих якостей є визначальним для результативності педагогічної діяльності, зокрема у контексті підготовки майбутніх учителів початкової школи. В цій площині вивчалися питання формування тих характеристик, необхідних для реалізації педагогічних функцій, наприклад, у роботах М. Горвата [Горват], М. Кузьми-Качур, Н. Брижак, О. Вознюка [Вознюк], В. Гриньової, О. Дубасенюк, І. Зязюна [Педагогічна майстерність], Н. Науменка і Л. Хомич. Системний аналіз і доведення їхньої важливості дозволили розробити концепції і стратегії у підготовці висококваліфікованих педагогів, здатних ефективно виконувати свої функції у нових соціально-економічних умовах [Науменко].

Важливо, що ці якості розглядаються не лише як статичні характеристики, а як динамічні властивості, які у процесі професійної діяльності зазнають трансформації і вдосконалення. Вони включають у себе стійкі психічні риси, здатності до адаптації, моторні навички та фізичні параметри, що відповідають вимогам конкретної професії. Практична значущість полягає у тому, що ці характеристики є базою для професійного відбору, навчання та розвитку кадрів, оскільки їх рівень визначає потенціал працівника в умовах реальної виробничої діяльності [Акмеологія з основами психології кар'єри].

Суттєвим є розмежування між потенційними і актуальними якостями: потенційні — це можливості особистості, які можуть розвиватися, а актуальні — це ті характеристики, які вже проявилися і впливають на виконання професійних завдань. Ослаблення або недостатній розвиток цих якостей може призводити до помилок у професійній діяльності, зниження продуктивності та ефективності роботи. Таким чином, професійно важливі якості виступають одночасно й передумовою для ефективної діяльності, й результатом її тривалого виконання, формуючи своєрідну психологічну систему, що адаптується і змінюється разом із особистістю працівника у процесі праці. Ця взаємодія підкреслює динамічність професійної самореалізації як складового елемента психології праці.

І. Бех підкреслював, що професійно важливі якості фахівця виявляються через його поведінку та методи діяльності під час виконання функціональних обов'язків. У процесі професійної підготовки психологічні характеристики особистості трансформуються у професійно важливі якості, які формуються з урахуванням специфіки професійної діяльності, визначають її ефективність та є фундаментом професіоналізації майбутнього спеціаліста [Бех].

Л. Борисенко та Л. Корват визначають професійно важливі якості як комплекс найсуттєвіших індивідуально-психологічних і психофізіологічних особистісних характеристик, які є достатніми і необхідними для успішного виконання професійної діяльності на нормативному рівні [Борисенко].

Досліджуючи професійно важливі якості майбутніх учителів початкової школи, М. Горват, М. Кузьма-Качур та Н. Брижак наголошують на інтегративності цього поняття. Вони виокремлюють біологічні, психічні й особистісні властивості фахівця як складові, що забезпечують успішне виконання професійних завдань та сприяють особистісно-професійному розвитку. Ці якості включають індивідуальні риси, які впливають на ефективність опанування професією і результативність діяльності [Горват].

Н. Чепелева розглядає професійно важливі якості як комплекс природних здібностей і професійних навичок, що набуваються в процесі професійної підготовки і саморозвитку. Вона виділяє особистісні характеристики, які визначають мотивацію, цілеспрямованість, переконання та потреби майбутнього фахівця; психофізіологічні особливості, які описують темперамент і тип нервової системи; а також особливості психічних процесів, зокрема пам'яті, уваги, уяви, сприймання та мислення. Крім того, враховуються анатомо-морфологічні особливості, що мають значення для конкретних видів діяльності [Чепелева].

Незважаючи на специфіку професійно важливих якостей у представників різних сфер діяльності, існують універсальні риси, що сприяють ефективності професійної діяльності. До них відносяться відповідальність, організованість, відсутність конфліктності, адекватність поведінки, знижений рівень тривожності, емпатія, толерантність, здатність до ефективної міжособистісної взаємодії, емоційна стабільність, зосередженість і вміння приймати рішення в умовах невизначеності [Борисенко].

І. Зязюн наголошує, що майбутній учитель повинен прагнути до гармонійного поєднання особистісних якостей і властивостей, що дозволяють здійснювати професійну діяльність без емоційного перевантаження. Вчитель має володіти педагогічним оптимізмом, бути впевненим у власних силах, цілеспрямованим і рішучим, а також вміти ефективно регулювати свій емоційний стан [Педагогічна майстерність].

У рамках професії важливі якості розглядаються як ключові елементи професійної придатності, що визначають здатність особистості успішно виконувати професійні завдання. Ураховуючи складну природу соціально-психологічних явищ «праця» та «професія», до цієї категорії належить широкий спектр характеристик, що варіюються від природних здібностей до спеціалізованих знань і навичок, які формуються в процесі професійного навчання та самоосвіти [Антонова].

Серед професійно важливих якостей виділяють особистісні риси, які охоплюють мотиви, спрямованість, ціннісно-сміслову сферу та характерні особливості особистості, а також психофізіологічні фактори — зокрема, темперамент і особливості вищої нервової діяльності. Додатково до них відносять специфіку психічних процесів, таких як пам'ять, увага, мислення та уява. Для деяких професій враховують також анатомо-морфологічні характеристики людини.

Ступінь розвитку цих професійно важливих якостей є суттєвим фактором, що впливає на рівень професіоналізму індивіда і виступає ключовим чинником ефективності його професійної діяльності. Виділяють низку індивідуально-психологічних рис, які належать як до загальних умов досягнення професійного успіху, так і до специфічних вимог окремих професійних напрямів. До них входять загальний інтелектуальний потенціал, творчі здібності, дотримання морально-етичних і правових норм, мовна компетентність, аналітичне мислення, розвинена інтуїція та спостережливість.

Професійно важливі якості визначаються як властивості суб'єкта діяльності, які є необхідними та достатніми для виконання професійних завдань на нормативно встановленому рівні, при цьому вони мають значуще позитивне корелювання з одним або кількома основними показниками ефективності діяльності [Антонова-Турченко]. Ці якості є невід'ємними інваріантними елементами професійної готовності, що забезпечують успішність виконання завдань, виражену через такі показники, як продуктивність, якість і результативність.

Професійно важливі якості мають багатofункціональний характер, і для кожної галузі діяльності формується власний унікальний набір таких якостей. Водночас взаємозв'язок між цими якостями та ефективністю діяльності носить опосередкований характер, оскільки його модулює суб'єктивне ставлення особистості до виконуваної роботи. У системі професійно важливих якостей іноді виокремлюють окрему групу особистісно-ділових або особистісно-професійних рис, до яких насамперед належать: організованість, ініціативність, відповідальність, дисциплінованість і уважність.

Психологічна готовність розглядається як стан мобілізації ресурсів працівника для реалізації конкретної професійної діяльності. За сучасними підходами, психологічна готовність має комплексну структуру, що включає когнітивний, мотиваційний, емоційний і діяльнісний компоненти. Найважливішим серед них є мотиваційно-ціннісний компонент. Мотивацію діяльності формують чотири види спонукань: мета, значення та смисл діяльності, інтерес як форма прояву мотивації, а також потреби.

У широкому розумінні мотивація має двокомпонентну структуру, що включає змістову і динамічну сторони. У більш вузькому контексті мотивація складається з потреби у діяльності та зовнішнього мотиву, який визначає конкретні цільові установки суб'єкта. Конфліктна єдність цих двох складових виступає рушійною силою будь-якої цілеспрямованої діяльності.

Отже, професійно важливі якості є ключовими характеристиками особистості, які забезпечують успішне виконання професійних завдань на високому рівні. Вони поєднують у собі природні здібності, психофізіологічні особливості, особистісні риси та професійні знання, формуючись у процесі навчання і саморозвитку. Розвинені професійно важливі якості сприяють підвищенню ефективності діяльності та професіоналізму, а також визначають ступінь готовності фахівця до виконання професійних функцій.

## **1.2. М'які навички як ключовий компонент ефективності співробітників**

Поняття м'які навички є одним із ключових термінів у контексті сучасних соціальних та професійних трансформацій. Попри їхню широке поширення, єдиної загальноприйнятої дефініції цього терміну досі не сформовано. Загалом м'які навички визначають як особисті характеристики, що забезпечують ефективну та гармонійну взаємодію з іншими індивідами, наприклад, здатність до продуктивної комунікації [Lazarus]. Водночас семантичне наповнення цього поняття вимагає комплексного підходу, який поєднує обставини середовища та внутрішні ресурси особистості. Терміни «м'які навички» або «гнучкі навички» є буквальним перекладом «м'які навички», проте для зручності та відповідно до світової практики в цій роботі вживатиметься саме англійська форма. м'які навички трактують як сукупність неспеціалізованих, але важливих для професійної діяльності навичок, що сприяють ефективній участі у робочих процесах, підвищують продуктивність та мають наскрізний характер, тобто не обмежуються певною предметною галуззю [Nath].

Розвиток м'яких навичок є актуальною проблемою сучасної науки, оскільки різні автори подають власні інтерпретації цієї категорії, що відображає різноманітність наукових підходів і сфер інтересів. Певні уявлення про м'які навички тісно переплітаються, наприклад, їх розглядають як людські якості, без яких навіть висококваліфікований спеціаліст не здатен досягти оптимальних результатів [Panagiotakopoulos]. У керівницькій практиці сформовані компетенції розглядають як додатковий засіб комунікації між керівником і громадськими організаціями, що формуються за вимогами роботодавця та включають певний набір м'яких навичок [Nath].

Відсутність єдиного концептуального апарату й чітких визначень робить «м'які навички» складними для практичного застосування та дослідження. Протягом історії розвитку цього поняття в науковій літературі зустрічаються різні трактування. Так, О. Сосницька характеризувала м'які навички як здатності в сферах комунікації й управління [Сосницька], а Бабій акцентувала на особистісних звичках і якостях, що доповнюють професійні знання [Бабій, с.

18]. Автори Гайдученко та Марушев розглядали термін через призму міжособистісної узгодженості поведінки, а В. Давидова підкреслювала, що «м'які навички» формуються через освіту і життєвий досвід та реалізуються у професійній діяльності. Таким чином, м'які навички можна визначати як соціально-трудова характеристику.

Згідно з теорією Річарда Альмонте, м'які навички— це сукупність мовних, невербальних та поведінкових проявів, які базуються на культурних знаннях, традиціях і теоретичних засадах і слугують маркерами професійної компетентності. Він поділив м'які навички на дві основні групи: перша — навички зовнішньої комунікації (міжособистісні), що включають три підкатегорії:

1) комунікація, розділена на різні формати та стилі, необхідні для виконання робочих завдань, а також навички, що підтримують ефективність міжособистісної взаємодії;

2) робота в колективі, де важливими є активне слухання, співпраця, вирішення конфліктів та впливовість;

3) орієнтація на обслуговування клієнтів, яка включає формування контактів, підтримку позитивних відносин і задоволення клієнтських потреб [Almonte, с. 17].

Ряд науковців наголошують, що поняття «м'які навички» слід розглядати не лише як прості навички, а як комплекс компетенцій, що мають здатність до розвитку в умовах «професійної діяльності». Ці компетенції викликають особливу увагу з боку роботодавців, зокрема під час відбору персоналу та формування моделей компетентностей для конкретних посад [Пометун]. Таким чином, м'які навички не обмежуються набором окремих умінь, а є важливим фактором професійної придатності та конкурентоспроможності сучасного співробітника.

Як комунікативні та управлінські таланти, м'які навички охоплюють такі вміння, як переконувати, лідирувати, керувати, робити презентації, знаходити потрібний підхід до людей, здатність вирішувати конфліктні ситуації,

ораторське мистецтво [Nath]. Ці навички виходять за межі професійних обов'язків і відносяться до загальноприйнятих життєвих якостей, які сприяють ефективній взаємодії в соціальному та робочому середовищі.

Крім того, ці таланти можна класифікувати як універсальні, притаманні не лише окремим спеціальностям, але й загальнолюдські компетенції. Вони включають, наприклад, володіння навичками надання першої допомоги, раціональне управління часом, переговорні здібності та лідерські якості [Parsons]. Такий підхід дозволяє розуміти «м'які навички» як важливу складову соціального капіталу, що є необхідною в багатьох життєвих і професійних ситуаціях.

Додатково варто враховувати, що серед визначень м'які навички трапляються й такі, які акцентують їхню соціально-психологічну природу, включаючи комунікативні, лідерські, командні, публічні та інші навички [Nath]. Ці компетенції формують основи ефективної взаємодії між людьми, допомагають налагоджувати конструктивні стосунки і сприяють кооперації у групах різного рівня.

Для більш глибокого розуміння м'які навички часто застосовують концепцію емоційного інтелекту. Він характеризується як здатність людини правильно зчитувати обстановку, вловлювати те, чого потребують інші люди, знати їх сильні і слабкі сторони, не піддаватися негативу і бути привабливим для інших [Nath]. Емоційний інтелект виступає базовим механізмом, що забезпечує ефективне застосування м'яких навичок у реальних міжособистісних взаємодіях, що є критично важливим у професійному та соціальному контекстах.

Таким чином, м'які навички є наскрізною категорією, що включає широкий спектр поведінкових, комунікативних та соціальних здібностей. Вони не тільки підвищують ефективність професійної діяльності, а й формують основу для успішної інтеграції особистості у соціум, забезпечуючи адаптивність і конкурентоспроможність у різних життєвих обставинах.

У своїх дослідженнях Брюс Тулган виокремив 12 ключових м'яких навичок, які відіграють критично важливу роль у професійному розвитку та ефективній взаємодії. По-перше, це самооцінка — це здатність адекватно оцінювати власні думки, слова й дії в контексті чітких, значущих критеріїв, а також відповідно до поставлених цілей, часових обмежень і інструкцій. По-друге, особиста відповідальність передбачає фокусування на елементах, що піддаються прямому контролю, а також уміння керувати власними реакціями на зовнішні чинники, які не залежать від особи.

Наступна навичка — позитивне ставлення, що полягає у збереженні та передачі оптимізму і ентузіазму через міміку, жести, слова та інтонацію. Важливими є також хороші робочі звички, що включають підтримання доброго фізичного стану, ефективну самопрезентацію, пунктуальність, організованість, продуктивність, високу якість виконання завдань, здатність доводити справи до завершення й проявляти ініціативу.

Володіння «навичками роботи з людьми» означає вміння уважно слухати, спостерігати, розуміти невербальні сигнали, проявляти емпатію і ефективно функціонувати як у партнерській взаємодії, так і в командній роботі, як особисто, так і дистанційно. Подальша навичка — проактивне навчання, яке включає відкритість до нової інформації, утримання від передчасних висновків, критичне ставлення до усталених припущень і активний пошук методів і підходів.

Серед інших виділяються вирішення проблем та прийняття рішень, що є важливими складовими відповідальної професійної діяльності. Не менш значущою є повага до контексту — здатність вивчати й адаптуватися до існуючих структур, норм, звичаїв і лідерських стилів у нових або незнайомих ситуаціях.

Особливу увагу Брюс Тулган приділяє громадянськості, яка передбачає усвідомлення і виконання не лише прав, але й обов'язків, що виникають із належності до певної соціальної групи з її структурою, правилами та керівництвом. Також у важливих м'яких навичках зазначено служіння — підхід

до взаємодії з іншими з позиції того, що людина може запропонувати, а саме: повагу, відданість, старанність, творчий підхід і самопожертву, а не лише задовольнити власні потреби.

Наприкінці варто відзначити командну роботу, яка вимагає готовності виконувати будь-яку функцію, необхідну для досягнення спільної мети: координувати дії, співпрацювати і взаємодіяти з членами колективу для успішного виконання загальних завдань [Phillips].

Потреба у розвитку м'яких навичок обумовлена не лише запитами роботодавців, але й ширшими соціальними викликами, які постають перед суспільством. У 2022 році Організація економічного розвитку та співпраці (ОЕСР) оприлюднила результати дослідження під назвою «Навички для соціального прогресу». Серед ключових висновків цього дослідження було встановлено, що для успішної самореалізації та ефективного подолання викликів XXI століття сучасній молоді необхідний набір умінь, які умовно можна поділити на три основні категорії.

Перша категорія включає когнітивні навички, до яких належать базова грамотність та математична компетентність, а також навички вищого рівня, такі як логічне і креативне мислення. Відзначається, що у пріоритеті перебуває не просто наявність знань, а здатність їх застосовувати для розв'язання складних проблем. До цього блоку також відносять вербальну грамотність, швидкість мислення, пам'ять і навички рахунку.

Друга категорія охоплює соціально-поведінкові навички, серед яких виділяють соціально-емоційний інтелект та особистісні характеристики. До них належать відкритість до нового досвіду, відповідальність, екстраверсія, тактовність і емоційна стабільність. Крім того, важливими є вміння контролювати власні емоції, здатність до саморегуляції, готовність до компромісів та ефективна міжособистісна комунікація.

До третьої категорії відносять технічні навички, які передбачають володіння ручною працею, знання методів, інструментів і технологій, а також спеціалізовані знання, отримані під час професійної підготовки. Цей набір

умінь є необхідним для ефективної діяльності у певних професійних сферах [Ledesma].

Отже, всебічний розвиток когнітивних, соціальних і технічних навичок виступає фундаментом для підготовки молодого покоління до викликів сучасного світу, а також визначає їхню здатність конкурувати й реалізовуватися у різних життєвих і професійних контекстах.

Отже, м'які навички є комплексом неспеціалізованих професійних умінь, що відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної роботи та високої продуктивності, мають наскрізний характер і не укладаються в межах однієї конкретної сфери діяльності. На відміну від традиційних професійних навичок, вони не залежать від спеціалізації роботи, а істотно пов'язані з особистісними ознаками та установками індивіда, такими як відповідальність, дисциплінованість та менеджмент. До цього комплексу належать також соціальні компетенції, зокрема комунікація (у тому числі активне слухання), взаємодія в команді, емоційний інтелект, а також управлінські здібності, що включають організацію часу, лідерські якості, вміння розв'язувати проблеми і здійснювати критичний аналіз.

У сучасних умовах особлива увага зосереджена на підготовці кадрів до викликів цифрової економіки, де їх конкурентоспроможність визначається не лише розвитком твердих навичок, але й активним здобуттям і вдосконаленням м'яких навичок.

### **1.3. Центр оцінки як інструмент оцінки м'яких навичок: історія, цілі, методи**

Центр оцінки — це процедура, спрямована на ідентифікацію, аналіз та оцінку ступеня прояву у фахівця професійно важливих якостей, особистих характеристик, психологічних особливостей та рівня кваліфікації через спостереження за його поведінкою у спеціально змодельованих ситуаціях, типових для досліджуваної діяльності. Цей комплексний метод передбачає

проведення різноманітних вправ і завдань, що імітують реальні робочі умови, за якими експерти (асессори) спостерігають, документують і оцінюють ефективність кандидатів за визначеними критеріями. Завдяки такому підходу можна більш об'єктивно виявити не лише професійні компетенції, а й психологічні та поведінкові особливості, що важливі для успішного виконання обов'язків на конкретній посаді [Борданова].

Існує значна кількість досліджень, присвячених поширенню методу оцінювання під назвою Центр оцінки. Зокрема, Г. Шулер, Д. Фрир та М. виконали аналіз застосування різних методів відбору персоналу в рамках європейського крос-культурного дослідження. У свою чергу, А. Спайкалскі, М. Квінонес, Б. Гауглер і К. Полі займалися вивченням використання та практичних аспектів методів асесмент-центру на території США. Окрім того, А. Райен, Л. МакФарланд, Г. Бейрон і Р. Пейдж опублікували результати опитування, проведеного серед 959 підприємств у різних країнах світу, яке розглядає застосування методів розвитку персоналу, зокрема центру оцінки [Хребтій].

Центр оцінки є комплексним методом оцінки компетентностей персоналу, який базується на спостереженні за їх реальною поведінкою в умовах ділових ігор. Історично елементи цього методу застосовувалися ще під час Другої світової війни для відбору агентів у США. У 1944 році Служба стратегічних досліджень, що згодом стала ЦРУ, впровадила метод імітаційних вправ для добору розвідників, що вважається офіційним початком використання концепції ЦО [Хребтій].

Цей термін був уперше введений у США «Управлінням стратегічних служб» (Office of strategic services, OSS) і згадується в книзі «Оцінка чоловіків», створеній співробітниками OSS. Аналоги методу застосовувалися й у Німеччині під час та після Першої світової війни, де із використанням схожих вправ здійснювався підбір офіцерського складу вермахту.

Першим широкомасштабним використанням методів центру оцінки у Європі стало створення у 1945 році Відбіркової комісії для державної служби,

що займалася оцінкою кандидатів на дипломатичні посади. У період з 1956 по 1960 рік було проведено перші промислові дослідження з запровадження методів центру оцінки у компанії «АТ & Т». З 1970 року підприємства у Федеративній Республіці Німеччина, зокрема ІВМ і ВАТ, почали активно впроваджувати ці підходи [Хребтій, с. 178].

Серед основоположників методу комплексної оцінки професійних і психологічних якостей персоналу виділяють У. Байєма, який виступив одним із засновників цієї практики на міжнародному рівні. Науковці Є. Скляр і А. Скляр зазначають, що цей метод дає змогу комплексно оцінити як фактичні професійні якості і кваліфікацію кандидатів, так і їх психологічні особливості відповідно до вимог посадових обов'язків, а також сприяє виявленню потенційних можливостей фахівців шляхом моделювання реальних робочих ситуацій [Гарматюк; Скляр].

Метод оцінки Центр оцінки має на меті виявити та проаналізувати, наскільки поведінка учасників відповідає вимогам професійної діяльності. Головним предметом оцінювання в цьому випадку є сформованість необхідної робочої поведінки у кандидатів. Процедура включає виконання спеціально розроблених завдань і вправ, які відображають ключові компоненти професійної діяльності або імітують важливі робочі ситуації.

Оцінювання здійснюється групою спеціально підібраних експертів, серед яких обов'язково присутній фахівець із профілю діяльності, для якої проводиться відбір, або працівники цієї сфери. Після спостереження за виконанням завдань проводяться дискусії серед експертів, під час яких кожен обґрунтовує свої оцінки та висновки, наводячи приклади поведінки учасників. Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивізм і забезпечити точність результатів.

За підсумками оцінювання формуються комплексні оцінки і складаються звіти для кожного учасника. Наступним важливим етапом є сесія зворотного зв'язку, яка передбачає індивідуальні бесіди між експертом і учасником, де

обговорюються сильні та слабкі сторони, а також визначаються можливі напрями професійного розвитку [Борданова].

Я. Тейлор розглядає Центр оцінки як набір інструментів для підбору персоналу, до якого входять такі ключові елементи: пробна діяльність, що відтворює головні складові адміністративної та управлінської роботи; симуляції, які імітують діяльність верхнього керівництва; різноманітні види інтерв'ю; а також стандартизоване тестування [Taylor, с. 10]. Цей метод орієнтується на оцінювання кандидатів шляхом аналізу їхньої поведінки, висловлювань та практичних дій у змодельованих для спостереження ситуаціях [Taylor, с. 14; Корольов, с. 100].

Технологія базується на застосуванні нестандартних, нейтральних щодо безпосередньої роботи сценаріїв, які дають змогу оцінити здібності кандидатів до керування багатьма завданнями, адаптації стилю прийняття рішень залежно від ситуації, виділення ключової інформації, ефективної комунікації, використання ресурсів для досягнення цілей, а також роботу під тиском часу. Це дозволяє одночасно оцінювати осіб із різним ступенем підготовки і досвідом [Taylor, с. 22-23; Корольов].

Головною метою Центр оцінки є отримання об'єктивної та всебічної оцінки тих компетенцій, які важливі для успішної діяльності у конкретній організації. Зокрема, м'які навички оцінюються через поведінкові моделі в ігрових чи ситуаційних вправах, що максимально наближені до реальних робочих ситуацій, але в той же час відрізняються за контекстом, щоб максимально розкрити здібності учасника.

Центр оцінки зазвичай справляє позитивне враження завдяки своїй інтерактивності та складності, однак він потребує значних ресурсів, зокрема на підготовку експертів-оцінювачів, що обмежує його застосування переважно для підбору керівних кадрів. Оптимальна тривалість такої процедури, за оцінкою Тейлора, становить один робочий день, що дає можливість зібрати достатньо інформації для оцінки та продемонструвати здатність кандидатів працювати в умовах багатозадачності при часових обмеженнях [Taylor, с. 48-49].

Методи, що застосовують у центрі оцінки, детально проектують сценарії, завдання та вправи, які вимірюють певні аспекти емоційної інтелігентності, комунікації, стресостійкості, лідерства, командної взаємодії та інших м'які навички. Важливо, що ці вправи базуються на об'єктивному спостереженні експертів, які проходять спеціальне навчання для мінімізації суб'єктивності.

Процес Центр оцінки передбачає кілька чітких етапів: підготовка (визначення цілей, критеріїв оцінки), розробка програм і вправ, навчання експертів, безпосереднє проведення заходів, а також підсумковий аналіз і оформлення рекомендацій. Такий структурований підхід забезпечує високу валідність і надійність оцінки м'які навички.

Щодо групових вправ, рекомендується формувати команди з 3–5 осіб, оскільки менша чисельність обмежує виявлення групової динаміки, а більша ускладнює залучення кожного учасника до активної участі у завданнях. На початку процедури учасникам надається інформація про себе та членів команди експертів, структуру програми і розклад, правила виконання завдань, цілі оцінювання компететцій, а також порядок надання результатів і зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню довіри і позитивного сприйняття [Taylor, с. 56].

Під час основної фази кожне завдання коротко описується, при цьому обмежують усні інструкції, оскільки всі необхідні вказівки містяться у роздаткових матеріалах. Учасники самостійно планують свої дії, а ведучий лише контролює дотримання правил, мінімізуючи втручання у процес виконання завдань [Taylor, с. 58-59].

Валідність оцінювання значною мірою залежить від узгодженості та надійності робіт експертів, що потребує їх постійного відбору і навчання. Від оцінювачів очікується нейтральність, уважність, вміння слухати та приймати колективні рішення [Taylor, с. 63]. Перешкодами для об'єктивності є інформаційне перевантаження, застосування евристик, упередженість на основі попередньої інформації, втрата уваги, а також різні соціальні похибки сприйняття, серед яких галоефект, ефекти первинності та новизни, а також

специфічні похибки оцінювання, такі як поблажливість, тенденція до центру, конформізм і вплив авторитетів [Taylor, с. 65-66].

Тейлор виокремлює ефективні методи оцінювання в ЦО, серед яких базування офіційних оцінок на ширшому спектрі проявів поведінки, співвідношення результатів з відповідними компетенціями, врахування культурного контексту, використання виключно безпосередніх спостережень, а не чуток, а також недопущення нав'язування особистих думок чи дискредитації альтернативних точок зору [Корольов].

В цілому, центр оцінки дозволяє не просто констатувати наявність тих чи інших особистісних рис, а й прогнозувати потенціал розвитку компетенцій, що особливо важливо для планування кар'єрного росту і професійного розвитку. Для цього застосовуються різноманітні методи — від рольових ігор і кейсів до групових обговорень та індивідуальних інтерв'ю.

Застосування центр оцінки допомагає організаціям ідентифікувати не лише поточний рівень розвитку ключових компетенцій, але й виявити сильні та слабкі сторони персоналу. Це сприяє формуванню індивідуальних планів розвитку і підтримує культуру безперервного навчання та самовдосконалення в колективах.

Окрім практичного застосування, центр оцінки також є важливим інструментом для дослідників у сфері психології праці та організаційної поведінки, адже він надає комплексні дані про взаємозв'язок між поведінковими патернами і ефективністю у професійній діяльності.

Загальна ефективність центру оцінки у прогнозуванні успішності роботи вважається досить високою. За різними дослідженнями, коефіцієнт валідності для цього методу становить близько 0,65, що значно перевищує більшість традиційних методів оцінювання, таких як інтерв'ю чи тести.

Таким чином цей метод є одним із найбільш прогресивних і науково обґрунтованих інструментів для оцінки м'яких навичок, що поєднує моделювання реальних робочих ситуацій із системним аналізом поведінкових

характеристик, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку й управління кадровим потенціалом.

#### **1.4. Роль профілю посади (профіль ролі) та опису роботи (опис посади) в процесі оцінювання**

Роль профілю посади та опису роботи в процесі оцінювання професійно важливих особистісних якостей та командної взаємодії є надзвичайно актуальною і значущою у контексті сучасних методів психологічної діагностики. Насамперед, профіль посади становить систематизоване представлення вимог, компетенцій та характеристик, які необхідні для успішного виконання професійних обов'язків [Білянін]. Водночас опис роботи деталізує конкретні завдання, функції й умови праці, що дозволяє більш чітко окреслити межі професійної діяльності. Разом ці документи формують нормативну основу для побудови інструментарію оцінювання та відбору працівників [Бортнік].

Застосування профілю посади у процесі оцінювання є одним із ключових чинників, що забезпечує релевантність і адекватність обраних діагностичних методів. Профіль слугує своєрідним стандартом, із яким порівнюються отримані характеристики особистості. Це дозволяє не тільки визначити ступінь відповідності кандидата чи працівника посадовим вимогам, а й ідентифікувати потенційні зони розвитку або ризики професійної неефективності [Профіль посади: що це та як його створити].

Опис роботи, у свою чергу, виступає як детальний довідник з професійної діяльності, що допомагає розкрити суть посадових функцій і взаємозв'язків у робочому процесі. Він виступає орієнтиром при розробці критеріїв оцінювання та адаптації ігрових методів, що мають бути направлені на виявлення здатності виконувати конкретні завдання та взаємодіяти в колективі [Борданова, Лозова].

У контексті використання ігрових методів діагностики для оцінки професійно важливих якостей та командної взаємодії, профіль посади

допомагає визначити цільові параметри й ключові компетенції, які будуть оцінюватися. Наприклад, у професіях, що вимагають високого рівня комунікаційних навичок і лідерських якостей, ігрові сценарії можуть бути адаптовані для перевірки здатності до кооперації, прийняття рішень і емоційного контролю [Бортнік].

Використання опису роботи в процесі діагностики дозволяє з врахуванням конкретного контексту професійної діяльності моделювати ситуації, найбільш наближені до реальних робочих обставин. Це підвищує валідність результатів, оскільки поведінкові реакції оцінюються у релевантному середовищі [Борданова, Лозова].

Профіль посади і опис роботи взаємодіють із психологічними методиками, структуруючи інформацію про необхідні особистісні якості, що забезпечує цілісність та комплексність оцінювання. Завдяки цьому можна отримати більш об'єктивну картину особистісних характеристик, ідентифікувати сильні сторони та потенційні труднощі працівника [Білянін].

У наукових дослідженнях, присвячених оцінюванню професійно важливих якостей, великої уваги заслуговує відповідність методів діагностики специфіці профілів посади та описів роботи. Це особливо важливо у сфері командної взаємодії, де соціальні й міжособистісні компетенції мають вирішальне значення [Бортнік].

Застосування профілю посади як базового орієнтира при розробці ігрових методів дозволяє створювати симуляційні завдання, які точно відображають вимоги справжніх робочих ситуацій. Це сприяє підвищенню екологічної валідності діагностичних процедур [Профіль посади: що це та як його створити].

Опис роботи допомагає уточнити критерії успішної адаптації і виконання професійних обов'язків, що визначає напрямок інтерпретації результатів оцінювання. Оцінка стає не абстрактною, а максимально пристосованою до конкретної професійної ролі [Борданова, Лозова].

Важливим аспектом є те, що профіль посади і опис роботи забезпечують уніфікацію методів оцінювання, що полегшує порівняльний аналіз результатів серед різних кандидатів та співробітників. Це дозволяє впроваджувати більш об'єктивні й прозорі кадрові рішення [Бортнік].

Використання цих документів підвищує точність виявлення тих особистісних характеристик, які є ключовими для ефективної командної взаємодії, завдяки чому знижується ймовірність конфліктів і підвищується продуктивність колективу [Білянін].

Профіль посади представляє каталог компетенцій, знань, умінь і навичок, що мають кількісно й якісно відповідати потребам професійної діяльності. Цей каталог стає навігатором для вибору відповідних ігрових діагностичних інструментів [Профіль посади: що це та як його створити].

Опис роботи деталізує конкретні ситуації, проблеми й виклики, з якими працівник може стикатися, формуючи таким чином сценарії для ігрових методів з максимальною реалістичністю і значущістю [Борданова].

Важливо зазначити, що без належного визначення профілю посади та опису роботи діагностичні інструменти ризикують бути некоректними через невідповідність оцінюваних компетенцій вимогам професійної діяльності [Бортнік].

У контексті командної взаємодії важливо оцінювати не лише індивідуальні якості, а й здатність інтегруватися в робочий колектив, що може бути адекватно відображено через опис командних ролей у профілі посади [Білянін].

Ігрові методи, орієнтовані на оцінку компетенцій, заснованих на профілі посади, дають змогу моделювати критичні ситуації командної роботи, виявляти лідерські навички, комунікативні здібності і рівень емпатії.

Загалом, профіль посади та опис роботи створюють концептуальну основу для розробки діагностичних ігрових методів, які компенсують традиційні обмеження стандартизованих тестів, надаючи більш об'єктивні й практично значущі результати [Бортнік].

Для практичної реалізації функціоналу цих документів необхідним є їх регулярне оновлення, що забезпечує відповідність методів оцінювання змінам у професійній сфері та командній культурі [Борданова].

Профіль посади виступає інструментом прогнозування ефективності працівника, визначаючи ступінь його відповідності очікуванням роботодавця та колективу, що має значення для кадрового планування й розвитку [Білянін].

Опис роботи є основою для формування програм професійного розвитку та корекційних заходів у разі виявлення дисбалансів у професійному профілі особистості та вимогах посади [Бортнік].

Використання профілю посади в психологічній діагностиці дозволяє фахівцям розробляти індивідуальні профілі розвитку, що сприяє підвищенню управлінської ефективності і мотивації працівників [Профіль посади: що це та як його створити].

Опис роботи додає контекстуальну складову до оцінювання особистісних якостей, виконуючи роль "мосту" між теоретичними характеристиками профілю та практичними завданнями праці [Борданова].

Профіль посади і опис роботи як комплексні документи одночасно забезпечують структуру і гнучкість у процесі оцінювання, що особливо важливо для ігрових методів з їхньою адаптивністю [Білянін].

У наукових дослідженнях наголошується, що інтеграція цих документів у процес оцінювання підвищує валідність і надійність результатів, а також забезпечує відповідність діагностики стратегічним цілям організації [Бортнік].

Профіль посади служить еталоном для конструкції опитувальників, тестів і інших психодіагностичних засобів, забезпечуючи їхню цілісність і релевантність [Профіль посади: що це та як його створити].

Опис роботи допомагає ідентифікувати критичні компетенції, що потребують додаткового моніторингу чи розвитку, і відповідно коригувати діагностичні сценарії ігрових методів [Борданова].

Урахування профілю посади і опису роботи в процесі оцінки формує комплексний підхід, що збалансовує вимоги до знань, умінь, особистих якостей і командної взаємодії [Білянін].

Отже, профіль посади і опис роботи є фундаментальними елементами ефективної системи оцінювання, що дозволяють комплексно й адекватно досліджувати професійно важливі якості через ігрові методи, сприяючи підвищенню якості управління персоналом та розвитку командних процесів.

### **1.5. Методологічні принципи оцінки м'яких навичок: валідність, надійність, стандартизованість, багатоканальність спостереження**

Методологічні принципи оцінки м'які навички відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діагностичних процедур при вивченні професійно важливих особистісних якостей і командної взаємодії. Первинною вимогою до будь-якої методики оцінювання є валідність, що передбачає відповідність вимірюваних показників реальній сутності досліджуваних характеристик. Валідність забезпечує теоретичну і практичну релевантність результатів, чим гарантує їх корисність для професійної діяльності [Копилова].

Існує декілька типів валідності, які обов'язково потрібно враховувати в контексті оцінки м'які навички. Зокрема, конструктивна валідність визначає, наскільки методика відображає потрібне поняття в цілому — в даному випадку складові м'які навички. Критеріальна валідність, у свою чергу, перевіряє кореляцію результатів тестування із зовнішніми критеріями успішності або поведінковими проявами. Змістова валідність гарантує, що всі значущі аспекти особистісних якостей охоплені оцінкою [Черушева].

Надійність є не менш суттєвим методологічним принципом і передбачає сталість та відтворюваність результатів оцінки. Надійність вимірюється різними способами, серед яких внутрішня узгодженість, а також міжекспертна надійність. Висока надійність дослідницького інструменту гарантує, що

результати є об'єктивними й не залежать від випадкових чи ситуаційних чинників [Копилова].

При оцінці м'яких навичок надзвичайно важливо враховувати стандартизованість методики. Вона передбачає суворе дотримання інструкцій, чіткість процедур та уніфіковані умови проведення оцінювання. Стандартизовані методики спрощують порівняння результатів між різними досліджуваними групами, що особливо актуально при командній взаємодії, де необхідно міряти індивідуальні та колективні якості узгоджено [softskills – навички XXI століття].

Стандартизованість сприяє також зниженню впливу дослідника на результати оцінки, що зменшує суб'єктивність та підвищує об'єктивність суджень. У контексті ігрових методів стандартизованість досягається за допомогою чітких сценаріїв, регламентів та єдиних правил інтерактивних завдань [budni.robota.ua].

Особливістю оцінки м'яких навичок є необхідність багатоканальності спостереження, адже ці якості виявляються у різних ситуаціях і засобами різноманітних форм спостереження. Багатоканальність передбачає залучення кількох джерел інформації, таких як пряме спостереження, самооцінка, оцінка колег, аналіз комунікативної поведінки, а також цифрові сліди в ігрових середовищах [Сергеева].

Використання багатоканального підходу додає глибини та комплексності діагностиці, що особливо цінно для дослідження командної взаємодії в міжособистісних і професійних контекстах. Завдяки поєднанню різних методів можна мінімізувати похибки та отримати більш повний портрет конкретних м'які навички [Черушева].

Ігрові методи, завдяки своїй інтерактивності та природності, дозволяють органічно поєднувати різноманітні канали спостереження. Під час гри дослідник може фіксувати і вербальні, і невербальні прояви, що є джерелом багатофакторної інформації. Таким чином, оцінка ведеться у «реальному часі» з високою екологічною достовірністю [budni.robota.ua].

Для забезпечення валідності ігрових методів необхідно проводити ретельну апробацію і стандартизацію ігрових сценаріїв, яка передбачає визначення ключових параметрів і чітких критеріїв оцінювання поведінкових проявів учасників. Це дає змогу уникнути прагматичних спотворень та підвищити результативність методики [Копилова].

Також критичною є розробка валідних інструментів шкалювання, що дозволяють кількісно уявити якісні характеристики softskills. Добре розроблені шкали забезпечують відтворюваність, а також об'єктивний вимір у процесі експертної оцінки чи автоматизованого аналізу [Черушева].

Підвищення надійності досягається застосуванням багатократних вимірювань із інтервалами часу, а також інтерсуб'єктивним контролем — залученням кількох експертів до оцінювання. Експертний консенсус зменшує випадкові помилки та одноособові суб'єктивні впливи [Копилова].

Важливість стандартизованого протоколу оцінки також полягає в забезпеченні реплікованості досліджень, що є необхідною умовою для теоретичного розвитку і практичного впровадження методів у професійних контекстах [м'які навички – навички XXI століття].

У багатоканальній системі обов'язкове інтегрування систем збору і аналізу даних з різних джерел, які можуть включати відео- та аудіозаписи, текстові транскрипції, психологічні опитувальники, цифрові логи і спостереження. Такий комплексний підхід надає змогу ефективно розпізнавати навіть тонкі особливості поведінки [Сергеева].

Мультидисциплінарний характер оцінки м'яких навичок передбачає необхідність використання як кількісних, так і якісних методів, що доповнюють один одного. Наприклад, кількісні дані підкріплюються глибинним аналізом вербальних і невербальних проявів у грі [Черушева].

Валідація ігрових методів також потребує порівняння отриманих даних із зовнішніми критеріями успішності в професійних сферах, що підсилює практичне значення результатів оцінювання [Копилова].

Використання стандартних психологічних тестів поряд з ігровими методиками дозволяє підвищити коректність інтерпретації результатів, що є важливим у дослідженнях професійно значущих персональних якостей та командної роботи [budni.robota.ua].

У методології оцінки м'яких навичок критичною є прозорість процедур з чітким документуванням усіх етапів: від збору даних до аналізу результатів. Це підвищує довіру до висновків та полегшує подальше впровадження у професійну практику [Сергеєва].

Валідаційні дослідження мають включати репрезентативні вибірки, що враховують різноманіття професійних груп і специфіку командної взаємодії, що сприяє загальній узгодженості й універсальності методів [Копилова].

Розробка методик оцінки безпосередньо в середовищі професійної взаємодії дозволяє адаптувати вимірювальні інструменти до специфічних вимог і мінімізує втручання в робочий процес [м'які навички – навички XXI століття].

Методи спостереження в ігрових оцінках мають бути багатоканальними не лише за засобами, але й за сутністю, охоплюючи поведінкові, когнітивні, емоційні та мотиваційні компоненти м'яких навичок [Черушева].

Інтерпретація даних оцінки повинна базуватися на багатовимірній аналітиці, яка забезпечує розуміння як загальних тенденцій, так і індивідуальних профілів особистісних якостей та командної взаємодії [Копилова].

Застосування сучасних цифрових технологій посилює багатоканальність та стандартизованість, надаючи можливості для автоматизованої фіксації та аналізу поведінки в ігрових контекстах [budni.robota.ua].

Розгляд етичних аспектів у процесі оцінки м'яких навичок є невід'ємною складовою методології, зокрема щодо захисту конфіденційності та інформованої згоди учасників [Сергеєва].

Таким чином, комплексне дотримання принципів валідності, надійності, стандартизованості та багатоканальності забезпечує наукову обґрунтованість та

практичну значущість ігрових методів у діагностиці професійно важливих особистісних якостей і командної взаємодії.

## РОЗДІЛ 2. ІГРОВІ МЕТОДИКИ У ДІАГНОСТИЦІ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

### 2.1. Основи та види ігрових методик у професійному контексті (Hogan Gamified Tools, Arctic Shores, Mindmill, Playtest ).

Основи та види ігрових методик у професійному контексті базуються на інтеграції концепцій ігор та навчальних процесів із метою підвищення ефективності професійного розвитку, мотивації та формування компетентностей. Ігрові методики використовують механізми гейміфікації, симуляції, бізнес-ігор, тренажерів, що дозволяють реалізувати активне, практичне та інтерактивне навчання, з акцентом на набуття реальних професійних навичок і прийняття рішень у змодельованих ситуаціях [Namari].

Hogan gamified tools, arctic shores, mindmill та playtest є провідними платформами, які реалізують гейміфіковані підходи у професійній підготовці, застосовуючи різні типи ігрових технік для мотивації та оцінки ефективності учасників. Наприклад, hogan gamified tools пропонує інструменти для самостійного навчання з елементами гейміфікації, що стимулюють користувачів до послідовного освоєння знань у форматі завдань і нагород. Arctic shores використовує психологічні ігрові тести для оцінки професійних якостей та потенціалу, що забезпечує об'єктивне та детальне розуміння характеристик працівника в контексті професійних вимог [Latip].

Mindmill базується на концепції ігрового навчання, яке поєднує розвагу та ефективне навчання через симуляції складних професійних ситуацій, сприяючи розвитку аналітичних і практичних навичок. Ця платформа акцентує увагу на адаптивності та персоналізації, дозволяючи моделювати різні сценарії для різних рівнів професіоналізму. Playtest виконує функцію тестування продуктів і створення інтерактивних навчальних середовищ, які дають змогу аналізувати поведінкові реакції учасників і підвищувати якість професійної підготовки через ігровий досвід [Xu].

Основним фундаментом ігрових методик у професійному контексті є поєднання педагогічних і психологічних теорій із сучасними технологіями гейміфікації та симуляції. Вони сприяють формуванню активної позиції у навчанні, розвитку комунікативних, лідерських, аналітичних і стресостійких компетенцій, що особливо важливо в постійно змінних професійних середовищах. Застосування ігрових методів підтримує розвиток не тільки технічних знань, а й м'яких навичок, що підвищують ефективність роботи в команді і прийняття раціональних рішень [González-Fernández].

Ігрові техніки в професійному навчанні бувають різноманітними залежно від мети, змісту і типу професійної діяльності. Серед ключових видів виділяють ділові ігри (симуляції управлінських, виробничих чи бізнес-процесів), навчальні тренажери (віртуальні середовища з моделюванням реальних умов), психологічні ігри (оцінка характеристик і розвиток особистісних якостей) та конкурсні гейміфіковані платформи. Кожен вид має свої особливості і застосовується з урахуванням специфіки професійного контексту [Alenezi].

Ділові ігри спрямовані на моделювання ситуацій, які вимагають прийняття рішень та управління ресурсами, що дозволяє практикувати і відпрацьовувати професійні навички у безпечному середовищі. Такі ігри відзначаються жорстко структурованими сценаріями, у яких відразу відчутний результат дій учасника, що підвищує мотивацію і відповідальність. Навчальні тренажери, навпаки, акцентують увагу на технічних аспектах діяльності, забезпечуючи симуляцію робочих процесів з можливістю багаторазового повторення і самокорекції [Torresan].

Психологічні ігри в професійній підготовці застосовують інтерактивні завдання із завуальованою оцінкою поведінкових і психологічних реакцій, що допомагає виявити потенціал співробітників, стійкість до стресу, лідерські якості та рівень мотивації. Платформи, як *arctic shores*, спеціалізуються саме на подібних підходах, використовуючи науково обґрунтовані методики через гейміфіковані тести [Sapatina].

Гейміфіковані платформи, як hogan gamified tools та caratina (в контексті корпоративного навчання), вводять елементи змагання, системи балів, рівнів та заохочень, що підвищують залученість користувачів. Їх застосування дозволяє значно покращити інтерес до навчання, адаптацію нових знань та формування постійного навчального процесу як частини корпоративної культури [Torresan].

Загальна ефективність ігрових методик у професійній підготовці науково підтверджена численними дослідженнями. Вони виявили позитивний вплив на продуктивність, мотивацію, розвиток лідерських та комунікативних навичок, а також зниження рівня стресу у працівників. Особливо помітний ефект у середовищах із високим рівнем складності завдань і частими змінами умов роботи [Sailer].

Ігрові методики також допомагають у розвитку креативності, гнучкості мислення та швидкості прийняття рішень, що важливо для адаптації до сучасних вимог професійної діяльності. Платформи типу mindmill інтегрують технології штучного інтелекту для адаптивного навчання, що підсилює результативність тренінгів і підвищує рівень персоналізації [Hamari].

Важливим компонентом є також зворотний зв'язок, який надають ігрові системи. Механізми виявлення прогалин у знаннях, підказки та оцінка прогресу стимулюють саморефлексію і самовдосконалення учасників навчання. Це підтримує автономію та відповідальність за процес навчання [Deterding].

Систематизація ігрових методик у професійному контексті дозволяє виділити їх основні структурні елементи: сценарії й правила, ігрова мотивація, передбачені результати, механізми зворотного зв'язку та технологічна підтримка. Впровадження цих елементів у навчальні програми підвищує їхню інноваційність і привабливість для учасників [Latip].

Платформи: hogan gamified tools, arctic shores, mindmill та playtest успішно поєднують ці компоненти, оптимізуючи навички та компетенції користувачів через інтерактивність і гейміфіковані виклики відповідно до сучасних трендів у навчанні і розвитку персоналу [Xu].

Такі ігрові технології сприяють зменшенню бар'єрів у навчанні, зокрема страху помилки, через можливість експериментувати і коригувати власні дії у безпечному середовищі. Це стимулює активне вивчення і закріплення знань, що особливо актуально в процесах професійної адаптації і підвищення кваліфікації [González-Fernández].

Крім того, професійні ігрові методики формують культуру безперервного навчання, підтримуючи мотивацію і інтерес до самовдосконалення протягом усього професійного шляху. Завдяки цьому вони стають потужним інструментом в сучасних HR та освітніх стратегіях [Namari].

Використання впроваджених платформ дозволяє інтегрувати конкретні ігрові методики в корпоративну реальність, адаптуючи їх під специфічні професійні вимоги, що сприяє більшій релевантності навчального процесу і швидшому досягненню цілей розвитку персоналу [Sailer].

Інноваційність таких платформ полягає також у використанні аналітики і великих даних для оцінки прогресу і коригування навчальних маршрутів, що робить професійне навчання більш комплексним і ефективним [Torresan].

Загалом, ігрові методики в професійному контексті можна класифікувати за такими типами: мотиваційні (гейміфікація), симуляційні (тренажери, бізнес-ігри), оцінні (психометричні ігри) та комбіновані, що інтегрують різні аспекти для комплексного розвитку навичок і компетенцій [Capatina].

Кожен тип має специфіку застосування, що визначається цілями навчання, характеристиками аудиторії та особливостями професійної діяльності. Їх раціональне поєднання у навчальних програмах суттєво підвищує успішність і якість професійного розвитку [Alenezi].

Застосування ігрових методик здебільшого спирається на прагматичний підхід, де знання і навички формуються через практичний досвід та участь в активностях, що повторюють реальні професійні ситуації, що відрізняє їх від традиційних теоретичних форм навчання [Namari].

Також у фокусі сучасних ігрових методик знаходяться психологічні мотиваційні аспекти, що враховують індивідуальні особливості працівника,

підтримуючи інтерес і залучення через систему досягнень, балів і змагань, що широко застосовують на платформах типу hogan gamified tools і caratina [Latip].

Платформи, як mindmill і playtest, додають до цього інноваційні підходи з використанням адаптивного навчання, штучного інтелекту і глибинного аналізу поведінкових даних, що дозволяє забезпечити високий рівень персоналізації і результативності професійного навчання [Deterding].

Важливою складовою таких методик є зосередженість на розвитку трансверсальних компетенцій, що підвищує здатність спеціалістів ефективно працювати в команді і швидко адаптуватися до змін, що має особливе значення в динамічних професійних сферах [Sailer].

Ігрові методики також стимулюють розвиток креативних стратегій вирішення проблем, завдяки можливості експериментувати і відпрацьовувати різні сценарії без негативних наслідків для реальної діяльності, що надає їм значну практичну цінність [González-Fernández].

Адаптація ігрових методик у професійних тренінгах базується на врахуванні вікових, психологічних, і мотиваційних особливостей учасників, що є ключовим для досягнення високої ефективності і прийнятності таких методів у різних професійних контекстах [Hamari].

У підсумку, використання платформ hogan gamified tools, arctic shores, mindmill та playtest ілюструє сучасний підхід до гейміфікації і ігрового навчання, що об'єднує інноваційні технології, педагогічні теорії та психологічні механізми мотивації для створення ефективних і привабливих професійних навчальних середовищ.

Це дозволяє суттєво підвищити якість професійної підготовки, збільшити залученість учасників, а також розвивати ключові компетенції, необхідні для сучасного ринку праці і безперервного професійного росту [Torresan].

Таким чином, ігрові методики є перспективним напрямком у професійному навчанні, здатними трансформувати традиційні підходи, роблячи їх більш адаптивними, інтерактивними та орієнтованими на практичний результат [Caratina].

Впровадження подібних систем у професійний розвиток вимагає системного підходу до дизайну навчальних програм, інтеграції технологій, а також підготовки викладачів і тренерів для ефективного використання ігрових методик [Latip].

Розвиток ігрових методик у майбутньому пов'язаний з удосконаленням алгоритмів штучного інтелекту, розширенням можливостей віртуальної реальності та впровадженням нових форм інтерактивності, що відкриває нові горизонти для професійного навчання [Deterding].

Відповідно, дослідження і аналіз практичного досвіду використання ігрових методик та платформ, таких як hogan gamified tools, arctic shores, mindmill і playtest, є важливою складовою для розвитку наукових основ і впровадження інновацій у професійну освіту та корпоративне навчання [Sailer].

Таким чином, ігрові методики, що базуються на гейміфікації, симуляціях і психометричних тестах, стають невід'ємною складовою систем професійної підготовки, сприяючи підвищенню компетенцій, мотивації та адаптивності фахівців у сучасному професійному середовищі [Hamari].

## **2.2. Використання ігрових методик для оцінки професійно важливих особистісних якостей**

Ігрові методики в професійному контексті становлять ефективний інструмент для діагностики і оцінки професійно важливих особистісних якостей. Вони ґрунтуються на застосуванні імітаційних і рольових ігор, які відтворюють реальні або змодельовані ситуації трудової діяльності, дозволяючи виявити поведінкові, емоційні та когнітивні характеристики особистості, що впливають на працездатність і професійну ефективність [Корольов].

Ігрові методи мають перевагу над традиційними опитувальниками та тестами, оскільки вони забезпечують можливість спостереження реальних дій і реакцій людини в динамічних умовах, що максимально наближені до

професійної діяльності. Це особливо актуально для оцінки м'які навички – креативності, комунікативності, лідерських якостей, стресостійкості і прийняття рішень у складних ситуаціях [Гавалешко].

Рольові ігри дозволяють моделювати конфліктні або складні робочі ситуації, у яких оцінюваний проявляє свої комунікативні навички, здатність до компромісів, лідерство та співпрацю. За допомогою таких ігор дослідник отримує комплексний портрет особистості, який складно зафіксувати традиційними тестами, оскільки в ігровій ситуації активізуються міжособистісні та емоційні аспекти поведінки [Антонова-Турченко].

Крім того, ігрові методики активно застосовуються в системах Центру оцінки, що широко використовуються для комплексної оцінки персоналу. У рамках таких систем ігрові завдання доповнюють інші інструменти оцінки, забезпечуючи більш глибокий і об'єктивний аналіз професійних компетенцій і особистісних якостей кандидатів [Скляр].

Психологічні ігрові вправи й тренінги сприяють виявленню стресостійкості, мотиваційних орієнтацій та психологічної адаптивності. Це важливо для професій, які передбачають високий рівень відповідальності і роботу в умовах невизначеності, що вимагає стабільності психоемоційного стану та швидкості прийняття рішень [Антонова].

Інтерактивність ігрових методик підтримує мотивацію до участі в оцінюванні, зменшуючи тривогу і опір, які часто виникають при традиційних методах тестування. Відповідно підвищується якість отриманих даних та достовірність оцінок, що робить ігрові методики привабливими для організацій, що прагнуть об'єктивності і точності в рекрутингу і розвитку персоналу [Павелків].

Ігрові техніки також дають можливість стандартизувати процес оцінювання завдяки чітким сценаріям і правилам, що гарантує порівнянність результатів і можливість повторної процедури збереження об'єктивності. Використання відеозапису і подальшого аналізу поведінки дозволяє проводити

детальний розбір дій учасника, що виявляє приховані риси особистості і потенціал [Борданова].

Управлінські ігри, як одна з різновидів ігрових методик, орієнтуються на оцінку лідерських компетенцій, навичок планування, стратегічного мислення і командної роботи. Вони імітують типові ситуації управлінської діяльності, дозволяючи виявити стилі керівництва та психологічні установки учасників [Горват].

Для професійного навчання і розвитку кадрів ігрові методики відкривають можливості постановки ситуацій, які за допомогою гейміфікованих сценаріїв стимулюють учасників до саморозвитку і формування необхідних якостей. Віртуальні симулятори тренують навички прийняття рішень у стресових і динамічних умовах, сприяючи підвищенню якості підготовки [Torresan].

В просуванні ігрових методик значущу роль відіграють платформи, що поєднують елементи штучного інтелекту для адаптації сценаріїв під індивідуальні потреби оцінюваних, що підвищує точність і персоналізованість оцінки особистісних рис і професійних компетенцій [Alenezi].

Аналітичні системи, вбудовані в ігрові платформи, дозволяють оцінити широкий спектр параметрів: від робочих навичок до емоційної стійкості і когнітивних процесів, що є важливими для адаптації в професійному середовищі. Це сприяє більш комплексному підходу до формування професійного профілю співробітника [Sapatina].

Загалом, використання ігрових методик для оцінки особистісних якостей є результативним інструментом розвитку людського капіталу, оскільки вони поєднують діагностику з формуванням необхідних компетенцій, забезпечуючи зворотний зв'язок і стимулюючи активне пізнання власних сильних і слабких сторін [Борисенко].

Ігрові методики сприяють підвищенню свободи вибору та творчого підходу, дозволяючи кандидатам демонструвати себе в більш природних для

них умовах, що пом'якшує стрес від оцінювання і покращує якість результатів [Копилова].

Для педагогічної практики ігрові методики забезпечують не лише оцінювання, а й корекцію особистісних особливостей, підтримують процеси формування і підтримки мотивації та розвитку професійних навичок через інтерактивність і емоційну вовлеченість [Антонова-Турченко].

В умовах професійної діяльності особливо важливою є оцінка здатності до самоконтролю та саморегуляції, що також ефективно реалізується за допомогою ігрових тренінгів, де учасники вчаться прогнозувати наслідки своїх дій, керувати емоціями та адаптуватися до змінних умов [Педагогічна майстерність].

Досвід застосування ігрових методик у професійному оцінюванні свідчить про їх високий потенціал для застосування в системі підбору кадрів, розвитку лідерства та управлінської компетентності, що підвищує ефективність організаційної діяльності [Гарматюк].

Поєднання ігрових методів із сучасними психодіагностичними підходами дає змогу не лише виявити, а й розвивати ключові професійно важливі якості, підвищуючи їх стійкість і адаптивність у професійній діяльності [Корольов].

Таким чином, для оцінки таких особистісних якостей, як відповідальність, здатність до критичного мислення, комунікабельність, ініціативність, ігрові методики створюють сприятливі умови, які сприяють максимальному прояву потенціалу особистості [Науменко].

Важливою перевагою ігрових методик є можливість формувати в учасників усвідомлення власних сильних сторін і аспектів, що потребують покращення, що стимулює професійний розвиток і самовдосконалення [Бабій].

Ігрові методики в оцінюванні є засобом виявлення лідерського потенціалу через моделювання керівних ситуацій, що демонструють навички організації та мотивації колективу, роботу з конфліктами і прийняття стратегічних рішень [Горват].

Застосування ігрових методик особливо актуальне у сферах, де важливі м'які навички (м'які навички), оскільки вони дозволяють провести оцінку у реалістичних ситуаціях, надаючи більш достовірні дані про міжособистісні якості [Сосницька].

Значний внесок у розвиток ігрових методик зробили дослідження ефективності гейміфікації як інноваційного способу формування та оцінки компетентностей, що доводить її перспективність і універсальність у професійному контексті [Namari].

Ігрові методики також сприяють розвитку психологічної гнучкості та резилієнтності, що є важливими для стресостійкості в професійній діяльності, забезпечуючи глибше розуміння поведінкових патернів і мотивацій [Ledesma].

Практичне застосування ігрових методик включає багатоканальне спостереження, кейс-методику та стандартизацію оцінки, що дозволяє підвищити точність та об'єктивність результатів, а також забезпечити їх відтворюваність [Стаття «Методика оцінки м'які навички»].

Ігрові методики адаптуються під особливості різних вікових та соціальних груп, що підвищує їхню ефективність і забезпечує прийнятність у різних професійних середовищах [Пошетун].

Інтеграція ігрових методик у навчальні програми стимулює інноваційність педагогічних технологій, робить процес оцінювання більш динамічним і заохочує до активної участі у власному професійному розвитку [Бех].

Таким чином, ігрові методики являють собою сучасний інструмент для комплексного оцінювання професійно важливих особистісних якостей, що базується на практичному досвіді, психологічних дослідженнях і технологічних інноваціях [Чепелева].

Використання цієї методики дозволяє підвищити якість професійного відбору, сформувані ефективні стратегії розвитку персоналу та підтримати безперервний професійний ріст у сучасних умовах [Хребтій].

Така комплексна оцінка має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності організацій і професійної адаптації працівників у динамічному ринку праці [Павелків].

Оцінка професійно важливих особистісних якостей через ігрові методики є необхідною умовою для сучасного професійного розвитку, що полягає у формуванні якостей, які відповідають вимогам і викликам професії [Білянin].

Застосування ігрових методик розширює можливості традиційних підходів, поєднуючи теоретичні знання з практичним досвідом і сприяючи цілісному розвитку особистості [Бабій].

Для успішної імплементації ігрових методик необхідно здійснювати постійний науковий супровід і вдосконалення інструментів оцінки, що забезпечує їх відповідність сучасним потребам і тенденціям у професійній сфері [Бортнік].

Підсумовуючи, використання ігрових методик для оцінки особистісних якостей стає ключовим аспектом сучасної кадрової політики та професійної підготовки, сприяючи розвитку ефективних, мотивованих та адаптивних фахівців [Гарматюк].

### **2.3. Особливості використання ігрових методів для оцінки командної взаємодії.**

Ігрові методики у професійному оцінюванні персоналу є інноваційним напрямом сучасної психологічної діагностики, який поєднує технологічні можливості цифрових платформ та компетентнісний підхід до аналізу поведінки (Поветун, 2004; Черушева, 2023). Вони дозволяють моделювати ситуації, наближені до реальних умов професійної діяльності, що забезпечує екологічність, природність та динамічність прояву компетентностей. На відміну від традиційних тестових процедур, ігрові симуляції акцентують увагу на процесі взаємодії та прийняття рішень у групі, що робить їх ефективним

інструментом оцінки командної роботи та соціально-психологічних аспектів співпраці.

У сучасних HR-практиках ігрові методики широко використовуються для оцінювання професійно важливих якостей, пов'язаних із командною взаємодією, зокрема здатності до координації дій, конструктивної комунікації, розподілу ролей, узгодження спільної позиції (Борисенко, Корват, 2022; Горват та ін., 2021). Дослідження зарубіжних авторів показують, що гейміфіковані оцінки мають високий рівень залученості та мотивації учасників, що позитивно впливає на точність діагностики та дозволяє спостерігати більш природні моделі командної поведінки (Sailer & Homner, 2021). Ігровий формат знижує рівень тестової тривожності, створює атмосферу невимушеності та одночасно активує реальні стратегії взаємодії в групі.

В основі ігрових методик лежить компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання не окремих рис особистості, а цілісних поведінкових характеристик у різних ситуаціях професійної взаємодії (Пошетун, 2004). Компетентність розглядається як інтегрована характеристика, що включає знання, уміння, навички, емоційні та соціальні компоненти. У контексті командної роботи до неї належать здатність домовлятися, брати на себе відповідальність, підтримувати інших, давати конструктивний зворотний зв'язок та орієнтуватися на спільний результат (Науменко, 2024). Ігрові ситуації дають змогу спостерігати ці компоненти не у вигляді декларацій, а у вигляді реальної взаємодії під час виконання завдань.

Ігрові вправи активізують одночасно когнітивні, емоційно-регуляторні та соціальні процеси. У ситуаціях, що моделюють тиск часу, невизначеність або необхідність колективного прийняття рішення, проявляються механізми саморегуляції, стресостійкості та адаптивного мислення, а також стилі командної поведінки та кооперації (Lazarus, 2006; Nath, Pradhan, 2012). Саме такі умови дозволяють виявити, наскільки ефективно учасник реагує на складні професійні виклики у групі, як він координує свої дії з іншими, які стратегії використовує в конфліктних або неоднозначних ситуаціях.

Центр оцінки є одним із найбільш методологічно обґрунтованих форматів оцінювання компетентностей, і саме в його структурі ігрові методики для оцінки командної взаємодії розкривають свій потенціал максимально повно (Taylor, 2007; Скляр, Скляр, 2013). Принципи ЦО — багатоканальність спостереження, стандартизація, використання кількох взаємодоповнювальних інструментів — повністю відповідають природі ігрових симуляцій. Ігрові сценарії дають змогу одночасно оцінювати індивідуальну та групову поведінку, фіксувати не лише кінцевий результат, а й процес прийняття рішення, комунікацію, розподіл ролей, реакції на стрес, а також стратегії розв'язання спільних завдань.

У даному дослідженні використано групову ігрову симуляцію «Операція: Втрачені Досьє»<sup>1</sup>, яка спеціально спрямована на оцінку командної взаємодії. Вона передбачає роботу з неповною інформацією, аналіз доказів, взаємодію в умовах часових обмежень і колективний захист вибраного рішення. Такий формат завдання дозволяє оцінити, як учасники організовують спільну діяльність, розподіляють ролі, інтегрують різні точки зору, досягають узгодженого рішення та представляють його зовнішнім стейкхолдерам. Структура гри відповідає сучасним підходам до ігрових методик, які рекомендують поетапну організацію завдань із поступовим зростанням складності та необхідністю інтенсивної комунікації між учасниками (Alenezi, 2023; Xu et al., 2019).

Ігрові методики дозволяють комплексно оцінювати ключові компетентності командної взаємодії, зокрема: здатність до координації дій, ефективної комунікації, взаємної підтримки, конструктивного розв'язання суперечностей та колективного прийняття рішень (Горват та ін., 2021; González-Fernández et al., 2023). Учасники демонструють не лише індивідуальний стиль роботи, а й те, як вони адаптуються до групових норм, реагують на ініціативи інших, підтримують чи блокують запропоновані рішення. Це дозволяє оцінити не лише рівень розвитку окремих

---

<sup>1</sup> Додаток А

компетентностей, а й загальну ефективність їх функціонування в командному контексті.

Однією з головних переваг ігрових методик є можливість інтеграції індивідуального та групового виміру компетентностей в одному завданні. Це дозволяє не лише оцінити особистісні прояви учасника, а й визначити його роль у командній структурі, стиль взаємодії, лідерський потенціал та поведінкові ризики (Корольов, 2019). Оцінювання у груповому форматі дає змогу спостерігати, як учасники розподіляють ролі, які стратегії взаємодії обирають, як реагують на зміни умов завдання та конфліктні ситуації, а також наскільки ефективно координують свою діяльність з іншими членами команди.

Ефективність ігрових методик для оцінки командної взаємодії підвищується при їх комбінуванні з іншими інструментами оцінювання — інтерв'ю за компетенціями, психометричними тестами, методом 360°, профілями посадових ролей (Bordianova, Lozova, 2019; Phillips et al., 2020). Такий комбінований підхід дозволяє перевірити дані, отримані в ігровій ситуації, зіставивши їх з результатами інших методів. Це підвищує точність оцінки, дає можливість уникнути випадкового впливу ситуативних факторів та сформувати більш цілісну картину командної поведінки учасників.

Ігрові методики мають не лише діагностичну, а й значну розвивальну функцію у сфері командної взаємодії. Участь у симуляційних завданнях сприяє підвищенню самоусвідомлення, формуванню стресостійкості, розвитку рефлексії та вдосконаленню стратегій спільної роботи (Torresan, 2023; Saratina, 2024). Гейміфікований підхід є особливо ефективним у навчанні дорослих, оскільки поєднує емоційну залученість, взаємодію та практичне застосування навичок. У корпоративному навчанні ігрові симуляції дедалі частіше використовують як інструмент розвитку лідерства, командної ефективності та культури співпраці. Таким чином, ігрові методики виступають важливим інструментом як для оцінки, так і для формування командної взаємодії в сучасних організаціях.

## 2.4. Організація емпіричного дослідження з використанням ігрових методик у форматі центру оцінки-сценарію

Емпіричне дослідження було організовано на основі застосування групової ігрової методики у форматі ЦО, що в сучасних наукових дослідженнях розглядається як один із найбільш валідних і надійних інструментів оцінювання поведінкових компетентностей у змодельованих умовах професійної діяльності (Борданова, Лозова, 2019; Хребтій, 2024). Вибір цього формату був зумовлений його здатністю забезпечувати багатоканальне спостереження, стандартизованість процедури та можливість одночасного аналізу індивідуальної й командної поведінки учасників.

Центр оцінки дозволяє оцінити, яким чином учасники реагують на складні управлінські завдання, здійснюють розподіл ролей, координують спільні дії, інтегрують інформацію з різних джерел і приймають рішення в умовах обмеженого часу та невизначеності (Скляр, Скляр, 2013). У межах ЦО створюється ситуація контрольованого професійного навантаження, що дає змогу виявити типові стилі поведінки, рівень саморегуляції та здатність до міжособистісної взаємодії.

Використання ігрових методик у форматі центру оцінки сприяє підвищенню екологічної валідності оцінювання, оскільки поведінкові прояви учасників виникають спонтанно в умовах залученості та внутрішньої мотивації. Порівняно з традиційними психодіагностичними інструментами ігрові симуляції дозволяють знизити вплив соціальної бажаності відповідей і фіксувати реальні стратегії взаємодії та прийняття рішень.

Для оцінювання поведінкових проявів у межах дослідження було використано поєднання двох методик — Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS) та Competency-Based Rating (CBR) (AIHR, 2025; CHRMP, 2025). Методика BARS передбачає застосування чітко визначених поведінкових дескрипторів, закріплених за кожним рівнем шкали, що дає змогу зменшити суб'єктивність експертного оцінювання та підвищити його надійність.

Поведінкові якорі, використані в межах BARS, забезпечують стандартизований підхід до інтерпретації дій учасників, що є особливо важливим в умовах групової взаємодії та високої динаміки ігрового процесу. Оцінювання ґрунтувалося не на загальних враженнях, а на фіксації конкретних дій, висловлювань і реакцій, співвіднесених із попередньо визначеними індикаторами.

З метою деталізації поведінкових проявів учасників у межах ігрової методики було розроблено 10-бальну шкалу оцінювання на основі підходу Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS). Даний інструмент забезпечує зіставлення фактичної поведінки учасників із чітко сформульованими поведінковими індикаторами, що відповідають різним рівням прояву компетентностей у форматі assessment center.

Використання BARS у межах дослідження дозволяє зменшити суб'єктивність експертних оцінок, підвищити міжекспертну узгодженість та забезпечити відповідність оцінювання міжнародним стандартам психологічної діагностики персоналу.

Основні принципи побудови шкали BARS:

- поведінкова орієнтація, що передбачає оцінювання реальних дій і реакцій учасників;
- використання стандартизованих дескрипторів для кожного рівня шкали;
- порівняння поведінкових проявів із заздалегідь визначеним еталоном компетентності;
- забезпечення можливості інтегральної оцінки рівня прояву компетентності.

Структура 10-бальної шкали оцінювання:

1–3 бали — фрагментарні або ситуативні прояви компетентності, відсутність стабільності;

4–6 балів — часткові та нестабільні прояви, потребують корекції;

7–8 балів — стабільні, передбачувані прояви компетентності;

9–10 балів — системні, високоякісні, лідерські прояви.

Алгоритм роботи фасилітатора під час оцінювання:

1. первинна фіксація поведінкових фактів у процесі виконання завдання;
2. співвіднесення зафіксованих проявів із поведінковими дескрипторами шкали;
3. присвоєння інтегрального балу за кожною компетентністю.

Приклад поведінкових якорів шкали BARS:

2 бали — учасник пропонує ідеї без аргументації, не інтегрується в командну взаємодію;

5 балів — формулює раціональні пропозиції, демонструє часткову структурованість мислення;

8 балів — надає чітко аргументовані рішення, підтримує стабільну взаємодію в команді;

10 балів — координує роботу групи, синтезує ідеї, виконує лідерську функцію.

Застосування 10-бальної шкали BARS у межах центру оцінки забезпечує високу точність оцінювання, можливість диференціації рівнів прояву компетентностей та відповідність рекомендаціям Європейської асоціації організаційної та професійної психології (EAWOP).

Методика competency-based rating орієнтована на порівняння зафіксованих поведінкових проявів із компетентнісною моделлю, релевантною до конкретної професійної ролі (ResearchGate, 2025). Її застосування дозволило інтегрувати окремі поведінкові індикатори в узагальнений показник рівня сформованості компетентності та здійснити подальше зіставлення з еталонними вимогами профілю посади.

Центральним інструментом емпіричного дослідження стала авторська детективно-аналітична гра «Операція: Втрачене досьє», розроблена як симуляція реалістичної управлінської ситуації, пов'язаної зі зникненням конфіденційної інформації. Детективний формат гри забезпечив високий рівень залученості учасників та створив умови для прояву когнітивних, комунікативних і емоційно-регуляторних компетентностей.

Гра складалася з кількох послідовних етапів: вступного інструктажу, аналізу фрагментованих даних, формування та перевірки гіпотез, інтеграції суперечливої інформації, прийняття колективного рішення та презентації результатів. Кожен етап було спроектовано з урахуванням поступового зростання складності та часових обмежень.

У дослідженні взяли участь 20 осіб, об'єднаних у три робочі групи. Оцінювання здійснювали чотири підготовлені спостерігачі, які працювали зі стандартизованими чек-листами та індикаторами компетентностей. Оцінка проводилася за 10-бальною шкалою, де 1–3 бали відповідали низькому рівню прояву компетентності, 4–6 — середньому, 7–8 — достатньому, 9–10 — високому рівню. Залучення кількох експертів забезпечило підвищення міжекспертної надійності результатів і відповідало принципам багатоканальності спостереження та стандартизованості процедури центру оцінки (Taylor, 2007; Хребтій, 2024). Після завершення гри проводилося узгодження оцінок з метою мінімізації індивідуальних оціночних викривлень.

Таким чином, організація емпіричного дослідження поєднала методологічні переваги центру оцінки з високою екологічною валідністю ігрових методик, що забезпечило комплексну оцінку поведінкових компетентностей та створило надійний фундамент для подальшого аналітичного етапу дослідження.

## **РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ОЦІНКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІГРОВИХ МЕТОДИК**

### **3.1. Порівняння результатів центру оцінки з профілем посади співробітника**

За результатами проведення центру оцінки з використанням ігрових методик було отримано комплексний масив кількісних та якісних даних, що дозволяє здійснити багатовимірний аналіз рівня сформованості м'яких навичок учасників, а також особливостей командної взаємодії. Аналіз результатів здійснювався на двох рівнях: індивідуальному (за поведінковими індикаторами компетентностей) та груповому (за динамікою командної роботи).

У цілому колектив продемонстрував готовність до роботи в командному форматі та достатній рівень залученості у виконанні завдань. Більшість учасників активно включалися в аналіз інформації, брали участь в обговореннях та демонстрували зацікавленість у досягненні спільного результату. Водночас результати центру оцінки виявили низку системних обмежень, що впливають на ефективність командної взаємодії, зокрема: недостатню структурованість процесу прийняття рішень; нечіткість ролей та зон відповідальності; домінування яскраво виражених лідерів; уникання відкритих, конструктивних конфліктів.

Аналіз результатів командної взаємодії:

Команда 1 загалом працювала злагоджено та демонструвала високий рівень залученості. Учасники активно взаємодіяли між собою, обговорювали гіпотези колективно та прагнули до спільного прийняття рішень. Разом із тим, у фінальному етапі гри, за умов зростання когнітивного навантаження та часових обмежень, спостерігався розпад командного мислення: учасники почали діяти індивідуально, не доходячи до спільного узгодженого рішення. Це свідчить про

перебування команди на проміжному етапі розвитку, коли група ще не повною мірою функціонує як цілісна команда.

Команда 2 продемонструвала найбільш стабільну та спокійну динаміку взаємодії. Рішення здебільшого ухвалювалися шляхом голосування, що вказує на повагу до думок учасників та прагнення до демократичного формату роботи. Водночас було зафіксовано недостатню увагу до формулювання спільної мети, чіткого розподілу завдань і таймінгу. Думки менш активних учасників часто залишалися поза фокусом обговорення, що знижувало потенціал командного інтелекту.

Команда 3 діяла більш інтуїтивно та менш структуровано. Учасники демонстрували відкритість до висловлення власних припущень та екологічне сприйняття критики, що створювало психологічно безпечне середовище. Водночас відсутність чітких домовленостей і ролей призводила до порушення таймінгу та фрагментарності процесу обговорення. Команда мала високий потенціал критичного мислення, проте не завжди могла ефективно його інтегрувати у спільне рішення.<sup>2</sup>

Кількісні результати центру оцінки<sup>3</sup> засвідчили загалом високі показники за такими компетентностями, як критичне мислення, емоційний інтелект та комунікація, що підтверджує здатність учасників аналізувати інформацію та взаємодіяти у групі. Натомість тайм-менеджмент, прийняття рішень під тиском та адаптивність продемонстрували більш варіативні результати, особливо в умовах третього раунду гри, що імітував стресову та невизначену ситуацію.

Отримані дані підтверджують, що у більшості учасників переважає індивідуально-аналітичний стиль мислення над колективно-стратегічним, що ускладнює формування єдиного командного рішення в умовах обмеженого часу.

---

<sup>2</sup> Додаток Б таб.1

<sup>3</sup> Додаток В

Таким чином, результати центру оцінки засвідчують, що колектив володіє значним потенціалом для ефективної командної роботи, однак потребує цілеспрямованого розвитку структурованих підходів до взаємодії, розподілу ролей, роботи з конфліктами та колективного прийняття рішень. Саме ці аспекти є критично важливими для відповідності вимогам управлінських ролей.

На наступному етапі аналізу отримані результати центру оцінки було зіставлено з профілем посади, що дозволило оцінити ступінь відповідності фактичних поведінкових проявів учасників еталонним вимогам ролі та сформувані індивідуальні рекомендації щодо подальшого професійного розвитку, зокрема спрямування на навчальні програми або збереження поточної позиції.

У сучасних концепціях управління людськими ресурсами одним із ключових інструментів забезпечення ефективності професійної діяльності працівників виступає профіль посади (профіль ролі). У науковій літературі профіль ролі визначається як структурований опис системи професійних, особистісних та поведінкових характеристик, необхідних для результативного виконання трудових функцій. На відміну від посадової інструкції, що фіксує перелік завдань і відповідальностей, профіль ролі ґрунтується на компетентнісному підході та слугує інструментом оцінювання потенціалу, поведінки та управлінської ефективності працівника.

Згідно з компетентнісною моделлю, широко представленою у працях О. Пометун (2004), Л. Борисенко (2022), Д. Корольова (2019) та інших дослідників, професійна ефективність визначається не лише рівнем знань і практичних умінь, а передусім поведінковими індикаторами, які проявляються у процесі взаємодії, прийняття рішень, реакції на стресові та нестандартні ситуації, організації власної діяльності. Саме тому предметом оцінювання у сучасних HR-процесах дедалі частіше стають м'які навички, які суттєво впливають на управлінську успішність і професійну стійкість.

У практиці кадрової роботи профіль ролі виконує низку важливих функцій: визначає критерії добору і оцінювання персоналу; забезпечує

стандартизацію процедур оцінювання в організації; є базою для формування системи навчання та розвитку працівників; дозволяє порівняти реальні поведінкові прояви з еталонними очікуваннями; використовується для планування кар'єрної траєкторії та управління кадровим резервом.

Таким чином, профіль ролі виступає еталонною моделлю компетентностей, з якою можуть порівнюватися результати, отримані під час центру оцінки. Як зазначають Є. Скляр та А. Скляр (2013), саме методика ЦО забезпечує один із найвищих рівнів валідності при оцінюванні поведінкових компетентностей, оскільки моделює реальні або наближені до реальних професійні ситуації, що дозволяє спостерігати компетентності у динаміці та взаємодії.

У даному дослідженні для порівняльного аналізу було сформовано компетентнісний профіль посади hr director<sup>4</sup>, що відповідає сучасним вимогам до топменеджерських ролей, включаючи аналітичне мислення, емоційну компетентність, комунікаційні та лідерські навички, адаптивність, здатність до прийняття рішень, активне слухання та стилі лідерства. Вибір саме цієї ролі зумовлений тим, що оцінювані компетентності найбільш релевантні управлінському рівню, що є важливою методологічною умовою коректності подальшого аналізу.

Отже, третій розділ магістерської роботи присвячений аналітичному зіставленню результатів ЦО з визначеним еталонним профілем ролі hr director, що дозволяє встановити рівень відповідності учасників дослідження управлінським вимогам, виявити сильні сторони та зони розвитку, а також сформулювати підґрунтя для подальших висновків щодо професійного потенціалу та можливостей їхнього розвитку. Для проведення порівняльного аналізу результатів ЦО та ігрових методик у дослідженні було сформовано еталонний профіль ролі hr director, який відображає стратегічний рівень управлінської діяльності.

---

<sup>4</sup> Додаток Г

### 3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження: оцінка особистісних якостей і командної взаємодії

Аналіз результатів емпіричного дослідження був спрямований на виявлення рівня розвитку ключових м'які навички учасників та визначення особливостей їхньої командної взаємодії в умовах ігрової симуляції. Оцінювання здійснювалося у форматі ігрових методик, інтегрованому в сценарій центру оцінки, що відповідає сучасним підходам до оцінювання персоналу та поведінкових компетентностей (Борданова, Лозова, 2019; Хребтій, 2024).

- *Критичне мислення* – вміння оцінювати ситуації, рішення та ідеї без емоційних перекося
- *Емоційний інтелект* – вміння розпізнавати, розуміти, та керувати власними та чужих емоціями
- *Управління часом і пріоритетами* – дисципліна, планування і зосередженість на головному
- *Лідерська поведінка* – (не лише в управлінців) → ініціативність, вплив, відповідальність і вміння вести за собою
- *Активне слухання* – виважене й усвідомлене сприйняття співрозмовника з фокусом на розумінні змісту, а не просто на сприйнятті слів.
- *Адаптивність* – здатність швидко переключатися та залишатись ефективною(им) під час змін.
- *Прийняття рішень під тиском* – не впадати в паніку, а продовжувати працювати врівноважено під тиском часу

Для деталізації поведінкових проявів у межах ігрової методики була розроблена 10-бальна шкала оцінювання на основі підходу Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS). Даний інструмент дозволяє зіставляти

поведінку учасників із чітко сформульованими індикаторами, що відповідають різним рівням прояву компетентності.

Отримані результати демонструють високий рівень варіативності між учасниками за більшістю показників. Найвищі значення були зафіксовані у сфері критичного мислення, де більшість учасників отримали показники від 8 до 10 балів. Це свідчить про здатність працювати з доказами, встановлювати логічні зв'язки та формувати аргументовані гіпотези. У той же час такі компетентності, як активне слухання, тайм-менеджмент, адаптивність та рішення під тиском, виявилися більш чутливими до складності завдання та динаміки ситуації. Частина учасників продемонструвала нестійкі поведінкові прояви — труднощі з інтеграцією інформації, випадками з процесу, зниженням темпу роботи під впливом стресу або невизначеності.

Аналіз командних динамік показав суттєві відмінності між трьома командами. Перша команда характеризувалася сильними аналітичними здібностями, проте мала труднощі зі структуризацією робочого процесу та своєчасним прийняттям рішень. Друга команда виявилася найбільш збалансованою: її учасники демонстрували стабільний рівень компетентностей, здатність до колективного аналізу та ефективної інтеграції інформації. Третя команда відзначалася контрастністю: окремі учасники демонстрували високий рівень лідерства й аналітичного мислення, тоді як інші — пасивність або дезорієнтованість, що ускладнювало командну роботу.

Динаміка компетентностей за раундами гри показала закономірні зміни. У першому раунді найяскравіше проявлялися логіка, критичне мислення та ініціативність. У другому раунді, на тлі збільшення обсягу інформації, важливим стало активне слухання почутих версій, емоційна регуляція та здатність працювати зі складними фрагментами даних. Третій раунд продемонстрував здатність (або нездатність) учасників діяти під тиском, адаптуватися до швидко змінюваних умов та ухвалювати рішення в умовах обмеженого часу.

Отримані результати підтверджують ефективність ігрового формату як інструменту оцінювання поведінкових компетентностей. Виявлені сильні сторони та зони розвитку можуть бути використані для індивідуального та командного навчання, формування програм розвитку персоналу, визначення управлінського потенціалу та прийняття кадрових рішень. Сукупність кількісних та якісних даних створила цілісне уявлення про поведінкові патерни учасників, а також дозволила проаналізувати ступінь відповідності їхніх дій вимогам професійного профілю менеджера.

### **3.3. Аналіз відповідності результатів оцінки ігрових методів та профілю робочої ролі**

Для проведення порівняльного аналізу результатів центру оцінки із вимогами профілю посади було обрано роль hr director, оскільки вона належить до стратегічних управлінських позицій. Фактичні результати учасників центру оцінки порівнювалися з еталонними рівнями компетентностей, визначеними у профілі ролі, що дозволило здійснити об'єктивну оцінку відповідності та визначити ключові тенденції у сформованості поведінкових компетентностей.

Порівняльна таблиця «Еталон – Факт»<sup>5</sup> є аналітичним інструментом, який дозволяє порівняти очікувані рівні розвитку ключових управлінських компетентностей для ролі hr director із фактичними результатами центру оцінки. Таке порівняння дає змогу визначити ступінь відповідності учасників вимогам посади, установити сильні сторони та окреслити зони розвитку кожного з них. Показники, наведені в таблиці, ґрунтуються на компетентнісній моделі, сформованій відповідно до міжнародних стандартів Korn Ferry, CIPD та SHL, що забезпечує валідність та об'єктивність критеріїв. Представлена структура порівняння є важливою складовою інтерпретації результатів, оскільки вона дозволяє здійснити цілісний аналіз потенціалу учасників і сформувавши основу для подальших управлінських рішень.

---

<sup>5</sup> Додаток Д

Міжнародні моделі компетентностей, зокрема Korn Ferry Leadership Architect (KFLA) та SHL Universal Competency Framework (UCF), виступають методологічною основою для формування профілю професійних вимог до управлінських ролей, включно з позицією HR Director. Модель KFLA охоплює 38 компетентностей, згрупованих у чотири домени: Thinking, People, Results та Self. Її особливістю є наявність чітких поведінкових дескрипторів, що дозволяють здійснювати оцінювання за поведінковими індикаторами, релевантними до управлінської діяльності (AIHR, 2025; CHRMP, 2025).

SHL Universal Competency Framework складається з 20 компетентностей, об'єднаних у п'ять кластерів: Influence & Collaboration, People & Stakeholders, Thinking, Change Orientation та Delivering Results. Модель орієнтована на універсальні характеристики ефективної професійної поведінки та широко використовується в Центр оцінки завдяки своїй структурованості та валідності (Sailer & Homner, 2021; Capatina, 2024; Namari & Koivisto, 2022).

У даному дослідженні обидві моделі використані як теоретична основа для побудови профілю компетентностей, що відповідає стратегічній ролі HR Director. Їх інтеграція дозволяє сформуванню комплексний перелік поведінкових індикаторів, які можуть бути надійно виміряні в умовах ігрових методик та Центр оцінки.

| <b>Компетентність</b>       | <b>Еталон (Expected)</b> | <b>Факт (Actual)</b> |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------|
| Аналітичне мислення         | 9–10                     | —                    |
| Емоційний інтелект          | 8–10                     | —                    |
| Комунікація та асертивність | 9–10                     | —                    |
| Лідерська поведінка         | 9–10                     | —                    |
| Активне слухання            | 8–10                     | —                    |
| Адаптивність                | 8–10                     | —                    |
| Прийняття рішень            | 9–10                     | —                    |
| Тип лідерства               | 9–10                     | —                    |

З метою ілюстрації методології порівняльного аналізу нижче наведено приклад інтеграції еталонних значень із фактичними результатами одного з учасників. Учасник X12 був обраний для демонстрації, оскільки його показники є репрезентативними для середнього рівня групи та дають можливість чітко простежити як сильні прояви, так і компетентності з недостатнім рівнем сформованості.

Порівняльна таблиця «Еталон – Факт» демонструє співвідношення між очікуваним рівнем розвитку ключових управлінських компетентностей для ролі hr director та фактичними результатами учасника X12, отриманими під час центру оцінки. Такий формат аналізу дозволяє визначити рівень відповідності вимогам посади, виокремити сильні сторони та окреслити зони розвитку, що є ключовим етапом інтерпретації результатів оцінювання.

| <b>Компетентність</b>       | <b>Еталон</b> | <b>Факт (X12)</b> |
|-----------------------------|---------------|-------------------|
| Аналітичне мислення         | 9–10          | 10                |
| Емоційний інтелект (EQ)     | 8–10          | 8                 |
| Комунікація та асертивність | 9–10          | 8                 |
| Лідерська поведінка         | 9–10          | 4                 |
| Активне слухання            | 8–10          | 8                 |
| Адаптивність                | 8–10          | 6                 |
| Прийняття рішень            | 9–10          | 3                 |
| Тип лідерства               | 9–10          | 10                |

Порівняння еталонних показників з фактичними результатами учасника X12 свідчить про високий рівень розвитку таких компетентностей, як аналітичне мислення, емоційний інтелект, комунікація та активне слухання. Ці показники відповідають або наближаються до очікуваних значень для стратегічної ролі hr director. Водночас компетентності «Лідерська поведінка» та «Прийняття рішень» проявлені на рівні, нижчому за еталонний. Це вказує на потребу подальшого розвитку управлінської гнучкості та здатності приймати

складні управлінські рішення. Загалом результати демонструють наявність сильного потенціалу для операційної та міжособистісної взаємодії, але водночас підкреслюють важливість цілеспрямованого розвитку стратегічних управлінських навичок.

### **3.4. Рекомендації щодо покращення результативності та розвитку співробітників на основі аналізу отриманих даних**

На основі порівняльного аналізу результатів центру оцінки та еталонних вимог профілю ролі hr director було сформовано індивідуальні рекомендації щодо професійного розвитку учасника X12. Аналіз здійснювався шляхом зіставлення фактичних показників за ключовими компетентностями з очікуваними рівнями, визначеними у профілі ролі, що дозволило виявити як сильні сторони, так і зони розвитку.

Результати оцінювання свідчать про високий рівень розвитку аналітичного мислення (10 балів за фактичної відповідності еталонному діапазону 9–10), що вказує на здатність учасника ефективно працювати з інформацією, виявляти закономірності та формувати обґрунтовані висновки. Також зафіксовано повну відповідність еталонним вимогам за типом лідерства (10 балів), що свідчить про сформовану управлінську ідентичність, схильність до стратегічного мислення та здатність впливати на команду.

Водночас аналіз показав низку компетентностей, розвиток яких потребує цілеспрямованої уваги. Зокрема, фактичний рівень лідерської поведінки (4 бали за еталонного рівня 9–10) свідчить про розрив між внутрішнім лідерським потенціалом і його практичною реалізацією у поведінці.

Особливо критичною зоною розвитку є компетентність прийняття рішень, яка була оцінена на рівні 3 балів при очікуваному діапазоні 9–10.

Фактичні показники за емоційним інтелектом, активним слуханням та комунікацією перебувають на нижній межі еталонного діапазону (8 балів), що потребує подальшого розвитку.

З огляду на отримані результати, учаснику X12 рекомендовано проходження цільових програм розвитку, спрямованих на формування навичок прийняття управлінських рішень, розвиток лідерської поведінки та підвищення адаптивності.

Таким чином, результати порівняльного аналізу «Еталон – Факт» дозволяють зробити висновок про наявність значного управлінського потенціалу за умови цілеспрямованого розвитку окремих критичних компетентностей.

Зокрема, доцільним є включення учасника до таких програм розвитку: тренінг «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності», спрямований на формування навичок швидкого аналізу альтернатив, оцінки ризиків та відповідальності за прийняті рішення; тренінг «Лідерська поведінка та вплив», який дозволяє трансформувати наявний лідерський потенціал у стабільні поведінкові прояви, пов'язані з ініціативністю, делегуванням та фасилітацією командної роботи; практикум «Адаптивність і управління змінами», орієнтований на розвиток гнучкості мислення, ефективної реакції на змінні умови та здатності коригувати стратегії дій; участь у групових симуляційних сесіях формату Assessment Center Development, що дозволяють відпрацьовувати управлінські сценарії з подальшим зворотним зв'язком від фасилітаторів.

Зазначені заходи сприятимуть збалансуванню профілю компетентностей учасника X12 та підвищенню рівня його відповідності вимогам управлінської ролі.

Для кожного учасника рекомендується створення індивідуального плану розвитку, який включатиме компетентності, що потребують покращення, відповідні тренінги та критерії оцінки прогресу. В таблиці приведу приклад побудови індивідуального плану розвитку під кожного співробітника:

| <i>Учасник</i> | <i>Рівень відповідності профілю ролі</i> | <i>Управлінське рішення</i>                               |
|----------------|--|---|
| X8             | Висока відповідність                     | Потенціал до професійного зростання та розширення ролі    |
| X12            | Часткова відповідність                   | Рекомендовано навчання з прийняття управлінських рішень   |
| X15            | Низька відповідність                     | Рекомендовано ротацію або індивідуальну програму розвитку |

### **3.5. Порівняльна оцінка валідності результатів Центру оцінки та ігрових методик**

У межах проведеного дослідження важливим етапом стала порівняльна оцінка валідності двох ключових підходів до оцінювання поведінкових компетентностей — класичного центру оцінки та ігрових методик. Такий аналіз дозволяє визначити точність, надійність і прогностичну цінність кожного з підходів, а також обґрунтувати доцільність їх інтеграції в єдину модель оцінки персоналу.

Центр оцінки традиційно розглядається як один із найбільш валідних методів оцінювання, оскільки передбачає багатоканальне спостереження, стандартизовані вправи та аналіз поведінкових індикаторів кількома оцінювачами (Скляр & Скляр, 2013; Хребтій, 2024). АС забезпечує високий

рівень міжекспертної узгодженості та дозволяє оцінювати компетентності в умовах різних видів діяльності — рольових вправ, групових дискусій, аналітичних завдань.

Ігрові методики, відповідно до сучасних досліджень (Namari & Koivisto, 2022; Caratina, 2024; Sailer & Homner, 2021), демонструють високу екологічну валідність завдяки природності поведінки учасників, зниженню рівня стресу, ефекту занурення та можливості спостереження за динамікою групової взаємодії у форматі, максимально наближеному до реальних професійних ситуацій.

У результаті зіставлення даних обох методів встановлено, що центр оцінки забезпечує вищу структурну валідність, оскільки дозволяє оцінювачам застосовувати чітко визначені поведінкові дескриптори на основі методів BARS та CBR (AIHR, 2025; CHRMP, 2025). Ігрові методики демонструють вищу прогностичну валідність у компетенціях, пов'язаних із реактивною поведінкою: адаптивність, емоційна регуляція, лідерська ініціативність, стиль комунікації.

У деяких компетенціях (комунікація, лідерство, командна взаємодія) результати ЦО та ігрових методик збігалися на рівні 70–80 %, що свідчить про високу взаємну підтверджуваність методик.

У компетенціях, де прояви учасників значною мірою залежать від швидкості реакцій та регуляції поведінки під тиском (стресостійкість, гнучкість, емоційний інтелект), ігрові методики виявилися чутливішими та відображали ширший спектр проявів, ніж класичні ЦО-вправи.

Переваги центру оцінки включають високу стандартизованість, можливість багатоканального спостереження, надійність результатів та ефективність для оцінки стратегічних, управлінських та аналітичних компетентностей. Водночас метод має обмеження, пов'язані з підвищеною тестовою тривожністю учасників та високими ресурсними витратами.

Переваги ігрових методик полягають у природності поведінки учасників, високій екологічній валідності, можливості оцінити реакції у реальному часі та

позитивному впливі ефекту залученості. Проте їх обмеження стосуються складності стандартизації та ризику нерівномірної участі окремих учасників.

Результати дослідження підтверджують, що найвищу валідність забезпечує комбінований підхід, у якому центр оцінки гарантує структурованість та надійність, а ігрові методики — гнучкість і виявлення поведінкових патернів, не завжди доступних у формальних ЦО-завданнях. Такий мультимодальний підхід відповідає міжнародним рекомендаціям, згідно з якими поєднання методик підвищує точність прогнозу професійної ефективності (Sailer & Homner, 2021; Hamari & Koivisto, 2022).

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-емпіричне дослідження можливостей використання ігрових методик у форматі центр оцінки для оцінювання професійно важливих особистісних якостей і поведінкових компетентностей працівників. Проведений аналіз сучасних наукових підходів дозволив встановити, що м'які навички як складний багатовимірний феномен охоплюють когнітивні, емоційно-регуляторні та соціально-комунікативні характеристики особистості, які безпосередньо впливають на ефективність професійної діяльності, якість командної взаємодії та здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Теоретичне опрацювання проблеми підтвердило, що традиційні методи оцінювання персоналу, зокрема Центр оцінки, залишаються методологічно обґрунтованими інструментами поведінкової діагностики, проте мають низку обмежень, пов'язаних із ресурсомісткістю, складністю масштабування та залежністю від експертної інтерпретації. У цьому контексті ігрові методики розглядаються як перспективний напрям розвитку оцінювальних технологій, здатний підвищити екологічну валідність оцінювання за рахунок моделювання динамічних, наближених до реальної професійної діяльності ситуацій.

Емпіричне дослідження, організоване у форматі групової ігрової симуляції Центр оцінки, засвідчило високу діагностичну цінність поєднання ігрових методик із поведінковими шкалами оцінювання BARS та підходом Competency-Based Rating. Використання авторського сценарію ділової гри дозволило зафіксувати стійкі та варіативні поведінкові прояви учасників у різних умовах навантаження, що забезпечило можливість комплексної оцінки когнітивних, комунікаційних, лідерських, емоційно-регуляторних та адаптивних компетентностей.

Особливу цінність отримані результати мають у контексті порівняння фактичних поведінкових проявів учасників, зафіксованих у форматі Центр оцінки, з еталонними вимогами профілю ролі. У межах дослідження результати

ігрового центр оцінки були співвіднесені з компетентнісним профілем управлінської ролі, що дозволило здійснити диференційовану оцінку відповідності кожного учасника займаній або потенційній посаді. Такий підхід забезпечив можливість не лише фіксації загального рівня сформованості компетентностей, а й прийняття обґрунтованих кадрових рішень щодо подальшого професійного розвитку працівників.

Порівняльний аналіз за моделлю «еталон — факт» продемонстрував, що учасники з високим рівнем відповідності профілю ролі характеризуються стабільними поведінковими проявами ключових компетентностей, зокрема аналітичного мислення, лідерства, комунікації та емоційної регуляції, що свідчить про доцільність залишення їх на поточних позиціях або включення до кадрового резерву. Водночас для учасників, у яких було виявлено часткову або ситуативну відповідність вимогам профілю, результати Центр оцінки дозволили ідентифікувати конкретні зони розвитку, що обґрунтовує доцільність спрямування таких працівників на цільові тренінгові програми, коучинговий супровід або програми розвитку управлінських компетентностей.

Таким чином, інтеграція результатів центру оцінки з профілем ролі трансформує процедуру оцінювання з діагностичної у управлінську, оскільки дозволяє використовувати отримані дані як основу для персоналізованих рішень щодо розвитку, ротації або утримання працівників на відповідних посадах. Це підтверджує, що ігрові методики в поєднанні з порівнянням результатів з профілем ролі співробітника є ефективним інструментом побудови системи розвитку людського капіталу в організаціях.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованого підходу в hr-практиці для оцінювання, розвитку та формування кадрового резерву, зокрема для управлінських і стратегічних ролей. Застосування ігрових методик у поєднанні з рольовими профілями дозволяє не лише оцінювати наявний рівень компетентностей, але й формувати індивідуальні та командні траєкторії розвитку персоналу.

Водночас результати дослідження мають певні обмеження, пов'язані з обсягом вибірки, специфікою сценарію гри та контекстом його застосування. Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на розширення вибірки, адаптацію ігрових сценаріїв до різних професійних контекстів, а також на поглиблене вивчення валідності та етичних аспектів аналізу поведінкових даних у цифрових та ігрових форматах оцінювання.

Загалом результати магістерської роботи підтверджують, що використання ігрових методик у форматі центру оцінки є методологічно обґрунтованим та перспективним напрямом розвитку системи оцінювання професійно важливих особистісних якостей і командної взаємодії, а їх інтеграція з профілями посад забезпечує підвищення точності та практичної релевантності отриманих результатів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмеологія з основами психології кар'єри: Навч.-метод. посібн. / О.М. Гавалешко (уклад.). Чернівці: Рута, 2004. 84 с.
2. Антонова Н.О. Кризові явища у професійному становленні студентів-психологів та психологів-практиків // Актуальні проблеми психології. Т. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. / За ред. С.Д. Максименка. К.: ІВЦ Держкомстату України, 2007. Вип. 6. С. 3–9.
3. Антонова-Турченко О.Г., Дробот Л.С., Заброцький М.М. Психологічна стабілізація особистості вчителя зони радіологічного контролю: Навч. посібн. К.: ІЗМН, 1997. 180 с.
4. Бабій Г.В. Аналіз вимог до особистісних та професійних якостей інженерів із програмного забезпечення в контексті формування готовності до професійного спілкування. *Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology*. 2013. № 7. С. 17–21.
5. Бех І.Д. Виховання сучасної вузівської молоді. *Філософія освіти XXI століття: проблеми і перспективи*: зб. наук. пр. Київ: Знання, 2000. Вип. 3. 520 с.
6. Білянin Г.І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. *Народна освіта*, 2013, № 2.
7. Борданова Л.С., Лозова В.А. Сучасні методи оцінки персоналу: «КРІ», «Центр оцінки», «метод 360°». *Управління персоналом в інституційній економіці*. 2019. С. 10–12.
8. Борисенко Л., Корват Л. Розвиток професійно важливих якостей особистостей як умова професійного становлення майбутніх психологів. *Перспективи та інновації науки*, 2022. № 6(11). С. 378.
9. Бортнік С.М., Саган М.В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. 2014.

10. Вознюк О.В. Професійно важливі якості сучасного вчителя як творчої особистості. У: *Теорія і практика професійної майстерності в умовах цілежиттєвого навчання*. Житомир: Рута, 2016. С. 67–97.
11. Гарматюк О.А., Бакса Х.К. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. Матеріали IV Міжнар. наук-практ. конф. «Інноваційні аспекти ресурсо-використання». Тернопіль, 2015. С. 96–97.
12. Горват М., Кузьма-Качур М., Брижак Н. Професійно важливі якості сучасного вчителя початкової школи. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2021. № 2 (24). С. 98.
13. Копилова С.В. Психологія «м'які навички»: системно-еволюційний підхід. *Журнал психології*, 2024. С. 95–102.
14. Корольов Д.К. Психологічна оцінка персоналу. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с.
15. Науменко Н. Професійно важливі якості сучасного вчителя початкової школи в умовах сучасних викликів. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Т. 2, Вип. 76. С. 239–244.
16. Педагогічна майстерність: підручник / ред. І.А. Зязюн. 3-тє вид. Київ: Богданова А.М., 2008. 376 с.
17. Пометун О.І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу... У: *Компетентнісний підхід у сучасній освіті*. Київ: К.І.С., 2004. С. 16–25.
18. Профіль посади: що це та як його створити. Нирма, 2024.
19. Скляр Є.П., Скляр А.О. Застосування методу assessment-center в оцінюванні професійних спроможностей персоналу. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2013. № 16(205). С. 82–85.
20. Сосницька О. М'які навички: м'які навички твердого характеру.
21. Стаття «Методика оцінки softskills за допомогою ділових ігор» (budni.robota.ua), 2025.

22. Хребтій І. Використання методу assessment-center при оцінюванні кандидатів... *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 23. С. 176–181.
23. Чепелєва Н.В., Пов'якель Н.І. Теоретичне обґрунтування моделі особистості практичного психолога. *Психологія*, 1998.
24. AIHR. (2025). *Behaviorally Anchored Rating Scale: Examples + Guide*.
25. Alenezi A. (2023). Teacher Perspectives on AI-Driven Gamification in Education. *International Journal of Educational Technology*, 19(4).
26. Almonte R. (2021). *A Practical Guide to М'які навички*. Routledge.
27. Capatina A. (2024). Leveling up in corporate training: Unveiling the power of gamification. *Journal of Corporate Learning*, 10(2), 15–29.
28. CHRMP. (2025). *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) – Ultimate Guide*.
29. Deterding S. et al. (2019). Main gamification concepts: A systematic mapping study. *International Journal of Human-Computer Studies*, 138, 40–49.
30. Feher Z. (2024). The Future of HR Assessment.
31. González-Fernández M. et al. (2023). Gamification as an effective method in developing leadership skills.
32. Hamari J., Koivisto J. (2022). Effectiveness of gamification in learning. *JMIR*, 24(1).
33. Kinnander R.J. (2016). Designing a self-directed gamified professional development course.
34. Latip M.A. et al. (2023). Lecturers' Acceptance of Gamification.
35. Lazarus R. (2006). Emotions and interpersonal relationships. *Journal of Personality*, 74(1).

36. Ledesma J. (2014). Conceptual frameworks on resilience in leadership. *Sage Open*, 4(3).
37. Nath P., Pradhan R.K. (2012). Influence of positive affect on health and well-being.
38. Panagiotakopoulos A. (2016). *A Short Guide to People Management*.
39. Parsons P.A. (1988). Behavior, stress and variability.
40. Phillips P., Phillips J., Ray R. (2020). *Proving the Value of М'які навички*. ATD Press.
41. ResearchGate. (2025). *Competency-Based Performance Assessment Systems*.
42. Sailer M., Homner L. (2021). A systematic review of gamification in professional training.
43. Taylor Y. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods*. MPG Books.
44. Torresan S. (2023). Continuous learning at work: The power of gamification.
45. Xu S. et al. (2019). The impact of gamified training platforms on employee performance. HBS Working Paper.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### СЦЕНАРІЙ ІГРОВОЇ МЕТОДИКИ

Покроковий сценарій групової ігрової симуляції «Операція: Втрачене досьє»

Ігрова методика «Операція: Втрачене досьє» була розроблена як детективно-аналітична групова симуляція з метою оцінювання поведінкових та управлінських компетентностей учасників у форматі assessment center. Сюжет гри моделює реалістичну робочу ситуацію, що передбачає аналіз складної інформації, міжособистісну взаємодію, прийняття рішень в умовах невизначеності та обмеженого часу.

#### 1. Вступний інструктаж (5 хв)

Модератор ознайомлює учасників з умовами гри та її регламентом.

Сюжет гри.

У внутрішньому підрозділі компанії зникло конфіденційне досьє, яке містило стратегічно важливі матеріали. Існує підозра, що досьє могло бути втрачено або навмисно приховано одним із членів команди чи сторонньою особою, яка мала доступ до архіву.

Мета учасників.

Упродовж трьох раундів учасники мають проаналізувати надані докази, сформувані версії щодо події, звзвити гіпотези до однієї провідної та представити фінальне командне рішення з логікою й аргументацією.

Оцінювання.

Модератори здійснюють оцінювання поведінкових проявів учасників за вісьмома компетентностями, використовуючи стандартизовані чек-листи.

#### 2. Раунд 1 — «Початкове розслідування» (12 хв)

Команда отримує перший пакет матеріалів, який містить опис інциденту, перелік працівників із доступом до архіву, часову лінію подій, первинні свідчення та фотографію робочого місця.

Оцінювані компетентності: критичне мислення, комунікація, лідерство.

### 3. Раунд 2 — «Поглиблене розслідування» (12 хв)

Команда отримує уточнені докази, що частково суперечать попереднім припущенням, та здійснює перевірку висунутих гіпотез.

Оцінювані компетентності: активне слухання, емоційний інтелект, тайм-менеджмент.

### 4. Раунд 3 — «Неочікуваний злам подій» (6 хв)

Учасники отримують додаткову критичну інформацію та мають ухвалити фінальне рішення в умовах часових обмежень.

Оцінювані компетентності: адаптивність, ухвалення рішень під тиском, лідерство в стресових умовах.

### 5. Фінальна презентація (3 хв)

Команда презентує підсумкову версію подій, логіку розслідування та аргументацію.

### 6. Фіксація результатів

Оцінювання здійснюється за шкалою BARS (1–10 балів) з подальшим зіставленням результатів із профілем ролі та командними патернами.

## Додаток В

| Учасники | Критичне мислення | Емоційний інтелект | Тип комунікації | Управління часом | Лідерство | Активне слухання | Гнучкість | Вміння приймати рішення | Тип лідерства |
|----------|-------------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------|------------------|-----------|-------------------------|---------------|
| X1       | 10                | 8                  | 8               | 4                | 8         | 6                | 7         | 3                       | 10            |
| X2       | 10                | 8                  | 8               | 8                | 8         | 6                | 8         | 8                       | 8             |
| X3       | 10                | 8                  | 8               | 6                | 8         | 6                | 7         | 8                       | 8             |
| X4       | 10                | 8                  | 8               | 6                | 4         | 7                | 7         | 8                       | 5             |
| X5       | 10                | 6                  | 8               | 6                | 4         | 7                | 3         | 3                       | 5             |
| X6       | 10                | 6                  | 8               | 4                | 8         | 4                | 8         | 3                       | 10            |
| X7       | 2                 | 8                  | 4               | 2                | 4         | 7                | 3         | 3                       | 5             |
| X8       | 10                | 8                  | 8               | 6                | 8         | 7                | 7         | 8                       | 5             |
| X9       | 10                | 6                  | 8               | 6                | 8         | 6                | 8         | 8                       | 10            |
| X10      | 2                 | 8                  | 4               | 2                | 4         | 6                | 2         | 2                       | 5             |
| X11      | 10                | 8                  | 8               | 8                | 8         | 7                | 8         | 8                       | 10            |
| X12      | 10                | 8                  | 8               | 6                | 8         | 7                | 8         | 8                       | 10            |
| X13      | 10                | 6                  | 4               | 4                | 4         | 6                | 3         | 3                       | 5             |
| X14      | 10                | 8                  | 8               | 4                | 8         | 6                | 8         | 8                       | 10            |
| X15      | 10                | 8                  | 4               | 2                | 4         | 2                | 7         | 2                       | 2             |
| X16      | 10                | 8                  | 8               | 6                | 8         | 7                | 7         | 8                       | 8             |
| X17      | 2                 | 8                  | 4               | 2                | 4         | 2                | 3         | 3                       | 5             |
| X18      | 2                 | 8                  | 8               | 4                | 4         | 7                | 3         | 3                       | 5             |
| X19      | 10                | 8                  | 8               | 4                | 8         | 6                | 7         | 8                       | 10            |
| X20      | 2                 | 8                  | 8               | 4                | 4         | 2                | 3         | 3                       | 5             |

## Порівняльна таблиця «Еталон – Факт»

Даний шаблон використовується для здійснення порівняльного аналізу результатів центру оцінки з еталонним профілем посади. Таблиця заповнюється окремо для кожного учасника з метою визначення відповідності фактичних поведінкових проявів вимогам професійної ролі та формування рекомендацій щодо подальшого розвитку.

| Компетентність                       | Еталонний рівень<br>(профіль посади) | Фактичний<br>рівень (учасник) | Інтерпретація /<br>рекомендації |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Аналітичне<br>мислення               |                                      |                               |                                 |
| Емоційний<br>інтелект                |                                      |                               |                                 |
| Комунікація та<br>асертивність       |                                      |                               |                                 |
| Лідерська<br>поведінка               |                                      |                               |                                 |
| Активне<br>слухання                  |                                      |                               |                                 |
| Адаптивність та<br>гнучкість         |                                      |                               |                                 |
| Прийняття<br>управлінських<br>рішень |                                      |                               |                                 |
| Тип лідерства                        |                                      |                               |                                 |

Таблиця 1

Узагальнена характеристика результатів командної взаємодії за підсумками центру оцінки

| <i>Команда</i> | <i>Сильні сторони командної взаємодії</i>  | <i>Виявлені зони розвитку</i>   | <i>Ключові поведінкові спостереження</i>  | <i>Рекомендовані напрями розвитку</i>  |
|----------------|--|---|---|--|
| Команда 1      | Високий рівень залученості учасників; колективне обговорення гіпотез; орієнтація на спільне рішення. | Недостатня стабільність колективного мислення в умовах підвищеного навантаження; труднощі фіналізації рішень. | За умов обмеженого часу спостерігався перехід від командного аналізу до індивідуальних стратегій. | Розвиток навичок командної рефлексії; фасилітація процесу ухвалення спільних рішень.             |
| Команда 2      | Спокійна та злагоджена взаємодія; демократичний стиль прийняття рішень; повага до думок учасників.   | Недостатня структурованість процесу; обмежене залучення менш активних учасників.                              | Домінування окремих лідерів без подальшого повернення до альтернативних позицій.                  | Формування спільних цілей; розвиток активного слухання; чіткий розподіл ролей.                   |
| Команда 3      | Психологічна безпека; відкритість до висловлення думок; екологічне сприйняття критики.               | Низький рівень структурованості; порушення таймінгу; відсутність чіткого розподілу відповідальності.          | Інтуїтивний характер роботи без єдиного стратегічного фокусу.                                     | Розвиток навичок стратегічного планування; впровадження рольового розподілу та тайм-менеджменту. |

Додаток Б

Таблиця з якісним результатом (вставляю пізніше)

## Профіль ролі hr director

| Критерій            | Опис  |
|---------------------|---|
| Назва посади        | HR Director   |
| Рівень посади       | Топ-менеджмент  |
| Підпорядкування     | CEO / Генеральному директору  |
| Підлеглі            | HR BP, Recruitment Lead, L&D Manager, Payroll/C&B, HR Admin                 |
| Мета посади         | Стратегічне управління людським капіталом та HR-стратегією                  |
| Ключові функції     | HR-стратегія, центр оцінки, ігрові методики, розвиток, культура, консалтинг |
| Аналітичне мислення | 9–10  |
| Емоційний інтелект  | 8–10  |
| Комунікація         | 9–10  |
| Лідерство           | 9–10  |
| Адаптивність        | 8–10  |
| Прийняття рішень    | 9–10  |
| Тип лідерства       | Трансформаційний (9–10)   |
| Освіта              | Вища (психологія, HR, менеджмент)   |
| Досвід              | 5–7 років у HR, 3+ роки управлінський                                       |
| Знання              | HR analytics, AC, GBA, competency models                                    |
| Мови                | Англійська B2+  |
| Особистісні якості  | Стратегічність, зрілість, стресостійкість                                   |