

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра психології

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

(наукове звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**на тему: «Соціально-психологічні чинники кар'єрної**  
**спрямованості менеджерів»**

**Виконала:**

студентка групи ТУод-8-24-М1ПС(2,0здс)  
(шифр групи)

Освітньої програми: «Психологія»

Спеціальності: 053 Психологія  
(код і найменування спеціальності)

**Бужбецька Анастасія Ростиславівна**  
(ПІБ студента)

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

**Керівник:** доктор філософії галузі знань  
05 «Соціальні та поведінкові науки»,  
спеціальності 053 «Психологія», доцент  
кафедри Єрмакова Аліса Сергіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис наукового керівника)

**2026 р.**

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»

**Кафедра психології**

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень

Спеціальності: 053 «Психологія»

Освітньої програми: «Психологія»

**«Затверджую»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026р.

**Завдання**

на кваліфікаційну роботу студента

**Бужбецької Анастасії Ростиславівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема кваліфікаційної роботи** Соціально-психологічні чинники кар'єрної спрямованості менеджерів

**Керівник кваліфікаційної роботи:** доктор філос. галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», Єрмакова А.С.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

**2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:**

Травень 2026р.

**3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи**  
Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків до кожного розділу та загальних висновків, списку використаних джерел (80 найменувань). Загальний обсяг роботи – 87 друкованих сторінок.

**4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: .**  
Кваліфікаційна робота містить 2 таблиці

**5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи**

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                 | Строки виконання |               | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|----------|
|       |                                                                               | Планові          | Фактичні      |          |
| 1     | 2                                                                             | 3                | 4             | 5        |
| 1.    | Збір та опрацювання наукових джерел                                           | Листопад 2025    | Листопад 2025 |          |
| 2.    | Написання вступу                                                              | Грудень 2025     | Грудень 2025  |          |
| 3.    | Розділ 1. Теоретичне підґрунтя дослідження кар'єрної спрямованості менеджерів | Грудень 2025     | Грудень 2025  |          |
| 4.    | Розділ 2. Методичні засади дослідження кар'єрної спрямованості менеджерів     | Січень 2026      | Січень 2026   |          |

| 1  | 2                                                                                                   | 3             | 4             | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---|
| 5. | Розділ 3. Емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів | Березень 2026 | Березень 2026 |   |
| 6. | Висновки                                                                                            | Квітень 2026  | Квітень 2026  |   |
| 7. | Оформлення списку використаних джерел                                                               | Квітень 2026  | Квітень 2026  |   |
| 8. | Подання роботи на перевірку керівнику                                                               | Квітень 2026  | Квітень 2026  |   |
| 9. | Попередній захист кваліфікаційної роботи                                                            | Травень 2026  | Травень 2026  |   |

## АНОТАЦІЯ

**Бужбецька А.Р. «Соціально-психологічні чинники кар'єрної спрямованості менеджерів» – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» –ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2026.

**Актуальність теми** зумовлена тим, що ефективність діяльності сучасних організацій значною мірою залежить від професійної активності менеджерів, їхньої орієнтації на професійне вдосконалення та кар'єрне просування. Недостатній рівень сформованості кар'єрної спрямованості може призводити до професійного вигорання, зниження мотивації праці, труднощів професійної адаптації та зменшення продуктивності управлінської діяльності. **Мета** – провести теоретико - емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів.

У роботі були використані наступні **методи дослідження**: метод теоретичного аналізу наукових джерел, бесіди, експертних оцінок, психолого-діагностичного обстеження, математичної обробки результатів дослідження

**Ключові слова:** *особистість менеджера, професіоналізація, кар'єрна спрямованість, індивідуальні особливості, організація життя.*

## ANNOTATION

**Buzhbetska A.R. "Socio-psychological factors of career orientation of managers" – It's Manuscript.**

Diploma's work in obtaining the educational qualification of " bachelor's " PJSC «Institution of higher education «Interregional Academy of Personnel Management», 2026.

**The relevance** of the topic is due to the fact that the effectiveness of modern organizations largely depends on the professional activity of managers, their orientation to professional improvement and career advancement. An insufficient level of career orientation can lead to professional burnout, reduced work motivation, difficulties in professional adaptation and reduced productivity of managerial activities.

The **goal** is to conduct a theoretical and empirical study of the socio-psychological factors of managers' career orientation.

The following research **methods** were used in the work: the method of theoretical analysis of scientific sources, interviews, expert assessments, psychological and diagnostic examination, mathematical processing of research results

**Keywords:** *manager's personality, professionalization, career orientation, individual characteristics, organization of life.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                     | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1</b>                                                                                        |           |
| <b>ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ МЕНЕДЖЕРІВ .....</b>                       | <b>12</b> |
| 1.1. Особливості кар'єрного розвитку особистості .....                                                 | 12        |
| 1.2. Професіоналізація особистості як форма її психічного розвитку .....                               | 24        |
| 1.3. Психологічні закономірності професійного розвитку .....                                           | 32        |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                            | 43        |
| <b>РОЗДІЛ 2</b>                                                                                        |           |
| <b>МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ МЕНЕДЖЕРА .....</b>                            | <b>46</b> |
| 2.1 Організація, основні етапи та методи дослідження кар'єрної спрямованості менеджера .....           | 46        |
| 2.2. Методи дослідження кар'єрної спрямованості менеджерів .....                                       | 49        |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                            | 54        |
| <b>РОЗДІЛ 3</b>                                                                                        |           |
| <b>ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КАР'ЄРНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ МЕНЕДЖЕРІВ .....</b> | <b>65</b> |
| 3.1. Актуальні проблеми у житті та професійній діяльності менеджерів.....                              | 65        |
| 3.2. Типологія особистості менеджерів, що впливає на кар'єрну спрямованість.....                       | 67        |
| 3.3. Особливості подолання проблемних ситуацій менеджерами .....                                       | 71        |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                            | 75        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                   | <b>78</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                | <b>80</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, цифровізації економіки, трансформації ринку праці та посилення конкуренції особливої актуальності набуває проблема кар'єрної спрямованості менеджерів як важливого чинника ефективності професійної діяльності й особистісної самореалізації. Управлінська діяльність сьогодні потребує не лише високого рівня професійної компетентності, але й здатності до стратегічного мислення, адаптації до змін, ефективної міжособистісної взаємодії та побудови індивідуальної кар'єрної траєкторії. Саме тому дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів є одним із пріоритетних напрямів сучасної організаційної та економічної психології.

Особливої значущості дана проблема набуває в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні, які супроводжуються нестабільністю професійного середовища, необхідністю швидкої адаптації до нових умов праці, переосмисленням професійних цінностей та зміною вимог до управлінського персоналу. Сучасний менеджер повинен демонструвати високий рівень мотивації до професійного розвитку, готовність до кар'єрного зростання, емоційну стійкість, лідерські якості та здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що професійний розвиток і кар'єрне зростання особистості залежать не лише від індивідуальних здібностей, а й від комплексу соціально-психологічних чинників: мотивації, ціннісних орієнтацій, організаційної культури, стилю керівництва, емоційного інтелекту, міжособистісних відносин та професійного середовища загалом.

Кар'єрна спрямованість менеджерів виступає складним інтегративним утворенням, що визначає професійні наміри, прагнення до самореалізації, систему кар'єрних цінностей і стратегій особистості. Вона формується під впливом як внутрішніх психологічних характеристик особистості, так і зовнішніх соціальних умов професійної діяльності. Серед важливих чинників,

які впливають на формування кар'єрної спрямованості менеджерів, дослідники виокремлюють мотивацію досягнення успіху, рівень домагань, професійні очікування, самооцінку, особливості комунікації, емоційний інтелект, стиль управління, соціально-психологічний клімат у колективі та організаційну підтримку.

Актуальність теми також зумовлена тим, що ефективність діяльності сучасних організацій значною мірою залежить від професійної активності менеджерів, їхньої орієнтації на професійне вдосконалення та кар'єрне просування. Недостатній рівень сформованості кар'єрної спрямованості може призводити до професійного вигорання, зниження мотивації праці, труднощів професійної адаптації та зменшення продуктивності управлінської діяльності.

Натомість високий рівень кар'єрної спрямованості сприяє професійній самореалізації, підвищенню відповідальності, розвитку лідерського потенціалу та ефективному управлінню персоналом.

Водночас сучасні дослідження свідчать, що кар'єрні орієнтації та професійне становлення менеджерів мають виражений соціально-психологічний характер і залежать від особливостей професійного середовища, соціальної підтримки, організаційної культури та специфіки взаємодії в колективі. Це обумовлює необхідність комплексного вивчення чинників, які визначають кар'єрну спрямованість управлінців, а також пошуку ефективних психологічних механізмів її розвитку.

Отже, актуальність дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів визначається потребою сучасного суспільства у висококваліфікованих, психологічно компетентних та професійно мотивованих управлінцях, здатних ефективно реалізовувати власний потенціал в умовах швидких соціально-економічних змін. Дослідження даної проблематики має важливе теоретичне та практичне значення для розвитку організаційної психології, психології управління та вдосконалення системи професійної підготовки менеджерів.

**Мета дослідження:** провести теоретико - емпіричне дослідження

соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів.

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження ставилися такі основні завдання:

1. Провести аналіз наукової літератури з проблем професіоналізації та розвитку кар'єри особистості.
2. Укласти методичний комплекс для проведення емпіричного дослідження кар'єрної спрямованості менеджерів.
3. Провести емпіричне дослідження індивідуально-особистісних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів.
4. Провести емпіричне дослідження соціальних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів.

**Об'єкт дослідження**- особистість менеджера.

**Предмет дослідження** - соціально-психологічні чинники кар'єрної с

п **Методи дослідження.** Для реалізації завдань кваліфікаційного дослідження були використані: системно-структурний метод, метод теоретичного аналізу наукових джерел, метод експертних оцінок, метод психолого-діагностичного обстеження, методи математичної обробки результатів дослідження.

в В емпіричному дослідженні було застосовано були використані такі методики: Опитувальник Юнгіанської типології особистості В. Колесникової, опитувальник «Дії з організації життя» Є. Колесникова, структурована бесіда

о Емпіричну вибірку склали 60 менеджерів одеських філій Ощадбанку та банку Південний.

т **Теоретичне значення** дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів полягає у поглибленні наукових уявлень про психологічні механізми професійного становлення особистості в умовах сучасного соціально-економічного середовища. Дослідження даної проблематики сприяє розвитку теоретичних засад організаційної психології, психології управління, психології професійного розвитку та соціальної е

д

ж

психології особистості, оскільки дозволяє комплексно проаналізувати взаємозв'язок між індивідуально-психологічними характеристиками менеджера та соціальними умовами його професійної діяльності.

Наукове значення дослідження полягає у розширенні та систематизації теоретичних підходів до розуміння феномена кар'єрної спрямованості як складного інтегративного утворення, що охоплює мотиваційну, ціннісну, емоційну, когнітивну та поведінкову сфери особистості. Аналіз соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості дозволяє уточнити зміст і структуру професійної мотивації менеджерів, особливості формування кар'єрних орієнтацій, професійних цілей, рівня домагань та прагнення до самореалізації у професійній діяльності.

Теоретична цінність дослідження також полягає у виявленні закономірностей впливу соціального середовища на професійний розвиток менеджерів. Зокрема, дослідження дозволяє поглибити наукові уявлення про роль соціально-психологічного клімату колективу, організаційної культури, стилю керівництва, міжособистісних взаємин та професійної комунікації у процесі формування кар'єрної спрямованості особистості. Це сприяє розвитку сучасних концепцій професійного становлення та кар'єрного розвитку управлінців у контексті взаємодії особистісних і соціальних чинників.

Важливим аспектом теоретичного значення є можливість уточнення психологічних характеристик ефективного менеджера в умовах сучасної професійної діяльності. Дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості сприяє розширенню знань про значення емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, лідерських якостей, рівня саморегуляції, професійної мотивації та здатності до адаптації у забезпеченні професійного успіху менеджерів.

Крім того, результати дослідження можуть стати підґрунтям для подальшого розвитку концепцій кар'єрного розвитку особистості, професійної самореалізації та психологічного супроводу управлінської діяльності.

Вивчення соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості

дозволяє поглибити теоретичні уявлення про механізми професійної адаптації, професійної ідентичності та особливості побудови індивідуальної кар'єрної траєкторії менеджерів.

Отже, теоретичне значення дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів полягає у розширенні наукових знань про психологічні особливості професійного становлення управлінців, уточненні структури та механізмів формування кар'єрної спрямованості, а також у розвитку сучасних теоретичних підходів до вивчення професійної діяльності особистості в умовах соціальних трансформацій.

**Практичне значення** дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи професійної підготовки, розвитку та психологічного супроводу управлінського персоналу в сучасних організаціях. Вивчення особливостей формування кар'єрної спрямованості менеджерів дозволяє визначити психологічні умови, які сприяють ефективному професійному становленню, підвищенню мотивації до праці та розвитку управлінського потенціалу особистості.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці організаційних психологів, HR-фахівців, керівників підприємств та спеціалістів з управління персоналом для розроблення програм професійного розвитку менеджерів, формування кадрового резерву, оптимізації процесів професійної адаптації та планування кар'єри працівників. Виявлення соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості сприяє більш ефективному добору управлінських кадрів, прогнозуванню професійної успішності менеджерів та створенню умов для їх професійної самореалізації.

Практична цінність дослідження полягає також у можливості розроблення психодіагностичних та корекційно-розвивальних програм, спрямованих на формування позитивної професійної мотивації, розвитку лідерських якостей, комунікативної компетентності, емоційного інтелекту та навичок саморегуляції менеджерів. Отримані результати можуть бути

використані для проведення психологічних тренінгів, коучингових програм, семінарів та консультацій, спрямованих на розвиток кар'єрного потенціалу особистості.

Важливе практичне значення має можливість застосування результатів дослідження у сфері профілактики професійного вигорання, емоційного виснаження та зниження професійної мотивації менеджерів. Виявлення чинників, які впливають на кар'єрну спрямованість, дозволяє своєчасно визначати ризики професійної дезадаптації, конфліктності, втрати професійної активності та незадоволеності працею. Це сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації та підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Практична значущість дослідження також пов'язана з можливістю використання його результатів у системі вищої освіти під час підготовки майбутніх менеджерів. Матеріали дослідження можуть бути застосовані у викладанні дисциплін з організаційної психології, психології управління, психології кар'єри, менеджменту персоналу та професійного розвитку особистості. Отримані дані можуть стати основою для розроблення навчально-методичних матеріалів, програм професійного саморозвитку та психологічного супроводу майбутніх управлінців.

Отже, практичне значення дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів полягає у можливості вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності професійної діяльності менеджерів, розвитку їхнього кар'єрного потенціалу та забезпечення психологічних умов для успішної професійної самореалізації в сучасному професійному середовищі.

**Структура дипломної роботи** визначена метою та завданнями магістерського дослідження. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (80 найменувань). Загальний обсяг роботи – 87 друкованих сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ МЕНЕДЖЕРІВ

#### 1.1. Особливості кар'єрного розвитку особистості

Кар'єрне становлення особистості виступає важливою складовою професійного розвитку, що охоплює процеси самопізнання, набуття нових знань і навичок, професійної адаптації, а також досягнення визначених професійних цілей. Даний процес характеризується специфічними рисами та етапами, які визначають його зміст, темп і спрямованість.

Опрацювання наукової літератури дає підстави виокремити низку ключових характеристик кар'єрного розвитку правника [11, 14, 23, 45, 56].

По-перше, кар'єрне становлення має індивідуальний характер, оскільки професійний шлях кожної особистості визначається сукупністю її психологічних особливостей, здібностей, мотиваційної сфери, ціннісних орієнтацій та життєвого досвіду. Саме індивідуальні відмінності зумовлюють особливості темпу професійного просування та вибору напрямів кар'єрного розвитку.

По-друге, кар'єрний розвиток відзначається безперервністю, адже триває протягом усього життя людини. У цьому процесі можуть чергуватися етапи інтенсивного професійного зростання, стабільності або певного спаду. Водночас кар'єра не обмежується лише сферою професійної діяльності, а тісно пов'язана з особистісним саморозвитком, самореалізацією та досягненням життєвих цілей.

По-третє, важливою рисою кар'єрного розвитку є його контекстуальна зумовленість. На професійне становлення впливають соціально-економічні умови, особливості ринку праці, суспільні очікування, специфіка

організаційного середовища та інші зовнішні чинники, які можуть як стимулювати, так і гальмувати професійне просування особистості.

Ще однією характерною особливістю є динамічність кар'єрного розвитку. Сучасне професійне середовище постійно змінюється, що вимагає від особистості здатності до адаптації, професійної мобільності, готовності до самовдосконалення та перегляду власних кар'єрних стратегій відповідно до нових умов діяльності.

У сучасній українській психологічній науці проблема кар'єрного розвитку особистості є предметом активного дослідження. Значний внесок у вивчення цієї тематики зробили такі науковці, як Н. Артеменко, Ж. Вірна, А. Мудрик, О. Саннікова, О. Фонарьов та інші. Зокрема, А. Мудрик наголошував на тому, що аналіз кар'єрного становлення особистості доцільно здійснювати у межах двох взаємопов'язаних напрямів — структурного та процесуального. Структурний підхід орієнтований на вивчення професійно значущих якостей особистості. У його межах виокремлюють елементно-аналітичний та системно-синтетичний підходи. Елементно-аналітичний підхід зосереджується на дослідженні окремих психологічних характеристик або комплексів властивостей, необхідних для ефективного виконання конкретної професійної діяльності. При цьому професійно важливі якості оцінюються з огляду на їх універсальність та значущість для різних видів професійної активності [44].

Натомість системно-синтетичний підхід розглядає особистість професіонала як цілісну інтегровану систему, що включає широкий спектр взаємопов'язаних особистісних характеристик, які забезпечують ефективність професійної діяльності.

Процесуальний напрям дослідження професійного становлення особистості охоплює статичний і динамічний підходи. Статичний підхід базується переважно на констатації фактів та розглядає особистість спеціаліста як відносно стабільну систему психологічних якостей, психічних функцій і психофізіологічних властивостей, необхідних для успішного оволодіння професією [16].

Динамічний підхід, навпаки, акцентує увагу на розвитку особистості у процесі професійної діяльності. У межах цього підходу вивчаються закономірності формування професійно значущих якостей, особливості професійного становлення на різних етапах кар'єри, а також професійні кризи, труднощі адаптації та можливі професійні деформації [45].

Відповідно до наукових поглядів О. Саннікової, процес професійного становлення особистості має складний, багаторівневий та індивідуально зумовлений характер. Його сутність полягає у постійному подоланні суперечностей між вимогами професійної діяльності, які відображені у професійних стандартах, знаннях, методиках та уявленнях про ідеального фахівця, і реальними можливостями, здібностями та ресурсами конкретної особистості.

О. Саннікова наголошує, що професійна індивідуальність людини виявляється у своєрідному поєднанні її особистісних характеристик [цит. за 15]. Такі характеристики перебувають у постійній взаємодії, зазнають змін як у структурі особистості загалом, так і в межах окремих її складових, що зумовлює трансформацію їх кількісного та якісного співвідношення, а також рівня домінування певних рис. Отже, індивідуальність професіонала виступає не лише показником високого рівня особистісного розвитку, а й характеризується неповторною системою взаємопов'язаних якостей і специфікою їх розвитку та функціонування [15].

Більшість дослідників розглядають професійне становлення особистості як тривалий, багатогранний і динамічний процес, що поєднує загальний психічний розвиток людини в онтогенезі з процесом її професіоналізації упродовж життя.

Помітний внесок у дослідження проблематики професійного розвитку зробили Ж. Вірна, О. Мамічева, Н. Пов'якель та інші українські науковці. У своїх працях вони зазначають, що професійний розвиток спеціаліста проходить три основні стадії: професійну адаптацію, професійне становлення (інтернальність, інтеграцію) та професійну стагнацію.

Початковий етап професійного становлення пов'язаний із входженням особистості у професію, ознайомленням зі специфікою діяльності, адаптацією до професійного середовища та активним засвоєнням професійних ролей. На цій стадії людина переважно орієнтується на зовнішні вимоги, правила та норми діяльності, намагаючись пристосуватися до умов професійного середовища. Фахівець здебільшого використовує готові алгоритми вирішення професійних завдань, дотримуючись принципу раціонального використання власних ресурсів. Саме в цей період відбувається початок самостійної трудової діяльності [30].

Адаптаційний етап професійного розвитку передбачає накопичення необхідних знань, оволодіння професійними вміннями та навичками, а також формування психологічної готовності до виконання професійних функцій. Основними завданнями цього періоду є пристосування особистості до вимог професії, розвиток механізмів саморегуляції, організація пізнавальних процесів відповідно до професійних стандартів, а також мотиваційна, емоційно-вольова, інтелектуальна та поведінкова адаптація до професійного середовища [30].

Після завершення адаптаційного періоду, тривалість якого залежить від особливостей професійної діяльності, у структурі особистості відбуваються зміни, пов'язані з переосмисленням власної професійної ролі та трансформацією взаємодії між окремими особистісними підсистемами. Це спричиняє зміни у співвідношенні та домінуванні певних професійно важливих якостей [54].

Таким чином, за Н. Пов'якель, індивідуальність професіонала визначається не лише високим рівнем особистісного розвитку, а й своєрідним поєднанням різнорівневих характеристик, їх взаємозалежністю та специфікою розвитку [цит. за 9].

Другий етап професійного становлення — інтернальний — характеризується переходом особистості до більш усвідомленого ставлення до власної професійної діяльності. На цьому рівні фахівець здатний аналізувати свою роботу не лише ситуативно, а й цілісно, оцінюючи її зміст, труднощі та

перспективи. Особистість починає самотійно осмислювати суперечності професійної діяльності та конструктивно вирішувати їх відповідно до власних цінностей і професійних орієнтирів. Труднощі сприймаються як умови для саморозвитку, а професійна діяльність супроводжується усвідомленням свободи вибору та відповідальності за прийняті рішення.

Основними характеристиками цього етапу є усвідомлення нової соціально-професійної ролі, реалістична оцінка власних можливостей, накопичення професійного досвіду, упевнене виконання професійних обов'язків, задоволення результатами власної діяльності та формування відчуття себе як повноцінного суб'єкта професійної діяльності [15].

Етап професійної стагнації виникає тоді, коли спеціаліст повністю адаптувався до професійного середовища та починає переважно спиратися на вже сформований досвід, усталені професійні стереотипи й шаблони діяльності. У результаті цього може знижуватися професійна активність, сповільнюватися особистісне та професійне зростання, а також формуватися несприйнятливість до нових ідей і змін. Цей період нерідко супроводжується негативними психоемоційними станами, зокрема агресивністю, апатією, депресивними переживаннями, а також погіршенням психічного й фізичного здоров'я, що може спричиняти розвиток нервових та психосоматичних порушень [27].

У представників різних професійних сфер етап професійної стагнації виникає неодноразово. За даними О.В. Мамічевої, у фахівців масових професій, зокрема лікарів і викладачів, ознаки професійного застою зазвичай проявляються після 10–15 років трудової діяльності за спеціальністю, тоді як у менеджерів цей процес може розпочатися вже через 5–7 років професійної практики.

Особливості кар'єрного просування в системі державної служби суттєво відрізняються від професійного розвитку працівників комерційного сектору. Дослідження посадового просування свідчать про недостатню впорядкованість кар'єрного зростання державних службовців, нерівномірну тривалість перебування на окремих посадах, а також існування явищ «кар'єрних тупиків»

і так званих стрімких «десантних» кар'єр. Подібні диспропорції негативно позначаються на мотивації до праці, професійній ефективності службовців та ускладнюють підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в професійному середовищі [72].

Однією з характерних проблем вітчизняної державної служби є вплив внутрішніх психологічних чинників на другу стадію професійного становлення особистості [72].

Цей етап, який визначають як інтернальний, характеризується здатністю фахівця вийти за межі рутинної професійної діяльності та усвідомити власну роботу в ширшому соціальному й професійному контексті. Завдяки цьому людина набуває можливості керувати власною професійною ситуацією, критично оцінювати труднощі та суперечності професійної діяльності, а також самостійно знаходити конструктивні шляхи їх подолання відповідно до власних цінностей і переконань. У такому випадку професійні труднощі сприймаються не як перешкоди, а як чинники особистісного й професійного розвитку, що сприяє формуванню відповідальності та відчуття свободи у прийнятті рішень.

Для цього періоду характерними є усвідомлення вимог нової професійно-соціальної ролі, оцінка власних можливостей і здібностей, накопичення професійного досвіду, компетентне виконання службових обов'язків, а також отримання задоволення від результатів власної діяльності та відчуття себе активним суб'єктом професійної праці [70].

Темпи кар'єрного розвитку у сфері державного управління значно різняться порівняно з підприємницькими структурами. Наукові джерела вказують на хаотичність просування державних службовців, нерівномірність тривалості їхнього перебування на посадах і виникнення явищ професійного застою або надто швидкого кар'єрного зростання. Такі деформації негативно впливають як на професійну результативність працівників, так і на стан соціально-психологічного середовища в організаціях державної служби [66].

У практиці державного управління вважається, що службовець перед призначенням на вищу посаду має послідовно пройти всі необхідні етапи

професійного розвитку. Це забезпечує належний рівень професійної підготовки кадрів, підтримує авторитет державної влади та сприяє зміцненню поваги до законодавства.

У державах із розвиненою демократичною системою та ринковою економікою встановлено, що оптимальний термін перебування службовця на одній посаді зазвичай становить близько 4–5 років. На думку Н. Артеменко, у сфері державної служби професійне становлення фахівця відбувається швидше, унаслідок чого стадія професійної стагнації може виникати вже після п'яти років роботи за спеціальністю [4].

А. Мудрик виокремлює дві основні моделі професійної поведінки особистості.

Перша — модель розвитку — пов'язана зі здатністю людини виходити за межі усталених професійних схем, змінювати власний стиль діяльності та долати обмеження, що стримують її професійне зростання [18].

Друга модель — адаптивна — ґрунтується переважно на відтворенні вже засвоєних способів професійної діяльності та прагненні відповідати зовнішнім вимогам професійного середовища. Такий тип поведінки нерідко спричиняє перенесення особистісного розвитку в інші сфери життя, не пов'язані з професійною діяльністю, або ж веде до професійного застою, посилення психологічних захисних механізмів і виникнення психосоматичних чи невротичних порушень [18].

Адаптивна модель професійної поведінки охоплює кілька рівнів: пристосувальний, стереотипізаційний та стагнаційний.

Пристосувальний рівень характеризується використанням типових способів мислення й поведінки, орієнтацією на професійні стереотипи та прагненням відповідати очікуванням значущого соціального оточення.

Стереотипізаційний рівень проявляється у стандартизації професійної діяльності, засвоєнні як власних, так і запозичених професійних прийомів, а також у використанні звичних алгоритмів і стратегій виконання завдань.

Стагнаційний рівень відображає закріплення професійних стереотипів і виникнення професійного застою, коли людина підлаштовує власні можливості під вимоги професійного середовища, спираючись переважно на готові схеми діяльності та наслідуючи досвід інших [45].

Адаптивна модель репрезентує процес становлення фахівця як носія професійних знань, навичок і досвіду. Якщо людина обмежується лише успішною адаптацією до професійного середовища, її професійний розвиток поступово замінюється закріпленням стереотипних способів діяльності та використанням уже відомих технологій і прийомів роботи. Натомість модель розвитку характеризує фахівця, який усвідомлено застосовує власний досвід, володіє професійною діяльністю та здатний до самопроєктування, саморозвитку й удосконалення.

Розвиток особистості у професійній сфері може здійснюватися у формах регресу, прогресу або стагнації [57].

Регресивний тип розвитку пов'язаний із прагненням людини підтримувати відповідність між власними можливостями та вимогами професійної діяльності без суттєвих змін чи вдосконалення.

Прогресивний розвиток, навпаки, характеризується активною самореалізацією особистості, усвідомленням необхідності внутрішніх змін, трансформацією власного внутрішнього світу та індивідуальним професійним саморозвитком, що здійснюється на основі особистого вибору й самопроєктування.

Стагнація професійного розвитку найчастіше виникає внаслідок адаптивної поведінки, спрямованої на подолання суперечностей між вимогами професійного середовища, очікуваннями професійної спільноти та індивідуальними можливостями особистості [57].

Реалізація індивідуальних особливостей людини у професійній діяльності значною мірою залежить від модусу її буття, про що зазначає Р.О. Фонарьов [цит. за 38]. Дослідження Н. Артеменко, А. Мудрика, Н.І. Пов'якель та О.П. Саннікової свідчать, що для більшості фахівців типовим є інтенсивний

професійний розвиток на початкових етапах професіогенезу з подальшим переходом до стагнації.

На думку А. Мудрика, етап професійної адаптації триває приблизно 1–2 роки трудової діяльності, що зумовлено специфікою професії. У цей період професійна діяльність є чітко регламентованою, підпорядкованою певним нормам, правилам і вимогам. Саме тому фахівець у процесі роботи засвоює морально-етичні стандарти та пристосовується до умов професійного середовища.

Упродовж наступних 2–6 років професійної діяльності ефективність праці, як правило, зростає. Це пояснюється тим, що завдяки накопиченому досвіду та знанням спеціаліст уже здатний самостійно ухвалювати рішення, відповідати за їх наслідки, конструктивно розв'язувати професійні завдання, компетентно виконувати службові обов'язки та отримувати задоволення від результатів власної діяльності.

Таким чином, професійна діяльність фахівців із досвідом роботи від двох до шести років має ознаки, характерні для інтернальної стадії професійного становлення. Водночас саме на цьому етапі, у процесі формування індивідуального стилю діяльності, поступово знижується рівень професійної активності та виникають передумови для професійної стагнації. Особливо виразно це проявляється у представників соціально-економічних професій та державних службовців, діяльність яких відзначається високим рівнем нормативності та регламентованості.

На стадії професійного становлення, коли фахівець уже пристосував власні здібності та можливості до вимог професійної діяльності й спирається переважно на накопичений досвід, за твердженням А. Мудрика, поступово знижується рівень професійної активності, ефективності праці та подальшого професійного розвитку [цит. за 18]. Саме ці прояви є характерними для стагнаційного етапу професійного становлення. У цей період можуть виникати негативні психологічні стани, серед яких агресивність, депресивні реакції, невротичні прояви, а також погіршення психічного й фізичного самопочуття.

Дослідник наголошує, що після шести років професійної діяльності доцільно створювати для працівника нові умови професійної реалізації, які сприятимуть його подальшій адаптації та розвитку. Йдеться насамперед про зміну змісту професійної діяльності з урахуванням набутого досвіду, знань і навичок, наприклад перехід від виконавських функцій до управлінських. Такий підхід дозволяє фахівцю відчувати суспільне та професійне визнання власних досягнень. Реалізація подібних адаптаційних програм сприяє підвищенню кваліфікації, формуванню нових компетентностей і професійному самовдосконаленню працівника.

Отже, система профілактичних і адаптаційних заходів позитивно впливає на результативність професійної діяльності. Натомість відсутність таких умов може призвести до емоційного виснаження, незадоволеності працею, професійного перенапруження, хронічної втоми, втрати інтересу до професійного зростання, байдужості до процесу та результатів роботи, а також до поступової професійної деградації [7].

Тривале виконання одноманітної професійної діяльності стає серйозним випробуванням для особистості через обмеженість трудових функцій, сталість соціальних ролей у колективі та усталені формальні й неформальні взаємини з колегами та керівництвом. Нерідко це супроводжується необхідністю тривалий час залишатися на одній і тій самій посаді. Унаслідок цього багаторічна робота в межах однієї професійної сфери може спричиняти виникнення професійних деформацій загального характеру, які негативно впливають на особистість, порушують її цілісність і знижують ефективність професійної діяльності. Подібні явища спостерігаються у значної частини представників певної професії.

Серед основних типів кар'єрного розвитку особистості виокремлюють такі:

- вертикальний тип кар'єри, який передбачає послідовне просування працівника на вищі щаблі організаційної ієрархії;

- кваліфікаційний тип кар'єри, що пов'язаний із професійним удосконаленням і зростанням рівня кваліфікації відповідно до тарифної системи;
- статусний тип кар'єри, за якого підвищення суспільного та професійного статусу відбувається через отримання нагород, премій, почесних звань та інших форм визнання професійних досягнень;
- монетарний тип кар'єри, який характеризується збільшенням матеріальної винагороди, наданням соціальних пільг та інших бонусів у процесі зростання професійного стажу [53].

Особливого значення набуває етап професійного навчання та підготовки майбутніх менеджерів, адже саме в цей період відбувається інтенсивне формування особистості, розвиток професійно важливих якостей і компетентностей, необхідних для подальшої професійної діяльності.

Одним із провідних показників результативності професійної освіти є готовність майбутнього юриста до практичної професійної діяльності [15].

Специфіка професійного становлення правника полягає в необхідності формування емоційної готовності ще під час навчання у закладах вищої освіти (В.М. Вакуленко). Емоційна готовність виконує функцію внутрішнього регулятора професійної діяльності, впливаючи на задоволеність працею, ставлення до її змісту, відчуття внутрішньої рівноваги, впевненості у власних силах та позитивного самосприйняття.

Рівень емоційної готовності до професійної діяльності безпосередньо залежить від сформованості емоційної компетентності особистості, яка ґрунтується на розвитку емоційного інтелекту. У структурі цієї готовності виокремлюють кілька основних аспектів:

- конструктивний аспект, що відображає здатність застосовувати емоційні знання й уміння для стратегічного планування та ефективного управління власною поведінкою з метою професійної самореалізації;

- стабілізуючий аспект, пов'язаний із використанням емоційної компетентності для підтримання психологічної рівноваги та емоційного благополуччя;
- регулятивний аспект, який характеризує вміння застосовувати емоційні знання для формування адаптивної професійної поведінки;
- когнітивний аспект, що охоплює здатність розуміти емоційні стани.

Дослідження свідчать, що майбутні правники краще розпізнають і розуміють емоції інших людей (42,8 %), ніж власні емоційні переживання (18,76 %). Водночас вони здатні адекватно усвідомлювати свій емоційний стан, визначати причини його виникнення та вербалізувати власні переживання [34, 39, 44].

Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати кар'єрний розвиток менеджера як послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має свої особливості, завдання та психологічні характеристики. Спираючись на періодизацію Г. Крайга, можна виокремити пролонговану модель кар'єрного розвитку менеджера.

1. Етап професійної орієнтації (підготовчий період). Характерний для підліткового та юнацького віку. Основними завданнями є самопізнання, виявлення інтересів і здібностей, первинний вибір професії. На цьому етапі особистість знайомиться з різними видами професійної діяльності, отримує перший досвід роботи та формує початкові кар'єрні цілі.

2. Етап навчання та професійної адаптації. Відповідає ранньому дорослому віку. Головними завданнями є здобуття професійної освіти, формування необхідних знань, умінь і навичок. Характерними рисами виступають початок професійної діяльності, пристосування до професійного середовища та розвиток професійної компетентності.

3. Етап стабілізації та професійного зростання. Припадає на середній дорослий вік. На цьому етапі особистість прагне до професійного вдосконалення, досягнення стабільності у кар'єрі та розвитку експертного рівня знань. Важливими характеристиками є підвищення кваліфікації, набуття авторитету та поступове досягнення лідерських позицій.

4. Етап професійної зрілості. Характерний для зрілого дорослого віку. Основними завданнями стають підтримання досягнутого професійного рівня, передача досвіду молодшим колегам та подальше професійне самовдосконалення. У цей період зберігається висока професійна активність, розвивається наставництво та участь у стратегічно важливих проєктах.

5. Етап завершення професійної кар'єри. Охоплює передпенсійний і пенсійний періоди. Його основними завданнями є підготовка до виходу на пенсію та пошук нових способів самореалізації. Для цього етапу характерними є поступове зниження професійної активності, передача професійних обов'язків та планування подальшого життєвого шляху.

Отже, кар'єрний розвиток є складним, динамічним і багаторівневим процесом, який потребує активної участі особистості, постійного професійного самовдосконалення, планування та здатності адаптуватися до змін професійного середовища. Усвідомлення закономірностей і етапів цього процесу сприяє більш ефективному досягненню професійних цілей та реалізації кар'єрного потенціалу.

## **1.2. Професіоналізація особистості як форма її психічного розвитку**

У контексті досліджуваної теми особистість менеджера-професіонала у банківській сфері розглядається як одна з форм розвитку індивіда. Водночас слід ураховувати, що процес становлення професіонала не можна повністю ототожнювати з особистісним розвитком, оскільки професіоналізація та розвиток є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Їх перетин утворює феномен «професійного розвитку», який виступає важливим засобом розв'язання завдань професійного становлення особистості.

За своїм змістом професійний розвиток тісно пов'язаний із загальним онтогенетичним розвитком психічних функцій людини. Цей взаємозв'язок має двосторонній характер: з одного боку, загальний рівень психічного розвитку

особистості є необхідною передумовою професійного розвитку, а з іншого — професійна діяльність істотно впливає на подальше вдосконалення психічних функцій людини. Зазначене положення підтверджується дослідженнями Б.Г. Ананьєва, який сформулював концепцію двофазного розвитку психофізіологічних функцій людини. Другу фазу науковець пов'язував із сенсibiliзацією функцій у процесі практичної, зокрема трудової, діяльності людини [27].

Джерелом професійного розвитку особистості виступає система специфічних суперечностей, які умовно можна об'єднати у три основні групи.

До першої групи належать суперечності, що ініціюють процес професіоналізації та забезпечують включення людини у ситуацію вибору професії, прийняття або відмови від професійного шляху як форми соціалізації та індивідуалізації особистості.

Друга група суперечностей пов'язана з процесом поступового зближення людини та професії у міру переходу особистості від одного етапу професіоналізації до іншого. Саме ця група безпосередньо визначає механізми професійного розвитку.

У цьому випадку суперечності сприяють формуванню в особистості таких якостей, властивостей і професійних відносин, які найбільшою мірою відповідають вимогам професійної діяльності, її змісту та умовам професійного становлення. Водночас професійний розвиток стає можливим лише за умови, що вимоги професії перевищують наявний рівень можливостей людини, тобто перебувають у зоні її найближчого розвитку, а сама особистість сприймає ці вимоги як значущі [43].

Процес взаємного зближення людини і професії має двосторонній характер: з одного боку, особистість адаптується до професії, а з іншого — професія змінюється відповідно до можливостей і потреб людини. Саме в межах другого напрямку виявляється дія третьої групи суперечностей, які стимулюють творчу активність суб'єкта професіоналізації. Це проявляється у вдосконаленні професійної діяльності, перебудові її структури, створенні нових способів,

прийомів і видів професійної праці. Реалізація таких суперечностей можлива лише за високого рівня розвитку особистості професіонала, орієнтації на його можливості та потреби, які мають не лише індивідуальне, а й суспільне значення [27].

Початок професійного розвитку не збігається в часі з початком професіоналізації. Професійний розвиток розпочинається значно пізніше. Аналіз наукових джерел дозволяє припустити, що професійний розвиток бере початок із моменту прийняття людиною обраної професії та її включення у процес професійного освоєння. До цього етапу відбувається переважно загальний онтогенетичний розвиток особистості, який виступає необхідною передумовою майбутнього професійного становлення. Результатом такого розвитку є формування готовності до праці та досягнення мінімально необхідного рівня трудової зрілості [43, 48, 58, 63].

На думку Б.Г. Ананьєва, формування трудової зрілості безпосередньо пов'язане з досягненням людиною повного рівня працездатності, який визначається станом її фізичного та інтелектуального розвитку [цит. за 54].

У контексті досліджуваної теми особистість професіонала у банківській сфері розглядається як одна з форм розвитку індивіда. Водночас слід ураховувати, що процес становлення професіонала не можна повністю ототожнювати з особистісним розвитком, оскільки професіоналізація та розвиток є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Їх перетин утворює феномен «професійного розвитку», який виступає важливим засобом розв'язання завдань професійного становлення особистості [12].

Прийняття професії формує у людини особливу ситуацію «включення» в систему професійних вимог, норм і цінностей. Суб'єктивними складовими цієї ситуації виступають готовність до праці та трудова зрілість. У результаті виникає спрямованість особистості на опанування професійної діяльності, у процесі чого поступово долаються суперечності між вимогами професії та реальними можливостями людини, а також узгоджуються професійні цінності з

її мотиваційною сферою. Таку сукупність умов можна визначити як соціальну ситуацію професійного розвитку [33].

У міру становлення фахівця ця ситуація поступово змінюється, «включаючи» нові психологічні й особистісні утворення, що потребують подальшого розвитку. У зв'язку з цим професійний розвиток доцільно розглядати як послідовність конкретних ситуацій, які відображають закономірну логіку опанування певної професії.

Професійний розвиток починається ще на етапі професійної підготовки, однак не завершується з початком самостійної трудової діяльності. На подальших етапах можливі суттєві зміни у ставленні людини до професії, трансформація чинників професійного розвитку, а також перехід від переважно адаптаційної поведінки в межах нормативних вимог до активного перетворення змісту, форм і умов професійної діяльності. Це свідчить про якісно новий рівень професійної зрілості та професіоналізації фахівця [24].

У своїх працях С.Л. Рубінштейн підкреслював, що проблема розвитку невід'ємно пов'язана з питанням здібностей. Він зазначав, що розвиток людини — це насамперед розвиток її здібностей, а не лише накопичення досвіду, знань і навичок. Іншими словами, здатності формуються і вдосконалюються у процесі розвитку особистості та є його ключовим змістом [цит. за 54].

Це положення узгоджується з розумінням професійного розвитку, одним із результатів якого є становлення та вдосконалення професійних здібностей і обдарованості. Характеризуючи людину як суб'єкта трудової діяльності, Б.Г. Ананьєв зазначав, що найвищою інтеграцією її суб'єктивних властивостей є творчість, а узагальненим проявом потенціалу — здібності та талант.

Професійні здібності, як доведено в науковій літературі, базуються на так званих «родових» здібностях людини, до яких належать сенсорні, перцептивні, мнемічні, психомоторні та інші психічні функції. Для розуміння механізмів переходу від загальних здібностей до професійних необхідно звернутися до аналізу структури психічних процесів і функцій.

Б.Г. Ананьев виокремлював три основні групи механізмів, що забезпечують функціонування психічних процесів: функціональні, операційні та мотиваційні. Функціональні механізми, за його визначенням, пов'язані з певними мозковими структурами та є проявом нейродинамічних властивостей, які ними генеруються. Вони можуть бути повністю зрозумілі лише у зв'язку з характеристиками людини як біологічного індивіда, оскільки визначаються онтогенетичним розвитком і природною організацією людського організму.

Розглядаючи операційні механізми, Б.Г. Ананьев підкреслював, що вони не є вродженими структурами мозку, а формуються в процесі соціалізації людини. Зокрема, він зазначав, що ці механізми засвоюються індивідом у ході виховання, навчання та включення в суспільно-історичний контекст діяльності. Їхній зміст визначається рівнем розвитку техніки, культури, накопиченим професійним досвідом і характером організації праці, тобто вони мають історично зумовлений і соціально детермінований характер.

Мотиваційні механізми, у свою чергу, забезпечують вибірковість і спрямованість пізнавальних процесів, тісно пов'язані з функціонуванням уваги. Вони виконують регулятивну й оцінювальну функції, орієнтуючи психічну активність на опрацювання значущої інформації. Аналізуючи особливості сприймання, Б.Г. Ананьев виокремлював кілька типів мотивації: органічну, гностичну, етичну та естетичну.

Згідно з підходом Б.Г. Ананьева, розвиток психічних властивостей відбувається насамперед через перебудову найбільш пластичних компонентів — операційних механізмів. Саме цей аспект дозволяє пояснити закономірності становлення професійних здібностей.

У межах концепції системогенезу професійної діяльності було доведено, що формування професійних здібностей безпосередньо пов'язане з трансформацією операційних механізмів. На початку опанування діяльності людина вже має певні психічні властивості, частина яких є професійно значущими. Вони характеризуються певним рівнем розвитку як функціональних, так і операційних механізмів, однак останні спочатку не

відповідають специфіці конкретної професії. У процесі професійного становлення відбувається їх поступове перебудування відповідно до вимог діяльності. Цей процес можна визначити як трансформацію операційних механізмів в оперативні, що й становить основу переходу психічних властивостей у професійно важливі якості [62].

На допрофесійному (онтогенетичному) етапі розвиток вибіркової, спрямованості та селективності пізнавальних і психомоторних функцій визначається біологічними можливостями людини, соціальними нормами, умовами життєдіяльності та особливостями мотиваційної сфери. У процесі професійного розвитку ці характеристики поступово підпорядковуються завданням конкретної професійної діяльності, її змісту та умовам виконання. Мотиваційні механізми починають спрямовувати психічні процеси на опрацювання професійно значущої інформації та розв'язання відповідних завдань. Надалі або паралельно відбувається перебудова операційних механізмів відповідно до вимог професії. Якщо така перебудова не відбувається, розвиток професійних здібностей блокується, і це розглядається як професійна непридатність до певного виду діяльності [62].

Таким чином, формування професійних здібностей відбувається за загальними законами розвитку психічних процесів і полягає у поступовій перебудові мотиваційних та операційних механізмів з метою їх максимальної відповідності змісту, цілям і умовам професійної діяльності.

Інший важливий напрям професійного розвитку пов'язаний із формуванням структури професійної мотивації. Його сутність, подібно до розвитку здібностей, полягає у поступовому зближенні особистості та професії шляхом внутрішніх змін у самій людині. Якщо розвиток здібностей забезпечує відповідність професійним вимогам через формування необхідних якостей, то розвиток мотивації передбачає розширення можливостей задоволення потреб особистості в межах професійної діяльності. Чим більше професія дає можливостей для реалізації інтересів і потреб, тим вищим є рівень залученості людини та тим більший особистісний сенс вона для неї набуває [38].

У дослідженнях виокремлюють два основні напрями розвитку мотиваційної структури професіонала:

- по-перше, перетворення загальних особистісних мотивів у трудові;
- по-друге, трансформація системи професійних мотивів у міру зростання рівня професіоналізації [28].

Механізм цього процесу полягає в тому, що в ході професійного становлення потреби особистості знаходять своє конкретне вираження у професійній діяльності. Водночас це стосується глибинних механізмів морального розвитку особистості в праці, які залишаються недостатньо дослідженими.

Окремої уваги потребують питання періодизації та критеріїв оцінювання рівня професійного розвитку, які тісно пов'язані з викладеними вище положеннями.

Виходячи із загальних положень, сформульованих вище, підставою для поділу процесу професійного розвитку на окремі стадії виступає динаміка соціальної ситуації професійного розвитку (ССПР). Відповідно, кількість стадій дорівнює числу якісно відмінних ситуацій професійного становлення, що виникають у процесі професіоналізації [45].

Джерелом професійного розвитку є система суперечностей у площині взаємодії «вимоги професії — можливості та потреби людини». Їх подолання відбувається через удосконалення професійних здібностей і трансформацію структури професійної мотивації. Саме зміни цих особистісних утворень у ході професіоналізації визначають динаміку, перебудову та еволюцію соціальної ситуації професійного розвитку.

Відповідно, критерії оцінювання рівня професійного розвитку також мають ґрунтуватися на аналізі сформованості професійних здібностей і мотиваційної сфери [34].

З огляду на це, виокремлюють дві базові стадії професійного розвитку: стадію адаптації людини до професійної діяльності, яка реалізується в межах суперечностей типу «людина — професія», та стадію творчого освоєння

професії, що характеризується прагненням до її вдосконалення, раціоналізації, а іноді й до суттєвого перетворення змісту та форм діяльності. На другій стадії відбувається зміна провідних детермінант розвитку, а ключову роль починає відігравати творчий потенціал особистості фахівця. Перехід до цього рівня можливий лише за умови достатньо високого розвитку професійної обдарованості та наявності творчої професійної мотивації.

Для відстеження процесу професійного становлення та оцінювання його рівня використовуються спеціальні показники — критерії професіоналізації. Вони дають змогу визначити, на якій саме стадії розвитку перебуває фахівець, а також ступінь його просування в межах цієї стадії [67].

Критерії професіоналізації поділяють на прямі (змістовні, внутрішні) та непрямі (зовнішні, формальні). Прямі критерії дають можливість безпосередньо оцінювати рівень розвитку професійних здібностей і мотивації, тобто відображають сутність професійного становлення. Водночас вони застосовуються рідше, оскільки є складними для формалізації, індивідуалізованими та потребують високого рівня професійної компетентності оцінювача.

Натомість зовнішні критерії використовуються значно частіше через їхню формалізованість, об'єктивованість і нормативність. До них належать показники ефективності діяльності: продуктивність праці, якість виконання завдань, надійність, рівень задоволеності роботою, швидкість опанування професійних навичок, оригінальність виконання завдань, динаміка працездатності тощо.

Обидві групи критеріїв можуть застосовуватися як спеціальні — для оцінювання окремих стадій професійного становлення, так і як загальні — для визначення рівня професіоналізації в цілому [65].

Узагальнюючи, слід зазначити, що поняття «професійний розвиток» є особливим видом розвитку людини. Його ключова відмінність від загального (онтогенетичного) розвитку полягає в тому, що він відбувається в межах конкретної професійної діяльності та визначається її вимогами. Іншими

словами, професійний розвиток є продовженням загального розвитку особистості, але вже в новій, специфічній соціальній ситуації, яка задається змістом і умовами опановуваної професії.

Механізми професійного розвитку розглядаються в межах психологічної концепції оперативності, основні положення якої були сформульовані і згодом суттєво розвинуті у працях В.Д. Шадрикова [цит. за 8]. У межах цього підходу професійний розвиток трактується як процес, що безпосередньо пов'язаний з перебудовою психічних функцій і формуванням їхньої «оперативної» організації відповідно до вимог конкретної діяльності.

Професійний розвиток відіграє значущу роль у процесі професіоналізації загалом, оскільки саме він забезпечує становлення та вдосконалення професійних здібностей, а також формування і трансформацію професійної мотивації. Водночас його реальний вплив на перебіг професійного становлення не може бути зрозумілий ізольовано, без урахування інших чинників, що визначають динаміку професіоналізації [2].

Більш точне та змістовне розуміння специфіки впливу механізмів професійного розвитку можливе лише за умови аналізу їх взаємодії з іншими детермінантами професійного становлення. Насамперед ідеться про фактор активності особистості, її діяльнісну позицію та рівень залученості в професійну практику. Саме активна діяльність суб'єкта виступає тим середовищем, у якому механізми розвитку реалізуються, актуалізуються та набувають конкретного змісту.

### **1.3. Психологічні закономірності професійного розвитку**

Професійний розвиток розглядається як складова ширшого процесу особистісного розвитку і може бути визначений як закономірна зміна особистості в ході її власної професійної діяльності. Ці зміни охоплюють

кількісні, якісні та структурні перетворення психіки, завдяки яким людина поступово формується як суб'єкт професійної діяльності.

Незалежно від обраної професії, фахівці у процесі становлення проходять подібні етапи професіоналізації, що дозволяє виділити низку загальних закономірностей їхнього розвитку [54].

По-перше, формування професіонала базується на загальному психічному розвитку людини, відбувається на його основі та, як правило, пізніше за нього. У цьому сенсі професійна складова особистості ніби «молодша» порівняно з її загальним індивідуальним і особистісним розвитком.

По-друге, становлення людини як професіонала безпосередньо пов'язане з її особистісним розвитком. Особистісний розвиток насамперед має соціальну природу, а професіоналізація відбувається в тісному зв'язку з процесом соціалізації. При цьому сфера особистості є значно ширшою за професійну і суттєво впливає на неї. Особистісні характеристики можуть як сприяти професійному становленню (наприклад, через вибір професії, підтримання високого рівня майстерності, розвиток творчості), так і ускладнювати його (наприклад, за умов недостатньої відповідальності, низької мотивації чи зовнішнього локусу контролю).

По-третє, психологічне становлення професіонала пов'язане з появою нових психічних якостей, яких раніше не було або які існували в іншій формі [54]. Зокрема, це стосується формування професійних здібностей, нових способів діяльності та специфічних форм професійного спілкування, що виникають у процесі опанування професії.

Важливо підкреслити, що цей процес має динамічний характер. Його перебіг визначається як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. До зовнішніх належать зміни самої професії, трансформація суспільних вимог до неї, а також зміни у змісті професійної діяльності, її ціннісних орієнтаціях і соціальному контексті. Внутрішні чинники пов'язані зі зміною уявлень людини про професію, критеріїв оцінювання власної діяльності, рівня професіоналізму та самооцінки. У результаті формується професійний «Я-образ» — цілісне

уявлення людини про себе як про фахівця, яке включає систему ставлень і самооцінок у професійній сфері.

Професійний «Я-образ» виступає підсумковим продуктом професійного розвитку і формується протягом усього життя людини в конкретній професії під впливом соціального досвіду та професійного середовища. Його вищим рівнем є образ професіонала як особистості, що досконало володіє нормами професійної діяльності та спілкування, досягає високого рівня майстерності, дотримується професійної етики, орієнтується на професійні цінності й здатна до творчого внеску у свою сферу діяльності. Такий фахівець не лише адаптується до професії, а й активно розвиває власну індивідуальність через неї, враховуючи суспільні очікування та вимоги [50].

Розглядаючи професійний розвиток як безперервний процес самопроєктування особистості, слід враховувати, що він відбувається через поступовий перехід кількісних змін у якісні на різних етапах становлення фахівця.

Поняття «професіонал» у науковій і повсякденній мові використовується досить широко, однак його чітке визначення залишається складним через багатозначність і багатовимірність змісту. Це поняття має міждисциплінарний характер і застосовується у психології, соціології, педагогіці, юриспруденції та інших галузях знань [39].

З позицій психології професіонал розглядається у трьох взаємопов'язаних вимірах: як особистість, як індивідуальність і як суб'єкт професійної діяльності та професійного життєвого шляху.

Особистість, як підкреслюють дослідники, не є суто психологічною категорією, однак саме психологія найбільш активно досліджує її сутність, стимулюючи розвиток міждисциплінарних підходів. С.Л. Рубінштейн наголошував, що особистість має соціальну природу, але водночас включає різні рівні — біологічний, психологічний і соціальний, які взаємодіють між собою [цит. за 24].

Психологічне дослідження особистості передбачає аналіз щонайменше двох рівнів: соціальних вимог, що висуваються до індивіда, та індивідуальних способів їх реалізації. Сутність особистості розкривається через її взаємодію з суспільством, а ключовим показником її розвитку виступає соціальна зрілість.

Б.Ф. Ломов підкреслював, що психічні властивості особистості не можуть бути пояснені лише внутрішніми характеристиками індивіда, оскільки вони мають системний характер і формуються у взаємодії з соціальним середовищем. Тому для їх повного розуміння необхідно виходити за межі індивіда та розглядати його як елемент ширшої соціальної системи — суспільства [цит. за 11].

Визначення властивостей особистості як системних соціально зумовлених якостей дозволяє зробити висновок, що до особистісних характеристик можуть належати не лише психічні властивості людини (як це часто розглядається у психології), а й певні фізіологічні, соматичні та антропометричні особливості — наприклад, колір очей, форма черепа, відтінок шкіри, особливості будови зубів тощо. У цьому контексті особистість постає як цілісна система соціально значущих і суспільно цінних властивостей індивіда, розвиток яких підтримується суспільством. Саме ці якості забезпечують включення людини в соціальне життя, її функціонування в суспільстві, а також відтворення соціальної системи загалом.

У психолого-педагогічній літературі відсутнє єдине усталене визначення поняття «особистість професіонала». У дослідженнях з психології праці, соціальної та педагогічної психології, а також у роботах, присвячених окремим видам професійної діяльності, часто використовуються такі формулювання, як «особистість учителя», «особистість керівника», «особистість працівника» тощо [39].

Аналіз наукових підходів показує, що в більшості випадків поняття особистості професіонала ототожнюється з високим рівнем ефективності професійної діяльності, якістю та результативністю праці, а також з оригінальністю її результатів. Однак таке вузьке трактування, яке жорстко

пов'язує особистість лише з продуктивністю діяльності, не відображає повною мірою сутності цього поняття. У цьому контексті ми поділяємо позицію Є.А. Клімова, який наголошує, що професіоналізм не слід зводити лише до високого рівня навичок чи результатів діяльності. На його думку, професіоналізм є складною системною організацією психіки та свідомості людини [цит. за 56].

Є.А. Клімов детально розкриває структуру цієї системної організації, виокремлюючи її основні складові, серед яких:

- властивості людини як цілісної особистості та суб'єкта діяльності;
- праксис професіонала, що охоплює комунікативні, регулятивні та виконавчі вміння і навички;
- гностичний компонент професійної діяльності;
- система знань, досвіду, інформованості та професійної культури;
- психодинамічні характеристики (інтенсивність емоційних переживань, швидкість їх змін, рівень психічного навантаження та труднощів у роботі);
- усвідомлення вікових і гендерних особливостей у контексті професійних вимог, а також значення фізичних якостей, зовнішності, стану здоров'я та можливих професійних обмежень.

Базовим рівнем психологічного аналізу особистості професіонала є розгляд її як реальної людини, яка бере участь у процесі створення матеріальних і духовних цінностей та організовує цей процес. Такий підхід дозволяє визначити метасистему, що формує особистість професіонала та задає її ключові функції.

До них належать:

- створення продукції або послуг, які відповідають нормативним вимогам щодо якості, надійності та продуктивності;
- відтворення та підтримання нормативно прийнятих способів професійної діяльності, а також їх поступове вдосконалення через індивідуальний досвід;

- збереження, розвиток і відтворення професійної спільноти, учасником якої є фахівець, а також підтримання її зв'язку з ширшою соціальною системою [76].

Уточнення функцій професіонала дозволяє перейти до аналізу тих якостей особистості, які забезпечують їх реалізацію. Такі якості визначаються як професійно орієнтовані та поділяються на професійно важливі (ПВК) і професійно значущі (ПЗК). Розмежування цих груп є принциповим, оскільки вони по-різному впливають на ефективність виконання професійних функцій [34].

Професійно значущі якості визначають загальне ставлення людини до професійної діяльності та ступінь її внутрішнього прийняття. Більшість професій вимагає наявності певної системи установок щодо змісту та умов праці, оскільки без цього не формується стійка внутрішня мотивація до діяльності. У протилежному випадку людина може втратити інтерес до професії або навіть відмовитися від неї. Наприклад, у медичній сфері важливою умовою професійної придатності є здатність спокійно сприймати вид крові, анатомічні операції та інші специфічні аспекти діяльності.

Професійно важливі якості (ПВК), на відміну від професійно значущих якостей (ПЗК), визначають не ставлення людини до професійних функцій, а безпосередньо процес їх виконання та отриманий результат [34].

Спираючись на комплексний підхід до професіоналізму, запропонований Є.А. Клімовим, особистість професіонала можна розуміти як цілісну систему професійно важливих якостей, що формуються в процесі професійного становлення і забезпечують ефективність як окремих видів професійної активності, так і професіоналізації загалом. Центральним елементом цього підходу виступає поняття ПВК, яке потребує більш точного змістовного уточнення в межах загального процесу професійного розвитку.

Професійно важливі якості не можуть розглядатися як ізольовані властивості індивіда. Вони мають системний та інтегративний характер і проявляються лише в контексті певної соціально-професійної системи, де

особистість є її складовою. Така система формується в межах ситуації професійного розвитку, яка є конкретизацією ширшої суспільної системи. Відповідно, професіоналізація виступає специфічною формою соціалізації, орієнтованою на вирішення завдання відтворення професійних кадрів [цит. за 34].

Формування особистості професіонала відбувається під впливом комплексу вимог, джерелом яких є: зміст і умови конкретної професійної діяльності, особливості процесу професійного становлення, а також норми, цінності й установки відповідної професійної спільноти.

Для розуміння сутності ПВК необхідно виходити за межі індивідуальних характеристик і розглядати їх як системні утворення. Водночас їх основою слугують індивідуальні властивості людини, яка вступає у процес професіоналізації. Йдеться про широкий спектр характеристик — психологічних, фізіологічних, соматичних, морфологічних, біохімічних тощо. Важливим є те, що всі ці властивості набувають значущості лише тією мірою, якою впливають на ефективність професійної діяльності або на процес професійного становлення загалом [53].

Досить влучне визначення ПВК запропонував В.Д. Шадриков, розглядаючи їх як індивідуальні якості суб'єкта діяльності, що впливають на успішність її виконання та засвоєння. При цьому здібності входять до складу ПВК, але не вичерпують їх повністю. Основним критерієм віднесення певної характеристики до ПВК є її зв'язок із результативністю діяльності. Якщо розуміти діяльність у вузькому сенсі — лише як виконання професійних функцій, то поняття ПВК суттєво звужується. Натомість розширене трактування діяльності як різних форм професійної активності дозволяє повніше розкрити зміст цього поняття.

Отже, професійно важливі якості слід розуміти як інтегральні системні характеристики особистості, що впливають на ефективність вибору професії, опанування професійних знань і навичок, процес професійної адаптації,

виконання професійної діяльності, а також побудову та розвиток професійної кар'єри [3].

Розмежування ПВК і ПЗК дозволяє виділити дві групи професійно орієнтованих якостей. Перша група безпосередньо забезпечує успішне виконання конкретних професійних функцій, тоді як друга пов'язана з підтримкою та спрямуванням загального процесу професійного розвитку.

Зміст першої групи значною мірою залежить від специфіки конкретної професії, тому в різних видах діяльності формуються свої ПВК — наприклад, у вчителя, лікаря, водія, слюсаря чи токаря. Натомість друга група має більш універсальний характер і менш залежить від конкретної професійної сфери, оскільки визначає здатність людини до професійного розвитку загалом, незалежно від обраного фаху.

За своєю природою ПВК і ПЗК є системними утвореннями. Вони одночасно відображають індивідуальність конкретної людини і виконують надіндивідуальну функцію, оскільки формуються під впливом вимог професійного середовища та забезпечують функціонування і відтворення відповідної соціально-професійної системи [3].

Саме індивідуальне «наповнення» професійно важливих (ПВК) і професійно значущих якостей (ПЗК) визначає унікальність особистості професіонала. Завдяки цьому кожна людина не просто засвоює загальні вимоги професії, а й поєднує їх із власними індивідуально-психологічними особливостями, надаючи професійно орієнтованим якостям своєрідного, неповторного змісту. У зв'язку з цим аналіз професіонала як індивідуальності передбачає з'ясування того, які саме індивідуально-психологічні характеристики можуть виступати як ПВК і ПЗК та як вони інтегруються в цілісну систему особистості фахівця. Саме ці особливості й формують індивідуальність професіонала.

Індивідуальність у процесі професійного становлення проявляється щонайменше двічі.

По-перше, на ранніх етапах професіоналізації, коли вона суттєво впливає на вибір професії, визначення загального напрямку професійного шляху та його змістове наповнення.

По-друге, на більш пізніх етапах — як характеристика вже сформованого професіонала, що проявляється у стилі його діяльності та формах професійної активності [20].

Практика показує, що зрілий фахівець завжди є унікальною індивідуальністю, і саме ця унікальність стає одним із ключових джерел розвитку як професійної спільноти, так і нормативно прийнятих способів діяльності. Водночас слід зазначити, що у психологічній науці питання індивідуальності найчастіше досліджуються на рівні вже сформованої професійної діяльності (наприклад, через поняття індивідуального стилю), тоді як етапи професійного вибору, адаптації та навчання залишаються менш вивченими в контексті проявів індивідуальності.

У структурі індивідуальних якостей професіонала зазвичай виокремлюють чотири основні підсистеми: професійну спрямованість, професійний досвід, професійну обдарованість і професійне самосвідомлення.

Професійна спрямованість формується на основі мотиваційної сфери особистості й відображає систему внутрішніх спонукань, які визначають готовність людини виконувати професійні завдання та розвиватися у професійному напрямі. До таких спонукань належать потреби, інтереси, установки, ціннісні орієнтації, переконання та ідеали. Їхня особливість полягає в тому, що вони реалізуються безпосередньо у процесі професійної діяльності та професійного розвитку, надаючи їм особистісного змісту.

Професійний досвід являє собою цілісну систему знань, умінь і навичок, які формуються та накопичуються в процесі діяльності. Професійні знання охоплюють увесь обсяг інформації, необхідної для виконання професійних завдань. Професійні вміння — це засвоєні способи дій (пізнавальні, сенсомоторні, практичні тощо), що забезпечують ефективне виконання функцій фахівця. Професійні навички та звички, у свою чергу, характеризують такі дії,

які в процесі багаторазового повторення стають автоматизованими та внутрішньо необхідними для спеціаліста [21].

Професійна обдарованість охоплює систему загальних, спеціальних і специфічних здібностей, що визначають успішність виконання діяльності та загальний рівень професійного розвитку людини. У поєднанні з уміннями та навичками вона становить основу професійно важливих якостей. Її розвиток пов'язаний зі змінами у структурі здібностей, появою нових їхніх комбінацій і поступовим згасанням або трансформацією менш актуальних.

Професійне самосвідомлення базується на системі професійних Я-образів (реального, ідеального, антиідеального тощо), а також на професійній самооцінці й рівні домагань. Його розвиток супроводжується підвищенням адекватності самооцінювання, глибшим усвідомленням вимог професії та власних можливостей, формуванням здатності співвідносити ці два аспекти, а також розвитком професійної рефлексії. Саме сформоване професійне самосвідомлення є важливою умовою становлення людини як суб'єкта власного професійного шляху.

Найбільш системно структура суб'єкта професійного шляху може бути розкрита в межах концепції системогенезу професійної діяльності, запропонованої В.Д. Шадриковим, яка дозволяє описати його основні структурні та функціональні компоненти [цит. за 32].

Мотиви професійного шляху розглядаються як внутрішні спонукальні чинники, що визначають, чому людина залучається до процесу професіоналізації: чому вона обирає певну професію, змінює місце роботи або освітню траєкторію, а також чим керується у своїх професійних переходах.

Цілі професійного шляху відображають уявлення особистості про бажані результати професійного становлення — те, чого вона прагне досягти в процесі або наприкінці професійного розвитку. Водночас цілепокладання виступає як динамічний процес формування як довгострокових, так і проміжних орієнтирів професійного руху [12].

Плани професійного шляху являють собою систему уявлень про послідовність дій: що саме, у який спосіб і в які терміни має виконувати людина для досягнення визначених цілей та задоволення власних потреб і професійних інтересів. Планування при цьому виступає як процес конструювання реалістичних сценаріїв професійного розвитку [44].

Прийняття рішень є одним із ключових елементів психологічної структури суб'єкта професійного шляху. Воно передбачає вибір одного з можливих варіантів дій і визначає подальший напрям професійного розвитку.

У цьому процесі відбувається зіставлення та відбір мотивів (боротьба мотивів), формування цілей, критеріїв оцінювання, стратегій і сценаріїв професійного руху.

Інформаційна основа професійного шляху включає весь комплекс відомостей про зовнішні та внутрішні умови професійного становлення, необхідних для ефективної організації професіоналізації. Вона забезпечує функціонування таких підсистем, як цілепокладання, планування, прийняття рішень, самоконтроль і саморегуляція [44].

Самоконтроль професійного шляху являє собою процес порівняння запланованих результатів із реально досягнутими у ході професійного розвитку. Він може здійснюватися як на проміжних, так і на завершальних етапах діяльності, а також у процесі її виконання. Його основним результатом є висновок про досягнення або недосягнення поставленої мети. У разі успішного результату завершується певний етап професійного шляху, тоді як невідповідність результатів запланованим цілям активізує механізми корекції [17].

Регуляція професійного шляху полягає у внесенні змін до внутрішньої організації діяльності суб'єкта з метою досягнення визначених цілей. У процесі регуляції може відбуватися переосмислення як зовнішніх, так і внутрішніх умов професіоналізації, уточнення рішень, корекція планів і стратегій, а також зміна критеріїв самоконтролю. Лише на завершальному етапі можуть трансформуватися самі професійні цілі.

Таким чином, суб'єкт професійного шляху виступає координатором різних форм професійної активності людини — від вибору професії та її опанування до професійної адаптації, побудови кар'єри та її реалізації.

У сучасному суспільстві значна частина управлінської еліти ідентифікує себе з поняттям «менеджер», під яким зазвичай розуміють керівника, здатного приймати ефективні рішення в умовах нестабільного та швидкозмінного середовища. Водночас цей термін має значно ширше значення і застосовується до осіб, які організовують різні види діяльності — від управління окремими процесами до керівництва підприємствами, їхніми підрозділами або структурними одиницями різного рівня [51].

З огляду на це, у науковій літературі поняття «управлінець», «менеджер» і «керівник» часто використовуються як взаємозамінні. У сучасній ринковій економіці менеджер посідає особливе місце, оскільки саме він безпосередньо здійснює управління людьми та організаційними процесами. Незважаючи на те, що менеджер зазвичай є найманим працівником, його роль у функціонуванні організації є ключовою та визначальною.

У зв'язку з цим до управлінців висуваються високі вимоги, що стосуються не лише професійних знань і навичок, а й особистісних якостей, здатності до прийняття рішень, відповідальності та адаптивності. При цьому багато з цих вимог мають універсальний характер і не залежать від сфери діяльності — чи то бізнес, державне управління, політика або громадський сектор. Водночас існує певний базовий набір якостей, необхідних будь-якому керівнику незалежно від рівня та специфіки його роботи.

## **Висновки до розділу 1**

Здійснено теоретичне узагальнення проблеми професійного розвитку менеджерів як суб'єктів управлінської діяльності. Аналіз наукових підходів засвідчив, що професійний розвиток менеджера є складним, багаторівневим і

безперервним процесом, який охоплює як удосконалення професійних знань і навичок, так і глибокі зміни особистісної сфери, зокрема мотивації, ціннісних орієнтацій та професійного самосвідомлення.

Встановлено, що становлення менеджера як професіонала не обмежується набуттям управлінських компетентностей, а передбачає формування цілісної системи професійно важливих і професійно значущих якостей. Саме ці якості визначають ефективність управлінських рішень, здатність до організації діяльності підлеглих, адаптацію до змінного соціально-економічного середовища та успішність кар'єрного просування.

Показано, що професійний розвиток менеджера відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать динаміка ринкового середовища, організаційні умови праці, вимоги сучасного менеджменту та соціально-економічні трансформації. Внутрішні чинники охоплюють індивідуально-психологічні особливості особистості, рівень мотивації досягнення, здатність до саморегуляції, рефлексії та прийняття управлінських рішень.

Окремо підкреслено значущість професійно важливих якостей менеджера, які мають системний характер і формуються на основі взаємодії індивідуальних властивостей особистості та вимог управлінської діяльності. До них належать організаторські здібності, комунікативна компетентність, гнучкість мислення, відповідальність, стресостійкість та здатність до стратегічного планування.

Узагальнення теоретичних положень дозволяє розглядати менеджера як інтегровану особистість, яка поєднує професійну компетентність, управлінський досвід, розвинену мотиваційну сферу та сформоване професійне самосвідомлення. При цьому професійний розвиток має стадіальний характер і включає етапи професійної адаптації, стабілізації, кар'єрного зростання, професійної зрілості та можливі прояви стагнації або переходу до творчого переосмислення діяльності.

Таким чином, професійний розвиток менеджера розглядається як безперервний процес якісних і кількісних змін особистості, що забезпечує ефективність управлінської діяльності та успішність реалізації професійного шляху в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ МЕНЕДЖЕРА

#### **2.1. Організація, основні етапи та методи дослідження кар'єрної спрямованості менеджера**

Організація емпіричного дослідження психологічних характеристик кар'єрної спрямованості менеджерів здійснювалася відповідно до загальнонаукових вимог щодо проведення психодіагностичних процедур та основних методологічних принципів психологічного вимірювання, висвітлених у наукових працях В. Й. Бочелюк, Л. Ф. Бурлачук, О. В. Гублер, О. О. Генкін та інших учених.

У процесі побудови теоретико-методологічної основи дослідження психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів було враховано ключові положення психометрики, які передбачають:

1. виявлення наявності певних психологічних характеристик у досліджуваних осіб;
2. визначення ступеня розвитку та сформованості цих властивостей за допомогою кількісних і якісних критеріїв оцінювання;
3. характеристику психологічних та поведінкових проявів досліджуваних феноменів з метою їх подальшої інтерпретації;
4. зіставлення рівнів розвитку досліджуваних якостей у різних групах респондентів, сформованих відповідно до визначених дослідницьких критеріїв.

Під час добору психодіагностичного інструментарію, спрямованого на отримання достовірної та об'єктивної інформації щодо психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів, було враховано низку фундаментальних принципів дослідження особистісних характеристик. Серед них особливого значення набували:

- принцип сутнісного аналізу, який орієнтує дослідника не лише на опис психологічних явищ, а й на розкриття причин їх виникнення та прогнозування подальшого розвитку;
- принцип єдності історичного й логічного підходів, що передбачає врахування як історії становлення наукових уявлень про явище, так і його сучасного теоретичного осмислення;
- принцип верифікованості, відповідно до якого всі теоретичні положення мають підтверджуватися емпіричними даними та встановленими закономірностями;
- принцип конфіденційності, який забезпечує нерозголошення результатів дослідження без згоди учасників;
- принцип наукової обґрунтованості психодіагностичних методик, що передбачає використання лише валідних і надійних інструментів дослідження;
- принцип недопущення шкоди, згідно з яким результати психодіагностики не можуть застосовуватися всупереч інтересам респондентів;
- принцип об'єктивності інтерпретації результатів, який вимагає формулювання висновків виключно на основі отриманих емпіричних даних без впливу суб'єктивних оцінок дослідника;
- принцип практичної значущості рекомендацій, відповідно до якого висновки дослідження повинні мати прикладний характер і бути корисними для досліджуваних осіб.

Окреслені методологічні положення стали підґрунтям для вибору психодіагностичних методик, що використовувалися у дослідженні.

Дослідження психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів було побудоване як послідовний багатоступеневий процес, який охоплював три взаємопов'язані етапи: підготовчий, психодіагностичний та аналітичний.

На підготовчому етапі дослідження головна увага зосереджувалася на формуванні емпіричної бази, визначенні та обґрунтуванні вибірки учасників, а

також доборі валідного й надійного психодіагностичного інструментарію, що найбільш повно відповідав меті, завданням і логіці наукового дослідження.

Емпіричну вибірку склали менеджери банків Південний, Ощадбанк.

Психодіагностичний етап дослідження був спрямований на безпосереднє отримання емпіричного матеріалу. У ході його реалізації для всіх учасників забезпечувалися уніфіковані умови проведення діагностичних процедур, а також стандартизований порядок інструктажу та подальшої обробки результатів. Усі інструкції надавалися респондентам у письмовому вигляді без додаткових індивідуальних пояснень, що сприяло мінімізації впливу дослідника на процес тестування та отримані результати.

Психодіагностичне обстеження здійснювалося в однакових організаційних умовах, приблизно в один і той самий часовий проміжок — у обідню перерву. Під час проведення дослідження особлива увага приділялася контролю зовнішніх чинників, здатних вплинути на достовірність результатів, серед яких втрома, емоційна напруженість, психічне перевантаження та інші ситуативні фактори. Це дало змогу максимально нейтралізувати їхній можливий вплив на результати психодіагностики.

Отже, організація емпіричного дослідження була побудована таким чином, щоб забезпечити рівнозначні умови для всіх респондентів, зменшити вплив випадкових ситуаційних змінних і підвищити об'єктивність, точність та надійність отриманих емпіричних показників.

Аналітичний етап емпіричного дослідження передбачав комплексне опрацювання та змістовне осмислення отриманих психодіагностичних результатів. Основним його завданням стало проведення математико-статистичного аналізу даних із подальшою психологічною інтерпретацією виявлених тенденцій, закономірностей.

На цьому етапі застосовувався комплекс статистичних методів, серед яких провідне місце посідали кореляційний аналіз. Використання кореляційного аналізу дало можливість встановити характер, напрям і ступінь

взаємозв'язків між окремими чинниками досліджуваного психологічного феномену.

Поряд із кількісним аналізом суттєве значення мав і якісний підхід до інтерпретації результатів. Він полягав у диференціації респондентів відповідно до рівня вираженості та специфіки проявів психологічних особливостей кар'єрної спрямованості, а також у подальшому вивченні психологічних особливостей кожної із сформованих груп. На основі отриманих результатів здійснювалося узагальнення індивідуальних відмінностей і створення психологічних характеристик досліджуваних категорій.

У процесі інтерпретації емпіричних даних бралися до уваги також результати попередніх наукових досліджень, представлені у працях інших авторів та отримані із застосуванням різних психодіагностичних підходів. Це забезпечило ширше теоретичне підґрунтя для формування наукових узагальнень і підвищило обґрунтованість отриманих висновків.

Підсумком аналітичного етапу стало формулювання загальних і часткових висновків емпіричного дослідження.

Отже, проведене дослідження психологічних особливостей психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів здійснювалося відповідно до загальноприйнятих вимог психодіагностичної методології та включало три послідовні етапи — підготовчий, психодіагностичний і аналітичний, кожен з яких мав чітко визначені завдання та логіку реалізації.

## **2.2. Методи дослідження кар'єрної спрямованості менеджерів**

З метою реалізації поставлених завдань дослідження соціально-психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів та забезпечення максимальної об'єктивності отриманих результатів у роботі було

використано комплекс взаємодоповнювальних методів дослідження, серед яких:

1. системно-структурний метод;
2. метод теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел із проблеми дослідження;
3. метод експертних оцінок;
4. психодіагностичний метод;
5. методи математичної статистики.

Системно-структурний метод. Системно-структурний підхід є одним із провідних напрямів наукового пізнання, у межах якого будь-який об'єкт чи явище розглядається як цілісна система. Відповідно до наукових положень Б. Ф. Ломов, система являє собою цілісне утворення, що перебуває у взаємодії з навколишнім середовищем та складається з багатьох взаємопов'язаних елементів. Сукупність зв'язків і взаємозалежностей між цими елементами формує структуру системи [цит. за 34].

Система як єдине ціле інтегрує властивості окремих складових, унаслідок чого виникають нові характеристики більш високого рівня організації. У взаємодії з іншими системами такі властивості можуть виявлятися у вигляді певних функцій. Водночас кожна система може розглядатися як сукупність простіших підсистем, а також як складова ширшої та складнішої системної організації. Подібне трактування системи створює підґрунтя для формування універсальних наукових підходів до дослідження психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів [цит. за 34].

Застосування системного підходу в психології дає можливість виявити взаємозв'язок психічних явищ із іншими аспектами реальності. Це сприяє інтеграції психологічного знання з досягненнями суміжних наук, збагаченню психології новими методами, концепціями та фактами, а також поширенню психологічних даних на інші сфери наукового пізнання. Саме на цих засадах ґрунтувалася організація дослідження психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів.

Системно-структурний метод дозволяє впорядковувати й узагальнювати наявні психологічні знання, усувати надмірність інформації, підвищувати логічність і наочність описів психічних явищ, а також мінімізувати суб'єктивність їх інтерпретації. Крім того, використання цього підходу сприяє виявленню прогалин у науковому знанні, визначенню перспектив подальших досліджень і прогнозуванню можливих характеристик досліджуваних об'єктів на основі екстраполяції та інтерполяції вже відомих даних.

Аналіз психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів, яка сама виступає підсистемою загальної системи регуляції поведінки, дав змогу виокремити низку її ключових компонентів.

Метод теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел. Метод теоретичного аналізу та узагальнення наукової літератури застосовувався з метою всебічного вивчення проблеми психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів. Його використання дало можливість здійснити ґрунтовний аналіз наукових концепцій, теоретичних підходів і результатів попередніх досліджень, присвячених означеній проблематиці.

У межах дослідження було опрацьовано 80 наукових джерел, що дозволило сформуванати цілісне уявлення про сучасний стан розробленості проблеми, уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження та визначити основні напрями подальшого теоретичного й емпіричного аналізу.

Метод теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел використовувався протягом усього дослідження та супроводжував усі його етапи. Зіставлення, систематизація й аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників дали змогу визначити ступінь розробленості проблеми психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів, окреслити основні теоретичні підходи до її вивчення, а також сформуванати базовий алгоритм проведення діагностичної роботи та розробити відповідний психодіагностичний комплекс.

Метод експертних оцінок. Метод експертних оцінок передбачає залучення компетентних фахівців до аналізу та вирішення наукової проблеми. Експертом вважається особа, яка володіє спеціальними знаннями й практичним досвідом у певній галузі та виступає джерелом професійно значущої інформації. Основне завдання експерта полягає у наданні оцінки певним характеристикам об'єкта або явища відповідно до визначеної шкали та встановлених правил оцінювання.

У психологічних дослідженнях метод експертних оцінок може застосовуватися як окремий спосіб наукового пізнання або виступати складовою процедур спостереження, опитування, експериментального дослідження чи аналізу результатів діяльності. Надійність висновків, отриманих за допомогою експертних суджень, значною мірою залежить від якості організації процедури збору, аналізу та інтерпретації експертної інформації.

Відбір експертів і формування експертної групи є одним із найважливіших та найскладніших етапів застосування цього методу, оскільки саме від компетентності залучених фахівців значною мірою залежить достовірність отриманих результатів. Експертне оцінювання доцільніше здійснювати не шляхом опису загальних якісних характеристик, а у формі кількісного визначення ступеня вираженості окремих властивостей або поведінкових проявів. При цьому експерти мають фіксувати конкретні елементи поведінки без їх узагальнення, оскільки інтерпретація та узагальнення результатів належать до функцій дослідника.

У межах проведеного дослідження кожен учасник оцінювався своїм безпосереднім керівником за десятибальною шкалою, де оцінка «1» означала вкрай низьку ефективність професійної діяльності, а оцінка «10» — максимально високий рівень професійної результативності. Як експерти виступали безпосередні керівники досліджуваних, що дозволило зафіксувати суб'єктивне сприйняття їхньої професійної діяльності.

Метод психодіагностичного обстеження. Метод психодіагностичного обстеження включав використання комплексу психодіагностичних методик, відібраних відповідно до критеріїв валідності та надійності.

Методика розглядається як конкретна форма реалізації наукового методу, що являє собою систему прийомів, процедур і операцій, об'єднаних спільною метою дослідження. У психологічній практиці за допомогою методик здійснюється фіксація особливостей поведінки, психологічних характеристик та інших параметрів досліджуваного об'єкта. Для вивчення одних і тих самих аспектів особистості можуть застосовуватися різні методики, що забезпечує можливість взаємної перевірки й підтвердження отриманих результатів.

Етап добору методів і психодіагностичних методик безпосередньо пов'язаний із конкретизацією завдань дослідження. Під час формування методичного комплексу враховувалися як можливості, так і обмеження кожної методики щодо точності та надійності вимірювання окремих компонентів персистентності особистості.

Перевага надавалася тим психодіагностичним інструментам, які мали детально розроблені інструкції щодо застосування. Важливими критеріями відбору були також рівень апробації методики, наявність розгорнутих інтерпретацій шкал, опис кількісних і якісних результатів перевірки методики, а також рекомендації щодо формулювання психологічних висновків та інтерпретації отриманих результатів.

Під час формування методичного комплексу дослідження ми спиралися на принцип взаємодоповнюваності психодіагностичних методів і показників. Його сутність полягала в тому, що результати, отримані за допомогою різних способів дослідження, повинні не ізольовано відображати окремі аспекти досліджуваного феномену, а взаємно уточнювати, підтверджувати та розширювати один одного. Саме тому у процесі добору методик поєднувалися як кількісні, так і якісні підходи до вивчення персистентності особистості.

Особлива увага приділялася інтеграції суб'єктивних та об'єктивних показників. З одного боку, враховувалися результати самооцінки, індивідуальні

переживання та особистісні характеристики респондентів, а з іншого — дані, отримані шляхом зовнішнього оцінювання, статистичного аналізу та експертних суджень. Такий підхід дозволив забезпечити більш цілісне та багатовимірне дослідження персистентності особистості, підвищити достовірність отриманих результатів і мінімізувати можливі похибки, пов'язані з використанням лише одного методу чи джерела інформації.

Поєднання різних методологічних підходів також сприяло більш глибокому розкриттю психологічного змісту досліджуваного явища, оскільки кожен із використаних методів висвітлював окремі аспекти персистентності особистості. У результаті це забезпечило можливість комплексного аналізу структури, особливостей прояву та взаємозв'язків досліджуваних характеристик.

Отже, для реалізації поставлених завдань у дослідженні психологічних особливостей кар'єрної спрямованості менеджерів було застосовано комплекс взаємопов'язаних методів, серед яких системно-структурний метод, метод теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел, метод експертних оцінок, психодіагностичне обстеження, а також методи математичної статистики. Сукупне використання зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість дослідження, комплексність аналізу та об'єктивність отриманих емпіричних результатів.

## **2.2. Методики дослідження соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів**

Методика «Вивчення дій з організації життя», розроблена Є. Колесников включає 104 конструкти. Із загальної кількості тверджень 40 спрямовані на визначення рівня вираженості проблемних життєвих ситуацій, тоді як 64 конструкти призначені для дослідження кількісних та якісних характеристик

дій, за допомогою яких особистість долає життєві труднощі та організовує власну життєдіяльність.

Під поняттям «дії, що організовують життя» розуміється специфічна активність суб'єкта, яка виникає у процесі усвідомлення ним проблемних життєвих ситуацій та спрямовується на їх подолання. З погляду зовнішньої практичної діяльності така активність реалізується відповідно до принципу максимальної ефективності, а у площині внутрішньої психічної діяльності — відповідно до принципу найбільш повного втілення особистісного смислу та життєвих цінностей.

Ключ до опитувальника передбачає, що респондент для кожного запропонованого конструкта обирає один із п'яти варіантів відповіді, фіксуючи у бланку відповідей номер відповідного варіанта від 1 до 5. Кожна відповідь оцінюється певною кількістю балів. У межах методики застосовуються два способи підрахунку результатів — прямий і зворотний. Відповідно окремі конструкти оцінюються або за схемою, позначеною літерою «П» (прямий спосіб оцінювання), або за схемою «О» (зворотний спосіб оцінювання).

Для дослідження особливостей подолання проблемних життєвих ситуацій також використовувався метод структурованої бесіди. Цей метод є різновидом бесіди як психодіагностичного підходу, однак відрізняється тим, що дослідник заздалегідь формує перелік питань або тем, які визначають загальну структуру взаємодії з респондентом. Структурована бесіда організовується відповідно до конкретних цілей та дослідницьких завдань, поставлених експериментатором.

У процесі застосування структурованої бесіди основними завданнями були:

1. виявлення типових життєвих ситуацій, що становлять повсякденну діяльність респондента, а також аналіз характерних способів його взаємодії з ними;
2. визначення проблемних ситуацій у житті досліджуваного та вивчення стратегій і способів їх подолання.

Перелік питань і тем, що використовувалися для структурування бесіди, міг змінюватися залежно від індивідуально-психологічних особливостей респондента, специфіки його відповідей та змісту висловлювань. Така гнучкість дозволяла більш повно розкрити особливості переживання й подолання проблемних ситуацій конкретною особистістю.

У ході проведення бесід було встановлено, що в окремих випадках виникала необхідність застосування певних психотерапевтичних прийомів, найчастіше елементів нейролінгвістичного програмування, для підтримання логіки та спрямованості бесіди відповідно до її структури. У зв'язку з цим дослідник міг ставити додаткові уточнювальні питання, спрямовані на деталізацію окремих аспектів поведінки, діяльності чи переживань респондента.

Перелік запитань і тем, що використовувалися у процесі структурованої бесіди, був спрямований на виявлення особливостей життєвого досвіду респондентів, характеру їхньої взаємодії з повсякденними труднощами та способів організації власного життя. У ході бесіди досліджуваним пропонувалося коротко розповісти про себе, описати типовий перебіг свого дня, а також охарактеризувати проблеми, з якими вони стикаються у щоденному житті. Окрема увага приділялася з'ясуванню того, які саме життєві труднощі потребують найбільших психологічних і фізичних ресурсів, а також які способи подолання складних ситуацій використовуються респондентами на практиці.

Крім цього, бесіда включала питання, спрямовані на дослідження здатності особистості до прогнозування проблемних ситуацій та усвідомленого планування власної поведінки в майбутньому.

Респондентів також просили оцінити, чи аналізують вони ефективність власних дій після подолання життєвих труднощів та чи вважають можливим свідоме конструювання й організацію свого життя. Важливим аспектом бесіди було обговорення конкретних життєвих випадків, у яких досліджувані намагалися активно впливати на організацію власної життєдіяльності.

Зазначена методика використовувалася у дослідженні як допоміжний психодіагностичний інструмент, що дозволяв поглибити та уточнити результати, отримані за допомогою інших методів.

Для дослідження типологічних особливостей особистості також застосовувався опитувальник діагностики психологічних типів, розроблений К. Г. Юнг. В основу цієї концепції покладено уявлення про існування двох основних особистісних установок — інтроверсії та екстраверсії, а також чотирьох базових психічних функцій свідомості: мислення, відчуття, інтуїції та сприйняття. Кожна із зазначених функцій може проявлятися як у інтровертованій, так і в екстравертованій формі.

Поєднання певної психологічної функції з відповідною особистісною установкою стало підставою для виокремлення восьми психологічних типів особистості:

- екстравертно-сенсорного,
- екстравертно-емоційного,
- екстравертно-розумового,
- екстравертно-інтуїтивного,
- інтровертно-сенсорного,
- інтровертно-емоційного,
- інтровертно-розумового та
- інтровертно-інтуїтивного типів.

Відповідно до концепції К. Г. Юнг, у психіці кожної людини представлені всі чотири функції свідомості, однак лише одна з них займає провідне, домінуюче положення. Саме домінантна функція значною мірою визначає індивідуальний психологічний тип особистості, впливає на її загальний психічний склад та особливості поведінки. При цьому прояви психологічного типу можуть варіюватися залежно від рівня інтелектуального, соціального та культурного розвитку особистості.

Залежно від специфіки провідної функції всі психологічні типи поділяються на два великі класи — раціональні та ірраціональні.

До раціональних функцій К. Г. Юнг відносив мислення та відчуття, оскільки вони значною мірою пов'язані з процесами рефлексії, оцінювання та усвідомленого аналізу. Мислення забезпечує оцінювання явищ через пізнання та логічне осмислення, тоді як відчуття виконує оцінну функцію через емоційне переживання. Якщо такі функції стають провідними, поведінка особистості значною мірою підпорядковується свідомим, раціонально обґрунтованим рішенням та практичному досвіду.

Натомість інтуїція та сприйняття були віднесені дослідником до ірраціональних функцій, оскільки їх діяльність ґрунтується переважно на безпосередньому сприйнятті, недиференційованих образах та інтуїтивному опрацюванні інформації, а не на логічному аналізі чи свідомому оцінюванні.

Додаткові труднощі у визначенні функціональної типології особистості пов'язані з тим, що несвідомі та недостатньо диференційовані психічні функції можуть істотно впливати на зовнішні прояви поведінки людини.

Унаслідок цього спостерігачеві нерідко складно розмежувати характеристики, які належать свідомій сфері особистості, і ті, що зумовлені несвідомими процесами. На думку К. Г. Юнга, подібна неоднозначність значною мірою залежить від позиції самого дослідника та від того, на які аспекти поведінки він звертає основну увагу — свідомі чи несвідомі.

Оскільки людина одночасно використовує різні психічні функції, зокрема мислення, сприйняття, емоційне реагування та інтуїцію, одна й та сама особистість може проявляти ознаки як інтровертованої, так і екстравертованої установки. Саме тому не завжди можливо однозначно встановити, яка з установок є провідною.

Для отримання об'єктивного висновку необхідний ґрунтовний аналіз функціональної структури особистості, що передбачає визначення тих психічних функцій, які перебувають під контролем свідомості та мають усвідомлену мотивацію, а також тих, що проявляються спонтанно, випадково або несвідомо.

Складність визначення функціонального типу може посилюватися і в тих випадках, коли людина впродовж тривалого часу функціонує переважно через одну домінуючу установку та провідну психічну функцію. Найчастіше це спостерігається у другій половині життя, коли звична система психологічної адаптації починає втрачати свою ефективність, а надмірна однобічність стає перешкодою для повноцінної взаємодії з реальністю. У таких ситуаціях екстравертована особистість може сприймати себе як інтровертовану, і навпаки.

Вплив психічних функцій на поведінку людини починає проявлятися ще в дошкільному віці. Уже на ранніх етапах особистісного розвитку домінуюча функція виявляється у перевазі певних видів діяльності, особливостях взаємодії дитини з оточенням, а також у формуванні специфічних здібностей та індивідуального стилю поведінки.

Для діагностики функціональних психологічних типів особистості використовувався опитувальник, що містить 120 запитань. За допомогою цієї методики здійснюється визначення восьми функціональних типів особистості відповідно до типології К. Г. Юнга.

Частина запитань спрямована на виявлення екстравертованої установки особистості. Зокрема, окремі блоки тверджень дозволяють діагностувати екстравертно-розумовий, екстравертно-емоційний, екстравертно-сенсорний та екстравертно-інтуїтивний психологічні типи.

Інша група запитань орієнтована на визначення інтровертованої установки. Відповідно до цього діагностуються інтровертно-розумовий, інтровертно-емоційний, інтровертно-сенсорний та інтровертно-інтуїтивний типи особистості.

Таким чином, використання даного опитувальника дозволяє комплексно дослідити особливості функціональної організації особистості, встановити домінуючу психічну функцію та визначити специфіку психологічного типу респондента.

Характеризуючи особистість, що належить до екстравертно-розумового психологічного типу, К. Г. Юнг підкреслював, що для таких людей визначальне

значення має об'єктивна реальність або сформована на її основі раціональна інтелектуальна система. Подібна особистість орієнтується насамперед на логічні принципи та об'єктивні закономірності не лише у власній поведінці, але й у взаємодії з навколишнім середовищем. Представники цього типу прагнуть підпорядкувати своє життя певним раціональним схемам і очікують, що оточення також буде функціонувати відповідно до встановлених ними логічних правил і норм.

Розглядаючи особливості екстравертного емоційного типу, К. Г. Юнг зазначав, що саме завдяки такому типу відчуття люди активно залучаються до культурного та соціального життя — відвідують театри, концерти, релігійні заходи та інші форми суспільної взаємодії. Для осіб цього типу характерним є узгодження емоційних переживань із соціально схваленими цінностями та вимогами ситуації. Їхні почуття значною мірою орієнтовані на зовнішні обставини та суспільні норми. Водночас надмірна інтелектуалізація або раціональний аналіз можуть перешкоджати безпосередньому емоційному переживанню, оскільки мислення часто стримує спонтанність почуттів.

Екстравертно-сенсорний тип, на думку К. Г. Юнга, найбільш тісно пов'язаний із реальним чуттєвим досвідом. Люди цього типу орієнтуються насамперед на безпосереднє сприйняття навколишнього світу та прагнуть отримувати якомога більше яскравих вражень. Для них характерна висока чутливість до зовнішніх стимулів, прагнення до комфорту, естетичності та насолоди життям. Такі особистості зазвичай добре адаптуються до реальності, не уникають практичної сторони життя й приділяють значну увагу зовнішньому вигляду, стилю та якості навколишнього середовища. Їхня поведінка часто визначається потребою у позитивних емоційних переживаннях та чуттєвому задоволенні.

Для екстравертно-інтуїтивного типу характерною є постійна орієнтація на нові можливості та перспективи. К. Г. Юнг наголошував, що такі люди рідко зосереджуються на вже усталених цінностях або стабільних формах діяльності. Натомість вони постійно шукають нові шляхи розвитку, нові ідеї та потенційні

можливості. Представники цього типу здатні захоплювати інших своїм ентузіазмом, надихати на реалізацію нових проєктів і творчих задумів. Проте через надмірне захоплення майбутніми перспективами їм часто буває складно доводити розпочаті справи до завершення. Їхня увага швидко переключається на нові можливості, залишаючи попередні ідеї нереалізованими або незавершеними.

Інтуїція при екстравертованій установці орієнтована на пошук і освоєння потенційних можливостей. Для таких особистостей важливішим є не вже існуючий стан речей, а те, що може виникнути у майбутньому. Їхня життєва позиція ґрунтується не стільки на логічних принципах чи емоційних оцінках, скільки на внутрішній вірі у власне бачення перспектив і готовності слідувати за ним. Саме тому поведінка представників цього типу нерідко сприймається оточенням як непередбачувана, авантюрна або недостатньо відповідальна.

Інтровертно-розумовий тип характеризується переважною спрямованістю на внутрішній світ ідей та теоретичних узагальнень. Для таких людей особливого значення набувають абстрактні концепції, глибокий аналіз і побудова власних інтелектуальних систем. На думку К. Г. Юнг, мислення представників цього типу відзначається послідовністю, наполегливістю та схильністю до глибокого осмислення явищ. Вони зазвичай орієнтовані не на широту діяльності, а на глибину дослідження та внутрішню логічну завершеність своїх ідей.

Мислення інтровертного типу має переважно синтетичний характер і спрямоване на розвиток внутрішньої концепції або суб'єктивної ідеї. Такі люди часто настільки занурені у власні міркування, що їм складно враховувати практичні аспекти реальності чи адаптувати свої погляди до зовнішнього світу. Через це їхні висловлювання можуть бути надмірно деталізованими, складними та обтяженими численними уточненнями й застереженнями.

Інтровертне відчуття, у свою чергу, значною мірою визначається суб'єктивним переживанням внутрішнього світу. Представники цього типу часто виглядають стриманими, замкненими та емоційно дистанційованими.

Вони рідко демонструють яскраві емоційні реакції або відкрито виражають ентузіазм. Зовні така людина може справляти враження холодної та важкодоступної, хоча її внутрішній емоційний світ може бути надзвичайно глибоким і насиченим.

Представники цього психологічного типу зазвичай не прагнуть перебувати в центрі уваги, демонструвати власні досягнення чи активно самостверджуватися. Для них характерні внутрішня незалежність, самодостатність і певна відстороненість від зовнішньої метушні. К. Г. Юнг підкреслював, що такі люди часто справляють враження стриманих, непомітних і спокійних особистостей. Вони не схильні нав'язувати свою думку іншим, прагнуть до домінування чи змінювати оточення відповідно до власних уявлень. Їхня поведінка відзначається врівноваженістю, поміркованістю та певною гармонійною дистанційованістю у взаємодії з людьми.

Інтровертне відчуття орієнтується переважно на суб'єктивне переживання реальності. Особи інтровертно-сенсорного типу нерідко привертають увагу своєю стриманістю, спокоєм, схильністю до самоконтролю та зовнішньою пасивністю. Вони прагнуть упорядкувати навколишню дійсність відповідно до власних внутрішніх уявлень і схем. Через це представники такого типу можуть бути складними для об'єктивного розуміння з боку інших людей, а іноді й самі недостатньо усвідомлюють власні внутрішні переживання та мотиви поведінки.

Для інтровертно-сенсорного психологічного типу також характерна схильність до прихованого внутрішнього опору. Такі люди нерідко дозволяють іншим користуватися своєю поступливістю або стриманістю, однак згодом це може проявлятися у формі впертості, пасивного протесту чи непрямого опору. Їхні переживання часто пов'язані з глибокими, архаїчними образами та внутрішніми відчуттями, які складно виразити словами або раціонально пояснити.

Інтуїція, так само як і відчуття, у типології К. Г. Юнга належить до ірраціональних функцій психіки. Якщо сенсорне сприйняття орієнтується

переважно на фізичну реальність, то інтуїція спрямована на внутрішню, психічну реальність людини. Інтровертна інтуїція концентрується на змісті несвідомого, прихованих образах та символічних структурах психіки. Вона дозволяє людині сприймати ті процеси, які залишаються поза межами безпосереднього усвідомлення. Саме тому несвідомі образи для представників цього типу можуть набувати майже такої ж значущості, як і реальні об'єкти зовнішнього світу.

На більш повсякденному рівні інтровертно-інтуїтивні особистості часто проявляють себе як мрійливі, заглиблені у внутрішній світ люди, схильні до містичних або символічних уявлень. Значне місце у їхньому житті займають власні бачення, фантазії, символи та внутрішні переживання. Вони нерідко надають своєму життю особливого символічного змісту, навіть за умови зовнішньої адаптації до реальної дійсності. Водночас їхнім міркуванням і поясненням інколи бракує логічної переконливості та раціональної послідовності.

Для інтровертно-інтуїтивного типу також характерна недостатня увага до практичних деталей повсякденного життя. Представники цього типу можуть не помічати організаційних дрібниць, проявляти неохайність у робочому середовищі або завершувати справи без належної системності. Через свою зануреність у внутрішній світ вони нерідко залишаються складними та малозрозумілими для оточення, а в крайніх проявах можуть сприйматися як загадкові або непередбачувані особистості.

## **Висновки до розділу 2**

Проведено теоретико-методологічне та організаційно-методичне обґрунтування вивчення соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити багатовимірний характер досліджуваного феномену та окреслити

його структурні компоненти, що включають соціальні та індивідуальні чинники.

Обґрунтовано методологічні засади дослідження, які ґрунтуються на системно-структурному підході, принципах об'єктивності, наукової верифікації, конфіденційності та практичної значущості отриманих результатів. Застосування цих принципів забезпечило цілісність та наукову обґрунтованість дослідницького процесу.

Окрему увагу приділено характеристиці комплексу методів дослідження, що включав теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел, спостереження, метод експертних оцінок, психодіагностичне обстеження та методи математико-статистичної обробки даних. Поєднання якісних і кількісних підходів дозволило забезпечити комплексність вивчення соціально-психологічних чинників кар'єрної спрямованості менеджерів та підвищити достовірність отриманих результатів.

Визначено організаційні етапи емпіричного дослідження (підготовчий, психодіагностичний та аналітичний), кожен з яких мав власні завдання та логічно доповнював інші. Це забезпечило послідовність реалізації дослідницької програми та ефективність збору й обробки емпіричних даних.

Розкрито особливості застосованого психодіагностичного інструментарію, який було підібрано з урахуванням критеріїв валідності, надійності та відповідності меті дослідження. Також обґрунтовано використання допоміжних методів (зокрема структурованої бесіди та експертного оцінювання), що дозволило поглибити інтерпретацію отриманих даних.

## РОЗДІЛ 3

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КАР'ЄРНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ МЕНЕДЖЕРІВ

#### 3.1. Актуальні проблеми у житті та професійній діяльності менеджерів

Уже на початкових етапах застосування методу структурованої бесіди було виявлено, що значна частина питань потребує систематичного уточнення практично з кожним респондентом. Це дозволило виокремити повторювані тематичні блоки відповідей і на їх основі сформувавши узагальнену шкалу, яка дала змогу визначити найбільш типові та значущі проблемні ситуації у життєвій і професійній діяльності менеджерів.

Аналіз отриманих даних засвідчив, що найбільш складними для сучасних менеджерів є ситуації, пов'язані з необхідністю високого рівня саморегуляції, когнітивного напруження та швидкого прийняття рішень. Зокрема, до них належать випадки, коли необхідно ретельно продумувати кожен дію та вибудовувати чітку стратегію поведінки, особливо за умов невизначеності або браку інформації щодо оптимального способу вирішення проблеми. Значні труднощі викликають також ситуації, що потребують планування як найближчих, так і віддалених життєвих і професійних перспектив, а також ментального моделювання можливих варіантів розв'язання складних завдань.

Окрему групу становлять ситуації, в яких необхідно діяти оперативно, ухвалюючи рішення в умовах дефіциту часу, або ж продовжувати діяльність попри внутрішній стан апатії, втому чи зниження мотивації.

Важливими є також обставини, що вимагають гнучкої адаптації до зовнішніх умов і соціальних вимог, а також необхідності стримування емоційних реакцій та контролю власної поведінки відповідно до норм професійного середовища.

Крім того, респонденти відзначали складність ситуацій, у яких доводиться свідомо обмежувати власні імпульсивні дії, уникати соціально несхвалюваної поведінки або долати внутрішній опір, зокрема втому, лінь чи емоційне виснаження.

Значний психологічний дискомфорт викликають також ситуації необхідності докладати додаткових вольових зусиль, швидко відновлювати емоційну рівновагу після негативних переживань, а також долати відчуття внутрішнього обману, приниження чи психологічного тиску.

Окремо слід відзначити ситуації, пов'язані з необхідністю здійснення складного морального та ціннісного вибору, які потребують глибокого внутрішнього осмислення та узгодження професійних і особистісних установок.

Отримані результати свідчать, що проблемні ситуації в діяльності менеджерів мають багатовимірний характер і охоплюють когнітивний, емоційно-вольовий та ціннісно-моральний рівні регуляції поведінки.

Найбільші труднощі пов'язані з умовами невизначеності, необхідністю швидкого прийняття рішень, високим рівнем самоконтролю та емоційного саморегулювання. Водночас суттєве навантаження спричиняють ситуації, що вимагають внутрішньої мобілізації, адаптації до зовнішніх вимог і здійснення відповідального морального вибору. Це вказує на провідну роль особистісної зрілості, саморегуляційних механізмів та стресостійкості у професійній ефективності менеджерів.

### 3.2. Типологія особистості менеджерів, що впливає на кар'єрну спрямованість

Таблиця 3.1

Результати діагностики тестом «Типологія особистостей за Юнгом»  
(вибірка – менеджери різних філіалів у банківській сфері )

| Код досліджуван | Е-М | Е-Ч | Е-С | Е-І | І-М | І-Ч | І-С | І-І |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1               | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   |
| 1.              | 13  | 5   | 8   | 9   | 8   | 3   | 6   | 9   |
| 2.              | 7   | 5   | 4   | 3   | 8   | 7   | 3   | 10  |
| 3.              | 15  | 4   | 8   | 11  | 6   | 2   | 6   | 8   |
| 4.              | 10  | 6   | 13  | 6   | 7   | 6   | 7   | 5   |
| 5.              | 8   | 5   | 3   | 4   | 11  | 5   | 4   | 11  |
| 6.              | 13  | 4   | 10  | 3   | 3   | 2   | 7   | 4   |
| 7.              | 3   | 5   | 6   | 8   | 4   | 15  | 8   | 11  |
| 8.              | 5   | 3   | 9   | 8   | 12  | 5   | 11  | 7   |
| 9.              | 8   | 5   | 3   | 6   | 9   | 6   | 7   | 15  |
| 10.             | 7   | 9   | 3   | 11  | 7   | 6   | 3   | 5   |
| 11.             | 10  | 5   | 12  | 4   | 4   | 7   | 5   | 3   |
| 12.             | 9   | 5   | 4   | 6   | 11  | 6   | 5   | 13  |
| 13.             | 14  | 5   | 6   | 12  | 6   | 5   | 6   | 8   |
| 14.             | 8   | 6   | 3   | 3   | 8   | 9   | 4   | 11  |
| 15.             | 4   | 4   | 8   | 7   | 5   | 16  | 13  | 5   |
| 16.             | 9   | 6   | 5   | 5   | 11  | 6   | 7   | 13  |
| 17.             | 4   | 13  | 7   | 9   | 1   | 4   | 6   | 6   |
| 18.             | 6   | 5   | 4   | 3   | 4   | 8   | 11  | 4   |
| 19.             | 11  | 5   | 13  | 3   | 6   | 6   | 3   | 2   |
| 20.             | 8   | 7   | 5   | 5   | 11  | 6   | 6   | 13  |
| 21.             | 6   | 13  | 8   | 11  | 4   | 5   | 6   | 8   |
| 22.             | 13  | 4   | 9   | 11  | 7   | 3   | 8   | 10  |
| 23.             | 8   | 5   | 5   | 4   | 7   | 10  | 12  | 6   |
| 24.             | 14  | 6   | 15  | 5   | 7   | 7   | 4   | 2   |
| 25.             | 6   | 7   | 4   | 5   | 7   | 10  | 5   | 14  |
| 26.             | 4   | 3   | 7   | 7   | 14  | 4   | 12  | 10  |
| 27.             | 9   | 5   | 13  | 5   | 7   | 6   | 4   | 3   |
| 28.             | 14  | 4   | 12  | 7   | 5   | 2   | 6   | 7   |
| 29.             | 5   | 13  | 6   | 10  | 2   | 6   | 7   | 8   |
| 30.             | 4   | 7   | 3   | 6   | 11  | 6   | 4   | 12  |
| 31.             | 12  | 4   | 9   | 7   | 5   | 2   | 6   | 6   |
| 32.             | 2   | 4   | 7   | 8   | 4   | 15  | 6   | 10  |
| 33.             | 8   | 4   | 3   | 5   | 7   | 9   | 5   | 11  |
| 34.             | 6   | 5   | 1   | 2   | 9   | 4   | 3   | 15  |
| 35.             | 5   | 11  | 3   | 13  | 6   | 7   | 2   | 4   |
| 36.             | 15  | 3   | 8   | 13  | 6   | 3   | 8   | 3   |
| 37.             | 6   | 15  | 6   | 10  | 2   | 4   | 5   | 7   |
| 38.             | 8   | 4   | 4   | 4   | 12  | 5   | 4   | 15  |
| 39.             | 2   | 4   | 7   | 6   | 6   | 12  | 4   | 8   |

*Продовження таблиці 3.1*

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 40. | 7  | 6  | 4  | 4  | 7  | 9  | 5  | 11 |
| 41. | 15 | 4  | 14 | 5  | 5  | 3  | 8  | 7  |
| 42. | 3  | 9  | 3  | 12 | 4  | 7  | 1  | 4  |
| 43. | 7  | 6  | 3  | 5  | 8  | 10 | 5  | 12 |
| 44. | 5  | 9  | 14 | 5  | 7  | 5  | 5  | 2  |
| 45. | 8  | 4  | 2  | 6  | 7  | 11 | 4  | 15 |
| 46. | 6  | 4  | 4  | 3  | 8  | 4  | 10 | 5  |
| 47. | 8  | 3  | 2  | 3  | 10 | 3  | 5  | 13 |
| 48. | 6  | 8  | 5  | 4  | 10 | 11 | 15 | 7  |
| 49. | 9  | 3  | 11 | 3  | 7  | 4  | 5  | 2  |
| 50. | 5  | 14 | 12 | 6  | 3  | 4  | 7  | 3  |
| 51. | 4  | 4  | 1  | 3  | 4  | 7  | 4  | 10 |
| 52. | 10 | 2  | 2  | 8  | 3  | 1  | 6  | 5  |
| 53. | 8  | 3  | 5  | 12 | 5  | 6  | 2  | 4  |
| 54. | 7  | 7  | 2  | 7  | 12 | 6  | 6  | 14 |
| 55. | 4  | 10 | 12 | 4  | 5  | 7  | 4  | 3  |
| 56. | 5  | 3  | 5  | 8  | 14 | 4  | 12 | 7  |
| 57. | 8  | 4  | 3  | 5  | 8  | 4  | 2  | 12 |
| 58. | 14 | 4  | 4  | 10 | 3  | 3  | 5  | 8  |
| 59. | 4  | 9  | 11 | 4  | 6  | 8  | 3  | 3  |
| 60. | 3  | 6  | 2  | 3  | 11 | 4  | 5  | 13 |

Нижче подано розгорнутий опис і аналітичне узагальнення результатів, представлених у таблиці 3.1, що відображає типологічні особливості особистості менеджерів банківської сфери за методикою «Типологія особистостей за К. Юнгом».

У таблиці 3.1 наведено індивідуальні результати діагностики 60 менеджерів різних банківських філіалів за восьми шкалами, які відповідають типології К. Г. Юнга:

- Е-М — екстравертно-розумовий тип
- Е-Ч — екстравертно-емоційний тип
- Е-С — екстравертно-сенсорний тип
- Е-І — екстравертно-інтуїтивний тип
- І-М — інтровертно-розумовий тип
- І-Ч — інтровертно-емоційний тип
- І-С — інтровертно-сенсорний тип
- І-І — інтровертно-інтуїтивний тип

Кожен рядок відображає профіль окремого респондента, що дає змогу оцінити як домінуючі типологічні тенденції, так і індивідуальну варіативність у структурі особистості менеджерів.

Аналіз даних засвідчує, що в досліджуваній вибірці не спостерігається жорсткої фіксації лише одного психологічного типу. Навпаки, більшість респондентів демонструють змішані профілі, де поєднуються як екстравертні, так і інтровертні тенденції, що є типовим для професійної групи менеджерів, діяльність яких вимагає гнучкої адаптації до соціальних і організаційних умов.

Водночас можна виділити певні домінантні тенденції:

1. Переважання екстравертних характеристик. У значної частини менеджерів спостерігаються високі показники за шкалами Е-М, Е-С та Е-І. Це свідчить про схильність до активної взаємодії з середовищем, орієнтацію на зовнішні стимули, логічну або практичну організацію діяльності, а також готовність до швидкого прийняття рішень. Такий профіль є функціонально значущим для банківської сфери, де важливими є комунікація, клієнтоорієнтованість та оперативність.

2. Наявність виражених інтровертних компонентів. У ряду респондентів фіксуються високі значення за шкалами І-І, І-М та І-С, що вказує на внутрішню рефлексивність, схильність до аналітичного мислення, емоційної стриманості та глибинної обробки інформації. Це може сприяти стратегічному плануванню, обережності у прийнятті рішень та зниженню імпульсивності.

3. Значна варіативність профілів. У вибірці відсутня однорідність: у різних респондентів домінують різні комбінації типів. Це свідчить про багатовимірність професійної адаптації менеджерів, де ефективність діяльності забезпечується не одним типом, а поєднанням різних психологічних функцій.

Екстравертно-розумовий тип (Е-М) загалом демонструє середньо-високі значення у більшості респондентів, що вказує на раціональність, структурованість мислення та орієнтацію на об'єктивні критерії в роботі.

Екстравертно-сенсорний тип (Е-С) також часто має підвищені показники, що свідчить про практичну спрямованість, орієнтацію на конкретні результати та реальні умови діяльності.

Інтровертно-інтуїтивний тип (І-І) у частини респондентів проявляється досить виражено, що може бути пов'язано зі здатністю до прогнозування, стратегічного бачення та орієнтації на перспективу.

Екстравертно-емоційний (Е-Ч) та інтровертно-емоційний (І-Ч) типи демонструють більш нерівномірний розподіл, що може свідчити про індивідуальні відмінності у сфері емоційної регуляції та міжособистісної взаємодії.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що кар'єрна спрямованість менеджерів банківської сфери формується на основі складної взаємодії екстравертних і інтровертних компонентів психіки. Екстравертні риси забезпечують ефективність у комунікації, управлінні клієнтськими потоками та швидкому реагуванні на зміни, тоді як інтровертні характеристики сприяють аналітичності, самоконтролю та стратегічному плануванню.

Таким чином, можна припустити, що найбільш професійно адаптованими є ті менеджери, у яких спостерігається збалансоване поєднання різних типологічних тенденцій, а не домінування лише одного типу.

Узагальнення результатів діагностики свідчить про те, що психологічна структура особистості менеджерів є поліморфною та динамічною. У межах досліджуваної вибірки не виявлено жорстко виражених типологічних домінант, натомість простежується поєднання різних психологічних функцій, що відображає вимоги сучасної банківської діяльності.

Отже, ефективність кар'єрної реалізації менеджерів значною мірою залежить від гнучкості їхньої типологічної структури, здатності інтегрувати як екстравертні, так і інтровертні стратегії поведінки, а також адаптувати їх до професійних ситуацій різної складності.

### 3.3. Особливості подолання проблемних ситуацій менеджерами

Таблиця 3.2

Результати діагностики за методикою “Вивчення дій по організації життя”Є. Колесникова (дії з подолання проблемних ситуацій).

| Код досліджуваних | Дії, регулюючі наочний зміст |                                         |                                                   |                 | Дії, регулюючі самосуб'єктні відносини |                                   |                              |                   |
|-------------------|------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------|
|                   | Дії з пошуку інформації      | Дії з планування поведінки і діяльності | Дії зі знаходження способів дозволу актуальної ПС | Дії з адаптації | Дії з аксіологічною оцінкою            | Дії з емоційно-вольовий регуляції | Вольові дії, що дезактивують | Дії з резюмування |
| 1                 | 2                            | 3                                       | 4                                                 | 5               | 6                                      | 7                                 | 8                            | 9                 |
| 1.                | 40                           | 36                                      | 32                                                | 14              | 4                                      | 38                                | 3                            | 40                |
| 2.                | 2                            | 8                                       | 3                                                 | 5               | 28                                     | 33                                | 32                           | 33                |
| 3.                | 37                           | 31                                      | 34                                                | 19              | 4                                      | 9                                 | 7                            | 5                 |
| 4.                | 39                           | 6                                       | 37                                                | 27              | 10                                     | 16                                | 15                           | 10                |
| 5.                | 8                            | 14                                      | 3                                                 | 7               | 33                                     | 32                                | 37                           | 39                |
| 6.                | 35                           | 31                                      | 28                                                | 1               | 7                                      | 25                                | 9                            | 34                |
| 7.                | 14                           | 7                                       | 2                                                 | 5               | 35                                     | 32                                | 31                           | 6                 |
| 8.                | 37                           | 34                                      | 33                                                | 17              | 36                                     | 31                                | 17                           | 29                |
| 9.                | 3                            | 15                                      | 4                                                 | 2               | 31                                     | 28                                | 31                           | 37                |
| 10.               | 1                            | 34                                      | 33                                                | 33              | 18                                     | 6                                 | 3                            | 11                |
| 11.               | 31                           | 4                                       | 39                                                | 29              | 8                                      | 10                                | 4                            | 5                 |
| 12.               | 9                            | 19                                      | 7                                                 | 4               | 33                                     | 35                                | 38                           | 39                |
| 13.               | 34                           | 33                                      | 31                                                | 12              | 5                                      | 16                                | 2                            | 13                |
| 14.               | 2                            | 19                                      | 0                                                 | 3               | 34                                     | 28                                | 29                           | 31                |
| 15.               | 12                           | 1                                       | 4                                                 | 9               | 30                                     | 38                                | 31                           | 4                 |
| 16.               | 8                            | 17                                      | 2                                                 | 2               | 33                                     | 39                                | 31                           | 38                |
| 17.               | 34                           | 5                                       | 35                                                | 32              | 2                                      | 3                                 | 17                           | 2                 |
| 18.               | 3                            | 0                                       | 4                                                 | 10              | 14                                     | 31                                | 32                           | 33                |
| 19.               | 38                           | 11                                      | 37                                                | 35              | 9                                      | 15                                | 4                            | 4                 |
| 20.               | 4                            | 17                                      | 9                                                 | 4               | 31                                     | 34                                | 33                           | 40                |
| 21.               | 36                           | 26                                      | 33                                                | 19              | 16                                     | 36                                | 38                           | 16                |
| 22.               | 25                           | 34                                      | 21                                                | 11              | 2                                      | 21                                | 1                            | 22                |
| 23.               | 8                            | 1                                       | 9                                                 | 1               | 6                                      | 35                                | 37                           | 34                |
| 24.               | 39                           | 19                                      | 29                                                | 37              | 0                                      | 17                                | 2                            | 7                 |
| 25.               | 1                            | 14                                      | 4                                                 | 2               | 40                                     | 39                                | 31                           | 34                |
| 26.               | 34                           | 33                                      | 36                                                | 19              | 38                                     | 40                                | 3                            | 39                |
| 27.               | 37                           | 22                                      | 35                                                | 40              | 40                                     | 16                                | 13                           | 24                |
| 28.               | 37                           | 29                                      | 35                                                | 10              | 2                                      | 14                                | 4                            | 9                 |
| 29.               | 29                           | 18                                      | 31                                                | 36              | 3                                      | 9                                 | 17                           | 3                 |
| 30.               | 3                            | 5                                       | 7                                                 | 2               | 28                                     | 31                                | 29                           | 40                |
| 31.               | 40                           | 27                                      | 38                                                | 15              | 5                                      | 17                                | 8                            | 18                |
| 32.               | 10                           | 3                                       | 4                                                 | 1               | 37                                     | 31                                | 37                           | 4                 |
| 33.               | 1                            | 25                                      | 5                                                 | 4               | 31                                     | 32                                | 35                           | 29                |
| 34.               | 2                            | 19                                      | 3                                                 | 8               | 40                                     | 34                                | 36                           | 35                |
| 35.               | 14                           | 34                                      | 38                                                | 36              | 23                                     | 5                                 | 2                            | 28                |

*Продовження таблиці 3.2*

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 36. | 34 | 40 | 39 | 0  | 3  | 11 | 9  | 32 |
| 37. | 30 | 15 | 32 | 35 | 5  | 3  | 11 | 8  |
| 38. | 2  | 11 | 5  | 0  | 32 | 37 | 40 | 27 |
| 39. | 17 | 6  | 7  | 3  | 34 | 39 | 34 | 26 |
| 40. | 6  | 27 | 3  | 6  | 31 | 33 | 38 | 30 |
| 41. | 35 | 32 | 37 | 3  | 5  | 10 | 2  | 0  |
| 42. | 2  | 31 | 35 | 31 | 26 | 5  | 10 | 5  |
| 43. | 6  | 18 | 8  | 2  | 33 | 37 | 32 | 36 |
| 44. | 38 | 24 | 30 | 34 | 9  | 23 | 6  | 2  |
| 45. | 2  | 10 | 2  | 5  | 34 | 32 | 29 | 33 |
| 46. | 23 | 4  | 24 | 17 | 15 | 36 | 29 | 16 |
| 47. | 6  | 35 | 8  | 5  | 31 | 32 | 33 | 40 |
| 48. | 10 | 7  | 3  | 7  | 18 | 31 | 38 | 35 |
| 49. | 33 | 11 | 31 | 33 | 5  | 15 | 4  | 3  |
| 50. | 33 | 6  | 38 | 40 | 1  | 2  | 20 | 4  |
| 51. | 7  | 21 | 4  | 0  | 30 | 35 | 34 | 29 |
| 52. | 29 | 33 | 40 | 11 | 5  | 28 | 8  | 37 |
| 53. | 7  | 38 | 33 | 32 | 17 | 2  | 5  | 11 |
| 54. | 2  | 2  | 5  | 7  | 37 | 34 | 36 | 40 |
| 55. | 36 | 1  | 39 | 34 | 3  | 12 | 8  | 1  |
| 56. | 35 | 32 | 37 | 15 | 32 | 35 | 2  | 37 |
| 57. | 1  | 9  | 6  | 3  | 36 | 31 | 33 | 34 |
| 58. | 33 | 39 | 31 | 24 | 4  | 17 | 7  | 20 |
| 59. | 24 | 16 | 16 | 17 | 17 | 1  | 24 | 13 |
| 60. | 1  | 12 | 3  | 6  | 38 | 37 | 40 | 36 |

У таблиці 3.2 представлено результати діагностики 60 менеджерів, які відображають структуру їхніх дій у процесі подолання проблемних ситуацій (ПС). Показники згруповано у дві великі категорії:

1. Дії, що регулюють наочний (зовнішній) зміст діяльності:

- дії з пошуку інформації;
- дії з планування поведінки та діяльності;
- дії зі знаходження способів розв'язання актуальних проблемних ситуацій;
- дії з адаптації.

2. Дії, що регулюють самосуб'єктні відносини (внутрішньо-особистісна регуляція):

- дії з аксіологічної (ціннісної) оцінки;
- дії з емоційно-вольової регуляції;

- вольові дії, що дезактивують надмірне напруження;
- дії з резюмування (підбиття підсумків і рефлексія досвіду).

Кожен рядок таблиці відображає індивідуальний профіль менеджера, що дозволяє оцінити як стратегії поведінки в проблемних ситуаціях, так і глибину внутрішньої саморегуляції.

Домінування дій когнітивно-пошукового характеру

У значної частини респондентів спостерігаються високі показники за шкалами:

- пошуку інформації;
- планування діяльності;
- пошуку способів розв'язання проблем.

свідчить про те, що менеджери переважно використовують раціонально-аналітичний підхід до подолання труднощів. Вони схильні спочатку збирати інформацію, структурувати ситуацію та лише потім переходити до активних дій.

Вираженість стратегічного планування.

Показники планування поведінки загалом є помірно високими, однак нерівномірними. Частина респондентів демонструє дуже високі значення (30–40 балів), що свідчить про наявність у них розвиненої стратегічної регуляції поведінки.

Це є важливою професійною характеристикою, оскільки діяльність менеджера вимагає:

- прогнозування;
- побудови альтернативних сценаріїв;
- довгострокового планування.

Адаптаційні дії як ситуативний механізм

Показники адаптації в середньому мають середній або нестійкий характер. Це може свідчити про те, що адаптаційні стратегії:

- не є провідними;
- активізуються лише в умовах високого стресу або невизначеності.

Таким чином, адаптація виконує радше компенсаторну функцію, ніж системоутворюючу.

Внутрішньо-особистісна регуляція: неоднорідність розвитку.

Аксіологічна оцінка (ціннісний компонент).

У частини вибірки спостерігаються високі значення, що свідчить про:

- орієнтацію на цінності;
- оцінювання ситуацій через призму значущості та сенсу;
- наявність внутрішніх критеріїв прийняття рішень.

Водночас у значної частини респондентів цей показник є низьким, що може свідчити про домінування прагматичних стратегій.

Емоційно-вольова регуляція

Цей компонент є одним із найбільш варіативних у вибірці:

- у частини менеджерів він високий (розвинений самоконтроль);
- у частини — знижений (емоційна нестійкість у стресових ситуаціях).

Це вказує на різний рівень стресостійкості у професійній діяльності.

Вольові дії, що дезактивують напруження

У багатьох респондентів спостерігаються як дуже високі, так і дуже низькі значення. Це свідчить про:

- нерівномірність у розвитку механізмів психологічного захисту;
- різну здатність до самозаспокоєння та зниження внутрішнього напруження.

Рефлексивний компонент (резюмування)

Показники підбиття підсумків також коливаються в широкому діапазоні.

Це означає, що:

- частина менеджерів системно аналізує власний досвід;
- інша частина діє ситуативно, без глибокої рефлексії.

Узагальнено можна виділити дві умовні групи стратегій:

1. Зовнішньо-орієнтована (інструментальна) стратегія

Характеризується високими показниками:

- пошуку інформації;

- планування;
- розв'язання проблем.

Це свідчить про активну поведінкову позицію та орієнтацію на контроль ситуації через зовнішні дії.

## 2. Внутрішньо-орієнтована (саморегуляційна) стратегія

Включає:

- оцінку значущості подій;
- емоційно-вольовий контроль;
- рефлексію досвіду.

Ця стратегія менш стабільна, але критично важлива для психологічної стійкості.

Отримані результати свідчать, що подолання проблемних ситуацій менеджерами має комплексний, багаторівневий характер і включає як зовнішньо орієнтовані (когнітивно-поведінкові), так і внутрішньо орієнтовані (регулятивно-особистісні) механізми.

Домінуючою є когнітивно-аналітична стратегія, яка забезпечує пошук інформації, планування та вироблення рішень. Водночас внутрішньо-особистісні механізми (емоційна регуляція, ціннісне оцінювання, рефлексія) у значної частини вибірки розвинені нерівномірно, що може обмежувати ефективність подолання складних професійних ситуацій.

Таким чином, ефективність поведінки менеджерів у проблемних ситуаціях значною мірою залежить від збалансованості між інструментальними та саморегуляційними компонентами діяльності, де оптимальним є їх інтегрований розвиток.

## Висновки до розділу 3

Здійснено емпіричне дослідження психологічних особливостей менеджерів, зокрема їхньої типологічної структури та стратегій подолання проблемних ситуацій у професійній діяльності. Отримані результати дозволили

комплексно охарактеризувати як індивідуально-психологічні відмінності респондентів, так і специфіку їхніх поведінкових і регулятивних механізмів.

Аналіз типологічних характеристик за юнгіанською типологією особистості засвідчив, що для вибірки менеджерів характерна переважно змішана структура психологічних типів із поєднанням екстравертних та інтровертних тенденцій. Найбільш вираженими виявилися раціонально-ділові та сенсорно-практичні компоненти, що відповідає вимогам професійної діяльності у банківській сфері. Водночас у частини респондентів простежуються інтуїтивні та емоційні тенденції, що забезпечують гнучкість поведінки та різноманітність індивідуальних стилів управління.

Дослідження особливостей подолання проблемних ситуацій за методикою Є. Колесникова показало, що у менеджерів домінують когнітивно-аналітичні стратегії поведінки, зокрема дії, пов'язані з пошуком інформації, плануванням та виробленням способів розв'язання складних ситуацій. Це свідчить про орієнтацію на раціональне опрацювання проблем і прагнення до структурованого контролю професійних завдань.

Водночас встановлено нерівномірність розвитку компонентів внутрішньої саморегуляції. Зокрема, дії емоційно-вольової регуляції, аксіологічного оцінювання та рефлексивного осмислення досвіду у частини респондентів сформовані недостатньою мірою. Це може ускладнювати ефективне подолання стресових і невизначених професійних ситуацій, незважаючи на високий рівень когнітивної організації діяльності.

Узагальнення результатів дозволяє констатувати, що ефективність професійної поведінки менеджерів визначається поєднанням зовнішньо-орієнтованих (когнітивно-поведінкових) та внутрішньо-особистісних (регулятивно-ціннісних) механізмів. Оптимальний рівень професійної адаптації забезпечується за умови їх збалансованого розвитку.

Таким чином, третій розділ емпірично підтвердив, що кар'єрна спрямованість і професійна ефективність менеджерів значною мірою залежать від їхніх типологічних особливостей та рівня сформованості стратегій

подолання проблемних ситуацій, що в сукупності визначає успішність їхньої професійної діяльності.

## ВИСНОВКИ

1. Аналіз наукових підходів засвідчив, що професійний розвиток менеджера є складним, багаторівневим і безперервним процесом, який охоплює як удосконалення професійних знань і навичок, так і глибокі зміни особистісної сфери, зокрема мотивації, ціннісних орієнтацій та професійного самосвідомлення. Встановлено, що становлення менеджера як професіонала не обмежується набуттям управлінських компетентностей, а передбачає формування цілісної системи професійно важливих і професійно значущих якостей. Саме ці якості визначають ефективність управлінських рішень, здатність до організації діяльності підлеглих, адаптацію до змінного соціально-економічного середовища та успішність кар'єрного просування.

Показано, що професійний розвиток менеджера відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать динаміка ринкового середовища, організаційні умови праці, вимоги сучасного менеджменту та соціально-економічні трансформації. Внутрішні чинники охоплюють індивідуально-психологічні особливості особистості, рівень мотивації досягнення, здатність до саморегуляції, рефлексії та прийняття управлінських рішень.

2. Визначено організаційні етапи емпіричного дослідження (підготовчий, психодіагностичний та аналітичний), кожен з яких мав власні завдання та логічно доповнював інші. Це забезпечило послідовність реалізації дослідницької програми та ефективність збору й обробки емпіричних даних.

Розкрито особливості застосованого психодіагностичного інструментарію, який було підібрано з урахуванням критеріїв валідності, надійності та відповідності меті дослідження. Також обґрунтовано використання допоміжних методів (зокрема структурованої бесіди та експертного оцінювання), що дозволило поглибити інтерпретацію отриманих даних.

3. Здійснено емпіричне дослідження психологічних особливостей менеджерів, зокрема їхньої типологічної структури та стратегій подолання проблемних ситуацій у професійній діяльності. Отримані результати дозволили комплексно охарактеризувати як індивідуально-психологічні відмінності респондентів, так і специфіку їхніх поведінкових і регулятивних механізмів.

Аналіз типологічних характеристик за юнгіанською типологією особистості засвідчив, що для вибірки менеджерів характерна переважно змішана структура психологічних типів із поєднанням екстравертних та інтровертних тенденцій. Найбільш вираженими виявилися раціонально-ділові та сенсорно-практичні компоненти, що відповідає вимогам професійної діяльності у банківській сфері. Водночас у частини респондентів простежуються інтуїтивні та емоційні тенденції, що забезпечують гнучкість поведінки та різноманітність індивідуальних стилів управління.

Дослідження особливостей подолання проблемних ситуацій показало, що у менеджерів домінують когнітивно-аналітичні стратегії поведінки, зокрема дії, пов'язані з пошуком інформації, плануванням та виробленням способів розв'язання складних ситуацій. Це свідчить про орієнтацію на раціональне опрацювання проблем і прагнення до структурованого контролю професійних завдань. Водночас встановлено нерівномірність розвитку компонентів внутрішньої саморегуляції. Зокрема, дії емоційно-вольової регуляції, аксіологічного оцінювання та рефлексивного осмислення досвіду у частини респондентів сформовані недостатньою мірою. Це може ускладнювати ефективне подолання стресових і невизначених професійних ситуацій, незважаючи на високий рівень когнітивної організації діяльності.

Констатовано, що ефективність професійної поведінки менеджерів визначається поєднанням зовнішньо-орієнтованих (когнітивно-поведінкових) та внутрішньо-особистісних (регулятивно-ціннісних) механізмів. Оптимальний рівень професійної адаптації забезпечується за умови їх збалансованого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анаупу Ф.Ф. Методи добору та підготовки керівників виробничої сфери. К., 2019 – С. 5-8.
2. Афанасенко В.С. Особистісні фактори ефективності управлінської діяльності військового керівника. Автореф. дис. кандидата психологічних наук: 19.00.01/ Університет внутрішніх справ. – Х., 2020, 19с.
3. Бочелюк В.Й. Методика та організація наукових досліджень з психології /В.Й.Бочелюк, В.В.Бочелюк. – Київ, «Центр учбової літератури», 2018. – 357с.
4. Бринза І.В. Психологічні ресурси особистості та професійна криза /І.В.Бринза, Г.Л.Свачій//Актуальні проблеми сучасної психології. – Одеса, 2022. - С.214-217.
5. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К.: Основи. 2021. – 349с.
6. Васютинский В.О. Психологічна структура влади в інтеракційному дискурсі // Наука и освіта, №№6-7, 2024. С.35-38.
7. Возняк Л.С. Психологічні особливості професійної підготовки майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності: Автореф. дис. кандидата психологічних наук: 19.00.05/ Київський національний університет ім. Т.Г. Шевченка. – К., 2020. – 19с.
8. Вірна Ж.П. Позитивна особистість та логіка її життєвих програм /Ж.П.Вірна//Вісник Чернігівського державного педагогічного університету. – 2022. – Вип.74. – Том 1. – С.71-75.
- 9.Галецька І.І. Самоефективність у структурі соціально-психологічної адаптації / І.І.Галецька //Вісник Львівського університету. Серія: філософські науки. – 2023. – Вип. 5. – С.433-441.
10. Галчанський П.А. Психологічне забезпечення діяльності менеджера у галузі рекламного бізнесу: Автореф. дис. кандидата психологічних наук: 19.00.01/ Південноукраїнський державний педагогічний університет ім. К.Д.

Ушинського. – О., 2021, 24с.

11. Головська І.Г. Професійні та особистісні якості суб'єкта психологічного впливу // Наука и освіта, №№6-7, 2024. С.59-63.

12. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник /С.У.Гончаренко. – Рівне: Волинські обереги, 2021. – 522с.

13. Горбачик А.П. Методологічні особливості порівняльних емпіричних досліджень в соціології // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. - Випуск 18. - Київ: Логос. - С. 16-18.

14. Гром В. А., Георгадзе О. А., Якіменко І.В. Методичний підхід до оцінювання рівня мотивації військовослужбовців Збройних Сил України. Збірник наукових праць Центру воєн.-стратег. дослідж. Нац. ун-ту оборони України ім. Івана Черняхівського. 2026. № 2 (57). С. 67–70.

15. Добридень В. Концептосфера суспільства споживання: теоретико-філософський дискурс /В.Добридень//Наукові записки КУТЕП. – 2022. – Вип.12. – С.52-65.

16. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лідерство в менеджменті. М.: Воскресенсь. 2022 – 216с.

17. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2022. 304 с.

18. Збірник методик для діагностики негативних психічних станів військовослужбовців : метод. посіб. / Н. Агаєв, О. Кокун, І. Пішко, Н.Лозінська та ін. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2021. 234 с.

19. Зміст та організація військово-соціальної роботи упідрозділі : навч. посіб. / В. В. Рютін, В. С. Афанасенко, О. Ю. Бурківський, Е. П. Дуб та ін. Харків : ХВУ, 2023. С. 324–330.

20. Єрмоменко Е.А. Виховання наполегливості у школярів 6-7 років у процесі занять хортингом. Дис...канд. пед.наук, спец.: 13.00.07 «Теорія і методика виховання» /Е.А.Єрмоменко. – Київ, 2019. – 222 с.

21. Каганець І. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика. Київ - Тернопіль.: Наукова думка. 2023. – С. 125-

149.

22. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій): Монографія. – Київ – Запоріжжя: «Просвіта», 2019. – 260 с.

23. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентноздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями // Освіта і управління. – 2025. – Т. 7. – № 1. – С. 82-91.

24. Каргіна Н. В. Ресурси та чинники психологічного благополуччя особистості : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Одеса, 2021. 270 с.

25. Ковальчук В.Г. Соціально-психологічні аспекти ефективного менеджменту (на матеріалах АПК Хмельницької області). Автореф. дис. кандидата економічних наук: 08.06.02/ Національний аграрний університет. – К., 2021. – 19с.

26. Ковальчук О. П. Емпіричне дослідження професійної мотивації офіцерів Повітряних сил Збройних Сил України. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2023. Вип. 13. С. 93–103.

27. Когут І. В. Визначення базисних компетенцій у структурі професійно-педагогічної комунікативної компетентності майбутнього педагога / І. В. Когут // Освітологічний дискурс. - 2024. - № 2. - С. 63-73.

28. Кокун О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності : монографія. Київ : Міленіум, 2024. 265 с.

29. Кокун О. М. Зміст та структура психологічної готовності фахівців до екстремальних видів діяльності. Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. 2020. Вип. 7. С. 182–190.

30. . Кириленко О.А., пархомчук І.А. Емоційні прояви професійного шляху особистості // Наука и освіта, №№6-7, 2004. С.107-109.

31. Корж М. В. Специфіка особистісної адаптованості студентів до навчання у ВНЗ [Електронний ресурс] / М. В. Корж // Вісник психології і соціальної педагогіки : зб. наук. праць. – Вип. 3. – К., 2020. – Режим доступу до

збірника : [www.psyh.kiev.ua](http://www.psyh.kiev.ua).

32. Коростеліна К.В. Типові особливості процесу прийняття рішення: Автореф. дис. кандидата психологічних наук: 19.00.01/ Одеський державний педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського – О., 2019 – 18с.

33. Кошинець О.Ю. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти: Автореф. дис. кандидата психологічних наук: 19.00.05/ АПН України, Інститут психології ім. Г.С. Костюка. – К., 2022.- 19с.

34. Костюк Г.С. Загальні закономірності онтогенезу людської психіки / Г.С. Костюк // Вікова психологія. — К., 1976. — С.28-52.

35. Корольчук М. С. Психологія праці у звичайних та екстремальних умовах: навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2025. 651 с.

36. Крайнюк В. М. Особливості мотиваційної сфери рятувальників. Актуальні проблеми психології / за ред. С. Д. Максименка. Київ: Логос, 2024. Вип. 9. С. 137–142.

37. Кришталь М. А. Психологічне забезпечення професійної діяльності працівників пожежно-рятувальних підрозділів МНС України : навч. посіб. Черкаси: Академія пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля, 2021. 226 с.

38. Культура відносин у військовому колективі. Порадник командирів : метод. посіб. / за заг. ред. Н. А. Агаєва. К. :Видавничий дім “Освіта України”, ФОП Маслаков Р.О., 2021. 121 с.

39. Куфлієвський А.С. Формування професійної мотивації рятувальників МНС України / А.С. Куфлієвський // Проблеми екстремальної та кризової психології, Збірник наукових праць. Вип. 6 – Харків:УЦЗУ, 2020. – С. 61-72.

40. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності; Монографія. – Вінниця: Нова книга, 2021. – 448 с.

41. Мадінова Ю. І. Питання взаємного впливу психосоціальних і психофізіологічних характеристик адаптивності особистості на прикладі студентів-медиків [Електронний ресурс] / Ю. І. Мадінова // Технології розвитку інтелекту. – 2025. – Т.1, № 8. – Режим доступу :

[http://www.psytyr.org.ua/index.php/technology\\_intellect\\_develop/article/view/151](http://www.psytyr.org.ua/index.php/technology_intellect_develop/article/view/151).

42. Мадінова Ю. І. Психосемантичні механізми рисуночної проєкції: композиційний метод дослідження особистості / Ю. І. Мадінова // Актуальні проблеми психології. – 2025. – Т. 10, вип. 27. – С. 296–315.

43. Максименко С.Д. Основи генетичної психології / С.Д.Максименко. – К., 2019. – 218с.

44. Максименко С.Д. Рефлексія проблем розвитку в психології / С.Д.Максименко // Наукові записки Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2021. – Вип. 21. – С.1-24.

45. Максименко С.Д. Розвиток психіки в онтогенезі / С.Д.Максименко. - [в 2 т.] – К.: Форум, 2022. Т.1: Теоретико-методологічні проблеми генетичної психології. – 319 с.

46. Максименко К.С. Психічні стани як об'єктивація внутрішнього світу особистості / К.С. Максименко //Наука і освіта. – 2024. - №6-7. – С.166-170.

47. Максименко С. Д. Генетико-модельючий метод дослідження особистості / С. Д. Максименко // Психологічні науки : збірник наук. праць. – 2023. – Вип. 109. – С. 8–15.

48. Носенко Е.Л. Сучасні напрями зарубіжної психології: психологія особистості //Е.Л.Носенко, І.Ф.Аршава. – Д.: вид.Дніпропетровськ. нац. ун-ту, 2021. – 261 с

49. Носенко Є.Л. Час як цінність. // Проблеми психології часу. Тези доповідей міжнародної конференції, присвяченої дню народження Д.Г. Елькіна. Одеса, 2019. – 224с.

50. . Осичка О.В. Роль життєвої кризи у розвитку особистості / О.В. Осичка // Матеріали конференції молодих вчених [«Теоретичні та практичні проблеми розвитку і реалізації потенціала особистості»], (30 квітня 2020 р., м.Одеса). – С.129-131.

51. Осьодло В.І. Методика діагностики професійної мотивації / В.І. Осьодло // Вісник Національної академії оборони України : зб. наук, праць. – 2007. – № 2 (4). – С.142-151.

52. Панок В.Г. Психологія життєвого шляху особистості: Монографія / В.Г. Панок, Г.В. Рудь. – К.: Ніка-Центр, 2022. – 280 с.
53. Першина А. В. Психологічні чинники адаптації студентів до навчання у ВНЗ / А. В. Першина // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – 2021. – Вип. 5. – С. 124– 135.
54. Пустовіт В.А. Смысловая организация личностного опыта //Наука і освіта, №№6-7, 2024. С.236-238.
55. Родіна Н. В. Психологія копінг-поведінки: системне моделювання : дис. ... докт. психол. наук : 19.00.01 / Н. В. Родіна. – К., 2013. – 504 с.
56. Степанов О.М. Психологічна енциклопедія /О.М.Степанов. – К.: Академвидав, 2024. – 424 с.
57. Ситнік С.В. Утошення професійно-важливих якостей управлінського персоналу на морському транспорті //Наука і освіта, №№6-7, 2022. С.270-272.
58. Татенко В.О. Вчинок у феноменологічній традиції /В.О.Татенко//Основи психології. - . – К.: Либідь, 2021. – С.507-527.
59. Теорія і практика виховної роботи у внутрішніх військах МВС України: Підручник / О.О. Ілляк, Ю.П. Бабков, В.Є.Глуховський та ін.; За ред. С.Т. Полторака. – Х.: Акад. ВВ МВС України, 2021. – 650 с
60. Тімченко О. В. Екстремальна психологія : гшпідручник. Київ : Август Трейд, 2025. 502 с.
61. Титаренко Т.М. Життєвий світ особистості: структурно-генетичний підхід. – Київ, 2021. – 48 с.
62. Титаренко Т.М. Поняття життєвого шляху особистості // Основи практичної психології / В. Панок, Т. Титаренко, Н. Чепелева та ін. : Підручник. – К.: Либідь, 2022. – 536 с.
63. Ткачишина О. Р. Соціально-психологічна адаптація особистості як невід’ємна складова її соціалізації / О. Р. Ткачишина // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2022. – Т. 8, вип. 1. – С. 341–348.
64. Трофімов А.Ю. Соціально-психологічні чинники ефективності

дільності менеджера: Автореф. дис. кандидата психологічних наук: 19.00.05/ Київський державний університет ім. Т.Г. Шевченка – К., 2019 – 20с.

65. Федоренко А. Ф. Прояви і основні тенденції професійної адаптації/дезадаптації у студентів-психологів / А. Ф. Федоренко // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – 2021. – Вип. 5. – С.72–81.

66. Шкурко Я.І. Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності: Автореф. дис. кандидата психологічних наук: 19.00.05/ АПН України, Інститут психології ім. Г.С. Костюка. – К., 2022.- 19с.

67. Юрченко В.М. Психічні стани людини: системний опис /В.М.Юрченко. – Рівне, 2025. – 574 с.

68. Юркевич Г.Й. Психологічні детермінанти розвитку особистості менеджера: Автореф. дис. кандидата психологічних наук: 19.00.05/ АПН України, Інститут психології ім. Г.С. Костюка. – К., 2021.- 19с.

69. Ямницький В.М. Розвиток життєтворчої активності особистості: теорія та експеримент / В.М. Ямницький. – Одеса, ПНЦ АПН України – СВД Черкасов М.П., 2022. – 362 с.

70. Ananko E.A., Podkolodny N.L., Ignatieva E.V., Podkolodnaya O.A., Stepanenko I.L., and Kolchanov, N.A. GeneNet system: its status in 2002. Proc. III Intern. Conference on Bioinformatics of Genome Regulation and Structure (BGRS'2002), Novosibirsk, 2002. p. 70-73.

71. Antonovsky A. The Sense of Coherence as a Determinant of Health // Behavioral Health: a Handbook of Health Enhancement and Disease Prevention / J. D. Matarazzo, N. Miller (Eds.). N.Y.: Wiley, 1984. P. 194–202.

72. Arbuckle J. L. Amos 18.0 User's Guide. Chicago: SPSS. 2009. – 635p.

73. Allred K.D., Smith T.W. The Hardy Personality: Cognitive and physiological responses to evaluative threat // Journal of Personality & Social Psychology. – 1989. – Feb. – Vol. 56. – N2. – P. 257 – 266.

74. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change //

Psychological Review. – 1977. – C. 191-215.

75. Barrett, P. Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit / P. Barrett // Personality and Individual Differences. - 2007. – Vol. 42, No 5. – P. 815-24.

76. Breiman L., Friedman J. H., Olshen R. A., Stone C. J.. Classification and Regression Trees. Chapman & Hall, New York, 1984. -368 p.

77. Cattell R.B., Eber H.W., Tatsuoka M.M. Handbook for the sixteen personality factor Questionnaire (16PF). Champaign, Illinois: IPAT, 1970. – 338p.

78. Clarke D.E. Vulnerability to stress as a function of age, sex, locus of control, Hardiness and Type A personality Hardiness and Type A personality – 1995. – Vol. 23. – N 3. – P. 285 – 286.

79. CODEE – The Concise Oxford Dictionary of English Etymology / Edited by T.F. Hoard. Oxford: Oxford University Press, 2003. – 552p.

80. Cloninger C. R., Przybeck T. R., Svrakic D. M., & Wetzel, R. D. The temperament and character inventory (TCI): A guide to its development and use. 1994. 184 p.