

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
КАФЕДРА КРИЗОВОЇ ТА КЛІНІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

ПОЧТАР МАРИНА МАКСИМІВНА

Допускається до захисту:
Т.в.о. завідувача кафедри
кризової та клінічної психології
канд. психол. наук, доцент
_____ Катерина ВАСЮК
«__» _____ 2025 р.

**ОСОБИСТІСНІ РЕСУРСИ ЯК ЧИННИК УСПІШНОСТІ
КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНЦІВ ПРИВАТНИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

Спеціальність 053 Психологія
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Мазай Л.Ю., доктор філософії з психології,
доцент кафедри кризової та клінічної психології

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Почтар М. М. «Особистісні ресурси як чинник успішності кар'єрного розвитку управлінців у приватних організаціях». Магістерська робота, спеціальність 053 «Психологія», освітня програма «Реабілітаційна психологія у надзвичайних ситуаціях». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено структуру особистісних ресурсів управлінців, визначено їхній зв'язок з об'єктивною та суб'єктивною успішністю кар'єри. Проведено кореляційний і факторний аналіз, виокремлено три латентні фактори та побудовано інтегральну модель ресурсів. Обґрунтовано вплив вольових, емоційно-соціальних і мотиваційних компонентів на кар'єрну динаміку та сформульовано практичні рекомендації для розвитку управлінського потенціалу.

Ключові слова: особистісні ресурси, управлінець, кар'єрна успішність, життестійкість, емоційний інтелект, психічна саморегуляція, управлінська компетентність.

SUMMARY

Pochtar M. M. "Personal Resources as a Factor of Career Success of Managers in Private Organizations". Master's Thesis, specialty 053 Psychology, educational program "Rehabilitation Psychology in Emergency Situations". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The study examines the structure of managers' personal resources and their links to objective and subjective career success. Correlation and factor analyses revealed three latent factors and enabled the construction of an integrated resource model. The thesis substantiates the role of volitional, socio-emotional and

motivational components in career dynamics and provides practical recommendations for strengthening managerial potential.

Keywords: personal resources, manager, career success, hardiness, emotional intelligence, self-regulation, managerial competence.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНЦІВ	
1.1. Поняття кар'єрного розвитку в сучасній психології.....	9
1.2. Теоретичні підходи до вивчення особистісних ресурсів.....	12
1.3. Основні види особистісних ресурсів управлінців.....	15
1.4. Взаємозв'язок особистісних ресурсів та успішності кар'єри.....	19
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ УПРАВЛІНЦІВ ПРИВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Організація дослідження та характеристика вибірки.....	25
2.2. Психодіагностичний інструментарій.....	28
2.3. Етапи та процедура дослідження.....	31
2.4. Результати кількісного аналізу та якісна інтерпретація психологічних ресурсів управлінців приватної організації.....	34
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ТА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ УПРАВЛІНЦІВ	
3.1. Інтерпретація результатів факторного аналізу та психологічна логіка структури ресурсів.....	50
3.2. Інтегральна модель особистісних ресурсів управлінців приватної організації.....	57
3.3. Психологічні умови розвитку основних ресурсів та рекомендації для управлінської практики.....	67
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Сучасний ринок праці в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими структурними змінами, посиленою конкуренцією та зростанням вимог до ефективності управлінців, що працюють у приватному секторі. Управлінська діяльність стає дедалі більш багатовимірною та психологічно навантаженою, а тому потребує від керівника не лише професійних знань, а й високого рівня внутрішніх особистісних ресурсів. Як зазначає Г. Андреева у праці «Психологія саморозвитку» (2016), здатність особистості підтримувати цілісність, автономність та внутрішню врівноваженість в умовах зростаючих професійних вимог є фундаментальним чинником ефективної самореалізації (Андреева, «Психологія саморозвитку», 2016, с. 45). Це підтверджує, що в реаліях управлінської роботи в приватних організаціях, де психологічна стійкість, мотиваційні орієнтири, емоційна компетентність та здатність до саморегуляції визначають не лише якість діяльності, а й кар'єрні перспективи.

Актуальність теми зумовлена комплексом соціальних, економічних та психологічних викликів, у яких сьогодні функціонують приватні організації в Україні. За останні роки умови праці управлінського персоналу істотно змінилися: зросла інтенсивність навантажень, збільшилися вимоги до швидкості прийняття рішень, гнучкості та здатності діяти в умовах невизначеності. Окрім ринкових трансформацій, вирішальний вплив на професійне середовище справляють події, пов'язані з повномасштабною війною, що створили новий контекст функціонування бізнесу та управлінських команд. Керівники приватних організацій працюють у ситуації постійних ризиків, емоційного напруження та потреби утримувати стабільність процесів навіть тоді, коли зовнішні умови стають непередбачуваними. Війна спричинила різке підвищення невизначеності,

що охоплює не лише економічні прогнози, а й безпекову ситуацію, кадрові зміни, релокацію бізнесів, порушення логістики та зміну поведінки споживачів. За таких обставин особистісні ресурси управлінців - життестійкість, емоційна регуляція, внутрішня мотивація, здатність до адаптації - перетворюються на ключові чинники життєздатності організацій. Водночас військовий контекст значно підсилює психологічні виклики для персоналу, а саме у співробітників зростає рівень тривоги, знижується відчуття стабільності, часто виникають труднощі з підтриманням робочої концентрації та емоційної рівноваги. У цих умовах роль управлінця не обмежується виконанням професійних функцій - він стає важливою опорою для команди, модератором емоційного клімату, носієм стабільності та орієнтиром у складних ситуаціях. Тому особистісні ресурси керівника стають не просто індивідуальною якістю, а критичною складовою стійкості всієї організації.

Об'єкт дослідження – кар'єрний розвиток управлінців приватних організацій.

Предмет дослідження – особистісні ресурси як чинники успішності кар'єрного розвитку управлінців приватних організацій.

Метою роботи є виявлення, опис та аналіз особистісних ресурсів, що забезпечують успішність кар'єрного розвитку управлінців приватних організацій, а також визначення закономірностей їхнього впливу на суб'єктивні та об'єктивні показники кар'єрної успішності.

Конкретизують мету такі **завдання**:

- 1) проаналізувати сучасні наукові підходи до розуміння кар'єрного розвитку та кар'єрної успішності управлінців приватних організацій, визначити структуру й зміст основних особистісних ресурсів, що впливають на професійну діяльність таких керівників; описати теоретичні моделі впливу життестійкості, емоційного інтелекту,

психологічної ресурсності та кар'єрних орієнтацій на професійну ефективність;

- 2) відібрати та обґрунтувати методи психодіагностики, з їх допомогою провести емпіричне дослідження особистісних ресурсів управлінців приватної організації;
- 3) встановити взаємозв'язки між рівнем розвитку ресурсів і показниками кар'єрної успішності управлінців приватної організації;
- 4) розробити практичні рекомендації щодо підвищення ресурсності управлінців приватної організації.

Гіпотеза дослідження – передбачається, що високий рівень розвитку особистісних ресурсів управлінців – зокрема життєстійкості, емоційного інтелекту, психологічної ресурсності та домінуючих кар'єрних орієнтацій – позитивно корелює з об'єктивними та суб'єктивними показниками їхньої кар'єрної успішності.

Теоретичну основу роботи становлять концепція життєстійкості С. Мадді, модель емоційного інтелекту П. Саловея, Дж. Мейєра та Д. Карузо (адаптації Н. Холла), а також модель психологічної ресурсності О. Штепи, що визначає структуру вольових, когнітивних, мотиваційних та емоційних ресурсів особистості. Аналіз кар'єрної поведінки базується на теорії кар'єрних орієнтацій Е. Шейна. Розуміння професійної взаємодії, саморозвитку й особистісної активності спирається на напрацювання українських дослідників, зокрема Г. Андрєєвої та О. Карамушки, які описують механізми професійного становлення та психологічної готовності до управлінської діяльності. Додатковим теоретичним підґрунтям слугують сучасні ресурсні підходи в організаційній психології, що підкреслюють роль саморегуляції, емоційної компетентності та внутрішньої мотивації у кар'єрній динаміці.

Новизна дослідження полягає також у тому, що розроблена й апробована інтегративна модель впливу особистісних ресурсів на

успішність кар'єрного розвитку враховує специфіку українських соціально-економічних умов, зокрема вплив війни, підвищеної невизначеності та психологічного напруження. У межах роботи проведено емпіричний аналіз взаємозв'язків між життестійкістю, емоційним інтелектом, психологічною ресурсністю та кар'єрними орієнтаціями на вибірці управлінців приватної організації, що дозволило встановити як провідні чинники успішності, так і слабкі ланки у структурі ресурсності. Також у роботі запропоновано концептуальну модель розвитку особистісних ресурсів управлінця, що містить рекомендації щодо їх цілеспрямованого формування й зміцнення в умовах підвищеної професійної напруги.

Практичне значення роботи визначається можливістю безпосереднього використання отриманих даних у діяльності приватних компаній, особливо у процесах організаційного розвитку, управління персоналом та підготовки керівників. Результати дослідження можуть стати основою для впровадження комплексних тренінгових програм, спрямованих на підвищення життестійкості, розвиток емоційного інтелекту, зміцнення волевих та когнітивних ресурсів управлінців. Практичний аспект також полягає у можливості використання розробленої діагностичної моделі для оцінки ресурсності керівників на різних етапах їхнього професійного становлення. Це дозволяє більш точно прогнозувати їхню кар'єрну траєкторію, визначати потреби у професійному розвитку, своєчасно виявляти ризики емоційного виснаження та зниження ефективності. Отримані результати можуть бути використані HR-фахівцями для покращення процесів відбору, адаптації та кар'єрного планування працівників. Зокрема, дані дослідження дають змогу формувати індивідуалізовані траєкторії розвитку персоналу, що відповідають їхнім мотиваційним і ресурсним профілям.

Емпіричний етап включав використання стандартизованих психодіагностичних методик, зокрема: опитувальника життестійкості С.

Мадді, опитувальника психологічної ресурсності О. Штепи, методики емоційного інтелекту Н. Холла, методики «Кар'єрні якорі» Е. Шейна та авторської анкети оцінки об'єктивної й суб'єктивної кар'єрної успішності. Використання кількох взаємодоповнюючих інструментів забезпечило всебічний аналіз особистісних характеристик управлінців і дозволило охопити різні аспекти їхньої ресурсності. Статистична обробка включала методи описової статистики, кореляційний аналіз та факторний аналіз. Це дало можливість визначити ступінь вираженості окремих ресурсів і встановити їхній зв'язок з показниками кар'єрної успішності. Поєднання якісних і кількісних методів забезпечило високу валідність і надійність отриманих результатів.

Структура магістерської роботи зумовлена логікою дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначаються мета, завдання, об'єкт, предмет і гіпотеза дослідження, а також розкриваються методологічні засади, наукова новизна та практична значущість роботи.

Перший розділ має теоретичний характер і містить аналіз сучасних підходів до розуміння кар'єри, її успішності, а також сутності й структури особистісних ресурсів управлінців. У ньому окреслено основні механізми впливу ресурсів на професійну діяльність і кар'єрний розвиток.

Другий розділ присвячено організації та проведенню емпіричного дослідження. У ньому описано характеристику вибірки, інструментарій, процедуру збору даних і статистичну обробку результатів.

У третьому розділі представлено узагальнення отриманих даних, здійснено аналітичну інтерпретацію результатів у контексті сучасних наукових концепцій та сформовано практичні рекомендації щодо розвитку особистісних ресурсів управлінців. Робота завершується підсумковими висновками, у яких окреслено основні результати дослідження та перспективи подальших наукових розвідок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНЦІВ

1.1. Поняття кар'єрного розвитку в сучасній психології

У сучасній психологічній науці поняття кар'єрного розвитку розглядається як багатовимірний динамічний процес, що поєднує зовнішні професійні переходи та внутрішні механізми самовизначення особистості. Кар'єра трактується не лише як послідовність посад чи формальних статусів, а як індивідуально значущий шлях, який включає формування професійної ідентичності, розвиток компетентностей, смислових орієнтирів, саморегуляції й внутрішніх мотивів. Одним із перших фундаментальних підходів до вивчення кар'єрного розвитку стала теорія життєвого шляху Д. Супера, який визначив кар'єру як «послідовність ролей, що змінюються протягом життя людини»¹. Автор наголошував, що професійний розвиток є процесом «постійного уточнення образу власного “Я” та узгодження цього образу з можливостями професійного середовища»². Подальші дослідження призвели до еволюції уявлень про кар'єру як автономний, гнучкий та змінюваний конструкт. Д. Холл запропонував концепцію протейвської кар'єри, у межах якої центральним чинником професійного розвитку є внутрішня мотивація, самостійність, відповідальність і здатність особистості керувати власною професійною траєкторією незалежно від організаційних рамок³. Такий підхід особливо актуальний для управлінців приватних організацій, робоче середовище яких характеризується високою динамічністю, конкуренцією та

¹ Super, D. *The Psychology of Careers*. New York: Harper, 1957, p. 34.

² Super, D. *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*. Journal of Vocational Behavior, 1990

³ Hall, D. *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1976.

необхідністю швидких адаптивних рішень. Значний внесок у розуміння внутрішньої структури кар'єрного розвитку зробив Е. Шейн, він сформулював концепцію кар'єрних якорів, доводячи, що рішення щодо професійного шляху визначаються передусім глибинними психологічними орієнтирами особистості, її цінностями та ключовими здібностями. Шейн підкреслював: «Кар'єрний якор - це та складова самоконцепції особистості, від якої вона не відступає навіть у ситуації необхідності ухвалення складних професійних рішень»⁴. У подальших працях він зазначав: «Максимальна ефективність професійної діяльності досягається тоді, коли виконувана робота відповідає усвідомленим здібностям людини та її базовим ціннісним орієнтаціям»⁵, отож, що кар'єрний розвиток управлінця залежить від відповідності між його внутрішніми ресурсами та умовами професійної діяльності.

Інший важливий напрям сформували М. Артур і Д. Руссо, які описали модель «межових» кар'єр. На думку авторів, сучасний фахівець будує кар'єру поза межами однієї організації, орієнтуючись на мобільність, здатність навчатися, підтримувати міжорганізаційні зв'язки та адаптуватися до різних професійних середовищ⁶. Така перспектива підкреслює зростаюче значення психологічної гнучкості та саморегуляції управлінців.

Важливим внутрішнім чинником кар'єрного розвитку є самоефективність, на якій акцентував А. Бандура. Він зазначав: «Уявлення людини про власну самоефективність зумовлюють її емоційні стани, характер мислення, способи самомотивації та поведінкові реакції»⁷. У професійній сфері висока самоефективність забезпечує здатність досягати складних цілей, долати перешкоди та зберігати продуктивність у ситуаціях

⁴ Schein, E. H. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. 3rd ed. San Francisco: Pfeiffer, 2006, p. 2.

⁵ Schein, E. H. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. 3rd ed. San Francisco: Pfeiffer, p. 27.

⁶ Arthur, M. B., Rousseau, D. M. *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press, 1996

⁷ Bandura, A. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman, 1997, p. 3.

невизначеності, це особливо важливо для управлінців, які працюють у багатозадачних умовах та приймають рішення під тиском часу.

Зі свого боку С. Мадді, аналізуючи феномен життестійкості, підкреслював, що її ключовими компонентами є залученість, контроль і сприйняття труднощів як виклику. Він описував життестійку людину як таку, що здатна «підтримувати повну залученість у діяльність навіть за умов стресу»⁸ - тобто зберігати повну залученість у діяльність навіть у стані стресу. Для управлінців це означає здатність підтримувати стабільність професійної ефективності та приймати виважені рішення в умовах високих вимог.

В українському науковому просторі кар'єрний розвиток розглядається як взаємодія професійних компетентностей, особистісних ресурсів та організаційного контексту. О. Карамушка підкреслює, що професійний розвиток керівника відбувається в умовах постійних змін, а здатність до адаптації є ключовою детермінантою його успішності⁹. О. Штепа трактує психологічну ресурсність як інтегративну властивість, що забезпечує здатність особистості підтримувати ефективність у стресових умовах та будувати послідовну професійну траєкторію¹⁰. У цьому сенсі кар'єрний розвиток розглядається не як зовнішній процес просування, а як формування стійкості до складних професійних ситуацій і вміння вибудовувати особистісно значущі цілі. В. О. Моляко, аналізуючи професійне становлення, звертає увагу на значення творчого потенціалу та інтегрованості особистості, що ефективність фахівця значною мірою залежить від здатності поєднувати компетентність, мотиваційні орієнтири та внутрішню цілісність, що забезпечує «готовність діяти продуктивно в умовах невизначеності та високих вимог»¹¹. Для управлінців це означає

⁸ Maddi, S. *Hardiness: The Courage to Grow from Stress*. The Journal of Positive Psychology, 2002

⁹ Карамушка Л. М. *Психологія управління змінами*. Київ: Либідь, 2015, с. 29.

¹⁰ Штепа О. *Психологічна ресурсність особистості*. Київ: КНТЕУ, 2018.

¹¹ Моляко В. О. *Психологія творчості і професійного становлення*. Київ: Освіта, 2012.

важливість розвитку не лише професійних умінь, а й рефлексивних та саморегуляційних механізмів, які є підґрунтям їхньої кар'єрної стійкості. У свою чергу, Н. І. Пов'якель у дослідженнях професійної саморегуляції наголошує, що результативність діяльності керівника значною мірою визначається вмінням «усвідомлено керувати власними психічними станами, підтримувати оптимальний рівень активності та приймати рішення відповідно до смислових орієнтирів особистості»¹². Така позиція підкреслює, що внутрішня організація, цілісність і самоконтроль є не менш важливими, ніж формальна компетентність чи досвід.

З огляду на це, у структурі сучасного розуміння кар'єри ключове місце займає здатність інтегрувати професійні компетентності з психологічними ресурсами - самоефективністю, життестійкістю, адаптивністю та смисловою спрямованістю. Ці характеристики визначають стабільність професійної ефективності та підтримують розвиток управлінця в умовах інтенсивного, конкурентного та змінного середовища приватних організацій.

1.2. Теоретичні підходи до вивчення особистісних ресурсів

У сучасній психології поняття особистісних ресурсів сформувалося як відповідь на потребу пояснити, чому фахівці, що працюють у подібних умовах, демонструють різний рівень стійкості, професійної ефективності та здатності до розвитку. Ресурсність розглядають як багатовимірну систему внутрішніх характеристик - мотиваційних, емоційних, когнітивних і вольових, - які забезпечують адаптивність особистості, здатність долати труднощі та підтримувати оптимальне функціонування у складних професійних ситуаціях. Ключовим етапом формування ресурсного підходу стала Теорія збереження ресурсів С. Хобфолла, а саме одна з найбільш

¹² Пов'якель Н. І. *Психологія професійної саморегуляції*. Київ: Каравела, 2017.

розгорнутих визначень ресурсів: «Ресурси — це об'єкти, особистісні характеристики, умови або енергії, які людина цінує або які слугують засобом для досягнення таких об'єктів, характеристик, умов чи енергій»¹³. У цій же праці Хобфолл робить важливий висновок щодо психологічної ваги втрат і надбань: «Люди прагнуть зберігати, захищати й примножувати свої ресурси, а загрозливим для них є потенційна або реальна втрата цих цінних ресурсів. Втрата ресурсів є непропорційно більш значущою та руйнівною, ніж їх приріст»¹⁴. Для управлінців ця модель є надзвичайно релевантною, оскільки пояснює, чому навіть професійно компетентні фахівці втрачають ефективність у ситуації тривалого навантаження або ресурсного виснаження: дефіцит внутрішніх ресурсів впливає сильніше, ніж тимчасові зовнішні успіхи чи винагороди.

У межах української психологічної традиції вагомий внесок у дослідження ресурсності зробила О. С. Штепа, що трактує ресурсність як інтегральну здатність мобілізувати внутрішні можливості залежно від вимог ситуації. Дослідниця підкреслює структурований характер ресурсного потенціалу особистості, виділяючи когнітивні, емоційні, мотиваційні та вольові компоненти, що забезпечують здатність до адаптації та професійного функціонування¹⁵. Тісно з концепцією ресурсів пов'язана ідея саморегуляції, яку ґрунтовно розробляє Н. І. Пов'якель. У своїх працях авторка зазначає, що ефективність професійної діяльності визначається здатністю людини усвідомлено керувати психічними станами, обирати продуктивні стратегії поведінки та підтримувати внутрішню організованість у складних умовах¹⁶. Саморегуляція розглядається не як окремий навик, а як механізм активізації та раціонального використання

¹³ Hobfoll S. E. *Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress*. American Psychologist, 44(3), 1989, p. 516.

¹⁴ Hobfoll S. E. *Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress*. American Psychologist, 44(3), 1989, p. 517.

¹⁵ Штепа О. С. *Психологічна ресурсність особистості: монографія*. с. 42

¹⁶ Пов'якель Н. І. *Психологія професійної саморегуляції*, с. 63.

особистісних ресурсів. Значний внесок у сучасну ресурсну парадигму належить досліднику С. Мадді, автору концепції життестійкості. «Життестійкість - це сукупність особистісних характеристик, що виконують функцію ресурсу опору під час взаємодії зі стресовими подіями. Вона складається із залученості, контролю та сприйняття труднощів як виклику, які разом формують відчуття цілеспрямованості, впливу та зростання перед обличчям випробувань»¹⁷. У цій же праці Мадді формулює принципову тезу щодо залученості у діяльність навіть за умов стресу: «Особи з високим рівнем життестійкості залишаються повністю залученими у свою діяльність навіть за умов стресу, оскільки сприймають труднощі як виклики, а не загрози»¹⁸. Цей підхід перегукується з потребами управлінців приватних організацій, чия професійна діяльність передбачає регулярну взаємодію з невизначеністю, високими вимогами та інтенсивним темпом роботи.

Важливим напрямом сучасних досліджень є також емоційна компетентність, яку вважають одним із ключових ресурсів ефективної управлінської діяльності. М. А. Голубева підкреслює, що емоційний інтелект впливає на якість комунікації, здатність до лідерства, врегулювання конфліктів та підтримання командної взаємодії¹⁹. Він зміцнює емоційні та мотиваційні ресурси управлінця, сприяючи зниженню професійного виснаження та підвищенню стійкості до стресових впливів.

У дослідженнях В. О. Моляка увага приділяється ролі творчого потенціалу та внутрішньої цілісності у підтриманні професійної ефективності. Автор наголошує, що здатність діяти продуктивно в умовах невизначеності пов'язана зі структурованістю внутрішнього досвіду та

¹⁷ Maddi S. R. *The Personality Construct of Hardiness: Effects on Experiencing, Coping, and Strain*. Consulting Psychology Journal, 38(2), 1986, p. 93

¹⁸ Maddi S. R. *The Personality Construct of Hardiness: Effects on Experiencing, Coping, and Strain*. Consulting Psychology Journal, p. 94

¹⁹ Голубева М. А. *Розвиток емоційного інтелекту керівників*. Київ: Логос, 2018, с. 96.

розвитком мотиваційно-сміслової сфери²⁰. Це дає змогу розглядати творчо-рефлексивні характеристики як важливий сегмент ресурсності.

Підсумовуючи, у сучасній психології особистісні ресурси трактуються як цілісна, динамічна та багатокomпонентна система внутрішніх характеристик, яка визначає здатність людини адаптуватися, діяти ефективно та розвиватися в умовах професійних викликів. Незважаючи на розбіжності між теоретичними моделями, вони однотайні у головному: ресурсність є фундаментальною умовою стійкості, професійного благополуччя та успішної кар'єрної траєкторії особистості, особливо в умовах інтенсивного, конкурентного й мінливого середовища приватних організацій.

1.3. Основні види особистісних ресурсів управлінців

У структурі професійного розвитку управлінця особистісні ресурси відіграють не лише допоміжну роль, а формують основу його здатності виконувати управлінські функції в умовах зростаючих вимог, невизначеності та динамічної зміни середовища. Сучасні наукові підходи трактують особистісні ресурси як інтегральні психологічні характеристики, що забезпечують збереження ефективності діяльності та психічної стійкості попри зовнішні навантаження. Як зазначає О. Штепа, «ресурсність - це внутрішній потенціал особистості, який дозволяє їй адаптуватися, діяти й зберігати цілісність у складних життєвих і професійних ситуаціях»²¹.

Управлінська діяльність за своєю природою є ресурсозатратною, вона включає прийняття відповідальних рішень, високу інтенсивність комунікацій, виконання стратегічних і тактичних завдань, емоційне навантаження, а в сучасному українському контексті - також постійний

²⁰ Моляко В. О. *Психологія творчості і професійного становлення*. Київ: Освіта, 2012, с. 58.

²¹ Штепа, *Психологічна ресурсність особистості*, 2019, с. 12.

вплив зовнішніх стресорів, пов'язаних із війною. Це підсилює потребу в якісній системі внутрішніх психологічних опор, що дозволяють керівнику не тільки зберігати професійну стабільність, а й розвиватися.

З огляду на узагальнення сучасних досліджень (Мадді, 2006; Boyatzis, 2008; Mayer, Salovey & Caruso, 2008; Шейн, 1990; Штепа, 2019), можна виділити чотири основні групи особистісних ресурсів управлінців: когнітивні, вольові, емоційні та мотиваційно-ціннісні. Кожна з них відображає окрему функцію психологічного забезпечення професійної діяльності, але ефективність управління виникає тоді, коли ці ресурси взаємопов'язані й працюють у єдиній системі.

Когнітивні ресурси - це інтелектуальні здібності, навички аналізу, планування, прогнозування та логічної обробки інформації, вони становлять основу ухвалення рішень і визначають здатність управлінця ефективно діяти в складних ситуаціях. Р. Стернберг у праці «Тріархічній теорії інтелекту» підкреслював, що професійна ефективність значною мірою залежить від поєднання аналітичного та практичного інтелекту. Аналітичний інтелект відповідає за структурування проблеми, а практичний - за здатність застосовувати знання в реальному контексті. Для керівника такі когнітивні ресурси виявляються у вмінні швидко переробляти значні обсяги інформації, бачити приховані взаємозв'язки, прогнозувати ризики та обирати оптимальну стратегію. Когнітивний ресурс також включає когнітивну гнучкість - здатність змінювати точку зору, виходити за межі стереотипних рішень та адаптуватися до нових умов. За К. Шварцом, «людина з високою когнітивною гнучкістю здатна ефективніше реагувати на нові ситуації і швидше опановувати складні професійні завдання»²².

У сучасних умовах, коли управління супроводжується високою варіативністю подій та нестабільністю ситуації на ринку, когнітивні ресурси

²² Schwartz, *The Paradox of Choice*, 2004

є ключовим чинником професійної надійності керівника, вони забезпечують здатність переносити діяльність у новий контекст, перебудовувати стратегії й ухвалювати рішення з мінімальною похибкою.

Вольові ресурси відображають здатність до самоконтролю, подолання перешкод, самодисципліни та збереження цілеспрямованості в умовах навантаження. Воля є фундаментальною характеристикою ефективного управлінця, адже саме вона визначає здатність підтримувати діяльність протягом тривалого часу незалежно від зовнішніх умов. Згідно з дослідженнями Р. Баумейстера, воля - це «обмежений, але тренований ресурс», який, подібно до м'яза, зміцнюється через систематичну практику свідомого контролю дій²³. Для управлінців це означає, що вольові ресурси формуються через роботу з пріоритетами, здатність утримувати фокус, планувати діяльність і завершувати завдання, незважаючи на стрес чи перевантаження. В українському психологічному дискурсі поняття вольових ресурсів тісно пов'язане з психологічною стійкістю. Як зазначає М. Корнієнко, «вольова регуляція - це здатність особистості організовувати поведінку відповідно до цілей та цінностей, незважаючи на вплив зовнішніх стресорів»²⁴. В умовах війни вольові ресурси набувають особливої ваги: підвищений рівень тривоги, нестабільність та фрустрація створюють додаткове навантаження на здатність керівника зберігати керованість і стійкість. Тому ці ресурси виступають не тільки професійною, а й життєвою необхідністю управлінців українських організацій.

Емоційні ресурси охоплюють здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з емоціями інших людей. У структурі управлінської діяльності вони відповідають за якість комунікації, підтримання психологічної безпеки в колективі, вирішення конфліктів та формування емоційного клімату. Згідно з моделлю

²³ Baumeister & Vohs, *Self-Regulation and Ego Control*, 2007.

²⁴ Корнієнко, *Психологія волі*, 2018, с. 45

емоційного інтелекту Масра–Селовея–Карузо, «емоційний інтелект - це здатність точно сприймати емоції, використовувати їх у процесі мислення, розуміти емоційні зміни й керувати ними»²⁵.

На рівні управлінської практики емоційні ресурси визначають здатність керівника:

- підтримувати емоційну рівновагу;
- бути стійким до емоційного тиску;
- створювати атмосферу довіри;
- підтримувати команду у складних ситуаціях;
- адаптувати стиль спілкування під контекст.

Річард Бояціс у своїй теорії резонансного лідерства підкреслює: «лідер, який не володіє емоційною чуйністю, не здатен впливати на людей у довгостроковій перспективі»²⁶. Йдеться не лише про співпереживання, а про глибоку здатність створювати емоційну синхронність між собою та підлеглими. У сучасному українському менеджменті роль емоційних ресурсів особливо значуща. Військовий контекст супроводжується підвищеним рівнем стресу, емоційними втратами, невизначеністю, у таких умовах управлінець стає не лише координатором завдань, а й носієм психологічної стабільності для колективу.

Мотиваційні ресурси визначають внутрішню силу, що спрямовує й утримує керівника на професійній траєкторії. Вони включають орієнтацію на розвиток, ціннісну визначеність, готовність приймати виклики та здатність долати перешкоди. Едгар Шейн у своїй класичній теорії кар'єрних якорів наголошував: «людина досягає стабільності тоді, коли її професійні рішення узгоджуються з її внутрішнім «я», власними цінностями та потребами»²⁷. Кар'єрні якорі - управління, компетентність, автономія, служіння, виклик тощо - є психологічними орієнтирами, що визначають

²⁵ Mayer, Salovey & Caruso, *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*, 2008.

²⁶ Boyatzis & McKee, *Resonant Leadership*, 2005.

²⁷ Schein, *Career Anchors*, 1990.

напрямок розвитку управлінця. У роботах А. Маслоу підкреслюється, що «самореалізація є найпотужнішим мотиватором людської поведінки»²⁸. В управлінському контексті це означає, що мотивація не зводиться до зовнішніх винагород, а ґрунтується на внутрішніх потребах реалізувати компетентність, вплив, значущість.

Мартін Селігман у теорії «процвітання» зазначає: «професійне благополуччя можливе лише тоді, коли діяльність відповідає внутрішнім цінностям та дає відчуття сенсу»²⁹. В Україні це особливо важливо, адже керівники працюють у ситуації нестабільності, і тому мотиваційні ресурси стають фундаментом психологічної витривалості. Високий рівень мотиваційного ресурсу також пов'язаний із життєстійкістю (Мадді, 2006). Управлінці, які бачать сенс у своїй діяльності, здатні легше переносити навантаження, переосмислювати труднощі та знаходити в них точки зростання.

Попри те, що кожна група ресурсів має власну функцію, сучасні дослідження підкреслюють, що їхня ефективність зростає лише в умовах інтеграції. Як зазначав Деніел Канеман, «мислення, воля та емоції завжди працюють разом, формуючи єдину конфігурацію поведінки»³⁰.

Наприклад:

- воля не може ефективно працювати без мотиваційної підтримки;
- аналітичність знижується, якщо емоційний ресурс вичерпано;
- мотивація послаблюється без когнітивної ясності та структурності;
- емоційні навички не працюють у середовищі без цінностей і сенсів.

Таким чином, особистісні ресурси управлінця - це не набір окремих якостей, а психологічна система, у якій кожен елемент підсилює інші.

1.4. Взаємозв'язок особистісних ресурсів та успішності кар'єри

²⁸ Maslow, *Motivation and Personality*, 1954

²⁹ Seligman, *Flourish*, 2011.

³⁰ Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2011

Вивчення взаємозв'язку особистісних ресурсів та кар'єрної успішності посідає центральне місце в сучасній психології праці, оскільки саме внутрішні психологічні механізми забезпечують сталість професійної діяльності в умовах підвищених вимог, організаційної складності та соціально-економічної нестабільності. Кар'єрна успішність трактується як інтегральний показник професійної реалізації, що включає об'єктивні критерії (посадове зростання, обсяг повноважень, частота підвищень, рівень управлінської відповідальності) та суб'єктивні критерії (задоволеність роботою, відчуття компетентності, психологічне благополуччя)³¹. Дослідники підкреслюють, що обидва виміри формуються не лише під впливом організаційних умов, а переважно залежно від якості індивідуальних ресурсів, їхньої інтегрованості та стійкості. У межах сучасних теоретичних моделей кар'єри внутрішні психологічні ресурси розглядаються як системоутворюючий компонент професійного розвитку. Це стосується як моделей самоефективності (А. Бандура), так і ресурсно-орієнтованих концепцій стійкості (С. Мадді), які доводять, що здатність до адаптації, саморегуляції та суб'єктивного контролю визначає траєкторію кар'єрного просування значною мірою³². Самоефективність, життєстійкість, емоційна компетентність і структурована мотиваційна спрямованість виступають механізмами, що об'єднують когнітивні, емоційні та вольові процеси у функціональну систему професійної поведінки.

У контексті управлінської діяльності, яка характеризується високою інтенсивністю комунікації, відповідальністю за результати та необхідністю приймати рішення в умовах обмеженої інформації, якість особистісних ресурсів набуває особливого значення. Дослідження підтверджують, що

³¹ Arthur M. B., Rousseau D. M. *The Boundaryless Career*. Oxford University Press, 1996. p. 34.

³² Bandura A. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman, 1997. p. 23.

когнітивні ресурси - аналітичність, когнітивна гнучкість, уміння структурувати проблему - визначають здатність управлінця розробляти ефективні стратегії дій і прогнозувати наслідки управлінських рішень³³. Таким чином, вони є чинником професійної надійності та критерієм готовності до виконання складних завдань.

Вольові ресурси забезпечують стійкість професійної активності у тривалих періодах підвищеного навантаження. У роботах Р. Баумейстера підкреслено, що самоконтроль і здатність долати перешкоди виступають стабільними предикторами довгострокових досягнень у сфері праці³⁴. У кар'єрному контексті це означає, що вольова регуляція є необхідною умовою для реалізації стратегічних цілей, завершення проєктів та підтримання продуктивності навіть за умов високої невизначеності, що особливо важливо для українських управлінців у період воєнних ризиків.

Емоційні ресурси - одне з ключових підґрунтя суб'єктивної успішності та командної ефективності. Модель емоційного інтелекту Дж. Майєра, П. Селовея та Д. Карузо демонструє, що управлінці з високим розвитком емоційних компетентностей краще регулюють міжособистісні процеси, знижують рівень конфліктності, підтримують групову згуртованість і забезпечують психологічну безпеку колективу³⁵. У свою чергу, ці чинники є значущими предикторами як суб'єктивної задоволеності кар'єрою, так і ефективності лідерських функцій.

Мотиваційно-ціннісні ресурси зумовлюють стійкість професійної орієнтації та визначають напрям кар'єрного руху. Е. Шейн у теорії кар'єрних якорів підкреслював, що кар'єра є стійкою лише тоді, коли діяльність відповідає внутрішній системі цінностей - орієнтації на

³³ Hall D. T. *Careers In and Out of Organizations*. Sage, 2004. - p. 112.

³⁴ Baumeister R. *Willpower*. Penguin, 2011. pp. 45-52

³⁵ Mayer J.D., Salovey P., Caruso D. *Emotional Intelligence*. 2008. - p. 198.

управління, компетентність, автономність чи виклик³⁶. Невідповідність між домінантним «якорем» та реальними умовами діяльності веде до зниження задоволеності, професійного вигорання та нестабільних кар'єрних траєкторій.

Узагальнення сучасних досліджень дозволяє стверджувати, що кар'єрна успішність формується через інтеграцію особистісних ресурсів, а не через дію окремих компонентів. Когнітивні здібності створюють основу для аналітичних рішень, але без вольової підтримки не забезпечують довгострокової реалізації професійних намірів; емоційні компетентності підвищують якість соціальних взаємодій, проте без когнітивної ясності не ведуть до стратегічного розвитку; мотивація визначає напрямок діяльності, але її успішність залежить від сили вольових та емоційних опор. Тому в психології кар'єри переважає системний підхід, у межах якого внутрішні ресурси трактується як взаємодоповнювальні елементи єдиної регулятивної структури.

Таким чином, особистісні ресурси управлінця є визначальним чинником не лише його професійної адаптивності, а й довготривалої кар'єрної стабільності. Вони опосередковують здатність особистості розв'язувати складні завдання, зберігати стійкість у кризових ситуаціях, підтримувати емоційну рівноваженість та забезпечувати відповідність між професійною діяльністю і внутрішніми ціннісними орієнтаціями. Це робить дослідження структури та динаміки особистісних ресурсів ключовим аспектом аналізу кар'єрного розвитку фахівців приватних організацій.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі було здійснено теоретико-методологічний аналіз концептуальних підходів до вивчення особистісних ресурсів управлінців та їхньої ролі у професійному розвитку в умовах сучасних організаційних

³⁶ Schein E. *Career Anchors*. Pfeiffer, 2006. - p. 41.

вимог. Узагальнення наукових підходів дозволило розкрити зміст категорії «особистісні ресурси» як інтегральної психологічної системи, що забезпечує збереження ефективності діяльності та стійкість професійного функціонування за умов високої варіативності управлінських завдань та зовнішнього середовища. Аналіз існуючих теоретичних моделей продемонстрував, що особистісні ресурси є багатовимірним утворенням, яке включає когнітивні, вольові, емоційні та мотиваційно-ціннісні компоненти. Кожен із цих блоків виконує окрему функцію в структурі професійної діяльності: когнітивні ресурси забезпечують аналітичність та стратегічне мислення; вольові - здатність до саморегуляції і подолання перешкод; емоційні - ефективну міжособистісну взаємодію та емоційну стабільність; мотиваційно-ціннісні - орієнтацію на цілі, збереження сенсу діяльності та внутрішню спрямованість розвитку.

Важливо, що наукові джерела наголошують: кожен із ресурсних блоків може виконувати функцію окремої внутрішньої опори, однак реальна ефективність управлінської діяльності виявляється лише у випадку їхньої інтеграції у єдину систему. У цьому контексті особистісні ресурси постають не як сума психологічних характеристик, а як структурована взаємодія когнітивних процесів, регулятивних механізмів, емоційної компетентності та мотиваційних орієнтацій, які визначають професійну стійкість та продуктивність управлінця.

Теоретичний аналіз також засвідчив, що якість особистісних ресурсів прямо пов'язана з показниками об'єктивної та суб'єктивної успішності кар'єри. У провідних міжнародних і українських дослідженнях підкреслюється, що самомотивація, віра у власну ефективність, здатність утримувати емоційний баланс та наявність внутрішньої ціннісної орієнтації є значущими предикторами професійного зростання, стабільності та психологічного благополуччя. Таким чином, кар'єрна динаміка

визначається не лише зовнішніми організаційними умовами, а й рівнем розвитку внутрішніх психологічних механізмів управління.

Окремо було підкреслено важливість вивчення ресурсності в українському соціокультурному та воєнному контексті. Тривалий вплив стресових чинників, підвищена невизначеність, зміни у структурі організаційної взаємодії та зростання емоційного навантаження актуалізують необхідність зміцнення внутрішніх ресурсів керівників, адже вони виконують функцію стабілізації колективів та підтримання продуктивності в умовах кризових викликів.

Розуміння природи та структури особистісних ресурсів дозволило визначити їх як ключову передумову розвитку управлінського потенціалу та побудови кар'єри в приватних організаціях. Узагальнення класичних та сучасних моделей (А. Бандура, С. Мадді, Р. Бояціс, Е. Шейн, О. Штепа, С. Карамушка та ін.) дало підстави розглядати ресурсність як багаторівневий, динамічний і контекстно залежний конструкт, що має безпосередній вплив на поведінку керівника, процеси прийняття рішень, взаємодію з командою та здатність зберігати психологічну стійкість.

Підсумовуючи, теоретичний розділ створює цілісну аналітичну рамку для подальшого емпіричного дослідження. Він окреслює ключові компоненти особистісних ресурсів, визначає їхні функції, пропонує системне бачення взаємозв'язку між ресурсністю та кар'єрною успішністю, а також обґрунтовує необхідність емпіричної перевірки теоретичних положень у середовищі приватної організації. Це забезпечує методологічну основу для наступного розділу, присвяченого емпіричному аналізу структури особистісних ресурсів управлінців та встановленню їхнього впливу на професійні результати

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДИКА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ УПРАВЛІНЦІВ ПРИВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація дослідження та характеристика вибірки

Базою для проведення емпіричного дослідження стала Товариство з обмеженою відповідальністю «Лозинка», на базі приватної організації ТОВ «Шик і Блиск». Це велика комерційна структура, імпортує косметику та займається дистрибуцією брендів на території України, є підрозділом «Шик і Блиск» мережі магазинів (drogerie / beauty-магазинів) у сфері косметики, аксесуарів, парфумерії та професійного догляду. Діяльність компанії характеризується високою динамічністю, жорсткою конкуренцією, необхідністю постійної клієнтоорієнтованості та високими вимогами до емоційної регуляції персоналу.

Вибірка складається саме з управлінського персоналу, керівників різних департаментів, відділів, директорів магазинів та тим-лідерів команд. Управлінці працюють в умовах хронічної емоційної напруги та високої відповідальності, що робить їх ідеальною групою для дослідження ролі особистісних ресурсів у запобіганні вигорання та підтримці кар'єрного зростання. Оскільки це компанія «Шик і блиск», очікується, що емоційний інтелект (EI) та кар'єрний якор «менеджмент» будуть найбільш вираженими чинниками успіху.

Основна діяльність на базі ТОВ «Лозинка» була спрямована на реалізацію дослідницького проекту, що корелює з функціями оцінки, розвитку та супроводу персоналу (HR-психологія). Проведення психологічних досліджень, основний час був присвячений збору даних від 57 управлінців за допомогою комплексу з 5 методик.

Сприяння розвитку емоційного інтелекту та саморегуляції: діагностика ЕІ (Тест Н. Холла) слугувала основою для оцінки комунікативного ресурсу, критично важливого для роботи. Надання психологічного супроводу в рамках збору даних, що включало анонімне пояснення цілей дослідження та його потенційної користі для кар'єрного планування. Використання методів математико-статистичного аналізу, проведення кореляційного аналізу для виявлення зв'язку між життестійкістю (С. Мадді) та об'єктивними показниками успіху (авторська анкета). Аналіз кар'єрних якорів Е. Шейна дозволив визначити домінуючі цінності управлінців, що є основою для рекомендацій щодо індивідуальних кар'єрних траєкторій. Аналіз психологічної ресурсності (ОПР О. Штепи) дозволив виявити слабкі місця у вольовому та емоційному ресурсі управлінців, на основі чого були розроблені рекомендації для HR-тренінгів. Робота з професійними колективами щодо формування довірливих та відкритих стосунків: діагностика ЕІ дала розуміння загального рівня емпатії та управління відносинами в колективі. Підготовка інформаційних матеріалів на основі отриманих даних про необхідність розвитку особистісних ресурсів для запобігання емоційному вигоранню, що є актуальним для сфери послуг.

Реалізація емпіричного дослідження відбувалася у 5 етапів за таким календарним планом:

1. Первинний аналіз та клімат 25.09 – 01.10

Мета: встановити контекст (організаційний клімат) та кількісні профілі психологічних ресурсів.

Завдання:

- методами спостереження/спілкування оцінити домінантну культуру;
- розрахувати середні значення всіх методик та виявити структурний можливий дисбаланс.

2. Організація та збір даних 02.10 – 08.10

Мета: забезпечити достовірну основу даних для емпіричного аналізу.

Завдання:

- отримати повний масив даних (57 анкет) та об'єктивні показники успішності (1.9);
- провести верифікацію даних та кодування змінних;
- критичність: забезпечення валідності (достовірності) вхідних даних;
- інтерпретація: встановлення взаємодії внутрішніх ресурсів (дисбаланс) із зовнішнім середовищем (культура досягнення).

Це основа для обговорення причинно-наслідкових зв'язків.

3. Кореляційний аналіз зв'язків 09.10 – 16.10

Мета: емпірично довести, які ресурси є предикторами успіху та кар'єрної орієнтації.

Завдання:

- розрахувати зв'язки (коефіцієнт r) між вольовим/когнітивним ресурсами та об'єктивною успішністю;
- довести зв'язок емоційного інтелекту з керівною відповідальністю та виклику з менеджерством;
- прогностичність: визначення значущих факторів. Вихід на рівень наукового доказу, що для просування важливий саме емоційний інтелект, а не лише технічні знання.

4. Синтез та Формулювання Висновків 17.10 – 22.10

Мета: перетворити чисельні результати на науково обґрунтовані тези та висновки магістерської роботи.

Завдання:

- сформулювати три ключові тези про структуру ресурсів, ризики вигорання та психологічні предиктори успіху;
- теоретичний внесок: систематизація знань;

- створення нового знання про те, як структурний дисбаланс ресурсів впливає на ефективність у конкретній корпоративній культурі.

5. Фіналізація та звітність 23.10 – 25.10

Мета: розробити конкретні, цільові рекомендації, що є вимогою практичної частини дослідження.

Завдання:

- розробити цільові практичні рекомендації (зокрема, щодо компенсації емоційного дефіциту);
- фінальне оформлення звіту та підготовка до його захисту.

2.2. Психодіагностичний інструментарій

Емпірична частина дослідження ґрунтувалася на використанні комплексу валідних психодіагностичних методик, підібраних відповідно до логіки дослідження та особливостей вибірки - 57 управлінців приватної організації мережі «Лозинка (Шик і Близк)». Усі інструменти були обрані таким чином, щоб максимально охопити різні компоненти особистісних ресурсів, які, згідно з аналізом літератури, виступають важливими детермінантами кар'єрної успішності. Перевага надавалась методикам, що мають усталене психометричне підґрунтя і широко застосовуються в сучасних дослідженнях організаційної психології.

Комплекс інструментів дозволив не лише виміряти окремі риси й психологічні характеристики, але й побачити їх взаємозв'язки, специфіку прояву в управлінській діяльності та можливий вплив на об'єктивну й суб'єктивну кар'єрну результативність. Це важливо, оскільки управлінська позиція завжди передбачає одночасну взаємодію когнітивних, емоційних, мотиваційних і поведінкових механізмів, які можуть або посилювати, або послаблювати кар'єрну динаміку.

Опитувальник психологічної ресурсності (ОПР) О. Штепи - є однією з найбільш комплексних методик, які оцінюють психологічну ресурсність не як окрему рису, а як системну властивість особистості. У структурі цього опитувальника виділяються кілька блоків: усвідомленість та рефлексивність, емоційна стабільність, самоефективність, здатність до саморегуляції, збереження внутрішньої цілісності, а також уміння залучати зовнішні ресурси та підтримку. Для управлінців ці компоненти мають особливе значення, адже робота з людьми, делегування, ухвалення рішень у ситуаціях невизначеності та відповідальність за результат вимагають від особистості високого рівня внутрішньої організованості. Застосування ОПР у даному дослідженні дозволило визначити, наскільки управлінці спираються на власні психологічні ресурси у вирішенні професійних завдань, як вони відновлюються після стресу, як планують і реалізують цілі. Крім того, інструмент виявив індивідуальні відмінності, які могли пояснювати різні траєкторії кар'єрної успішності, що було важливо для подальшого кореляційного та факторного аналізу.

Опитувальник життестійкості С. Мадді - концепція життестійкості, яку розробив С. Мадді, розглядає особистість як активний суб'єкт, здатний не лише долати стресові ситуації, але й трансформувати їх у можливості для розвитку. Методика оцінює три ключові компоненти: залученість (готовність включатися в діяльність, навіть коли умови ускладнені), контроль (переконання у власному впливі на перебіг подій) та прийняття виклику (сприйняття змін як природної частини життя та професійного зростання). У межах організації, де відбувається швидка зміна завдань, де керівники часто працюють з великою кількістю непередбачуваних ситуацій, показники життестійкості визначають здатність залишатися ефективним у складних умовах. Для частини управлінців, особливо тих, хто працює з великими командами або відповідає за кілька напрямів діяльності, високий рівень життестійкості є критично важливим для стабільного кар'єрного

просування. Методика дозволила простежити, хто з досліджуваних виявляє проактивний стиль подолання труднощів, а хто - схильність до емоційного виснаження, уникання чи фрагментації відповідальності.

Тест емоційного інтелекту Н. Холла - емоційний інтелект у сучасних моделях управління розглядається як один із ключових факторів лідерської ефективності. Тест Холла вимірює здатність розпізнавати власні емоції, регулювати їх, розуміти емоційні стани інших і ефективно взаємодіяти з ними. В умовах приватної організації, де значна частина роботи пов'язана зі спілкуванням із персоналом, клієнтами, партнерами та внутрішніми командами, емоційний інтелект стає важливим чинником стабільності управлінських рішень. Застосування методики допомогло визначити керівників, які вміють зберігати конструктивність під час конфліктів, краще будують довірливі стосунки з підлеглими, створюють продуктивний психологічний клімат у відділі. Це є особливо важливим саме в контексті воєнного часу, коли емоційна сфера співробітників часто перебуває в напрузі, а від керівника очікують не лише професійної компетентності, але й емоційної підтримки.

Методика «Кар'єрні якорі» Е. Шейна - дозволяє зрозуміти, які глибинні мотиваційні орієнтації лежать в основі кар'єрної поведінки управлінців. Кар'єрні якорі впливають на те, які позиції людина обирає, що вважає важливим у роботі, як ставиться до змін і які рішення приймає у складних професійних ситуаціях. Для вибірки управлінців мережі «Лозинка» це було важливо, оскільки різні напрями діяльності (логістика, продажі, адміністративний менеджмент, маркетинг, управління персоналом) потребують різних типів кар'єрних орієнтацій. Дані методики дозволили виявити, хто з керівників тяжіє до стабільності, хто - до виклику і швидкого зростання, хто має високий рівень автономії, а хто - мотивований соціальною значущістю та допомогою іншим. Це дало можливість у подальшому зіставити результати з даними авторської анкети

та оцінити, як мотиваційна структура впливає на реальну кар'єрну траєкторію.

Авторська анкета оцінки кар'єрної успішності- анкета була створена спеціально для цього дослідження, враховуючи особливості українського ринку праці та специфіку внутрішньої політики приватної організації. Вона охоплювала два виміри:об'єктивний показник кар'єрної успішності (службове становище, стаж на посаді, динаміка зростання, рівень відповідальності, участь у стратегічних процесах); суб'єктивна задоволеність кар'єрою (відчуття професійної реалізації, комфортність робочого середовища, оцінка перспектив, баланс між зусиллями та результатом). Сильна сторона анкети - можливість поєднати «сухі» показники кар'єри зі внутрішнім переживанням фахівця. У межах організації, де робота інтенсивна, а навантаження нерівномірні, саме суб'єктивний компонент часто визначає, чи залишається людина в компанії та чи прагне зростати далі. (див. Додаток Б).

Використання комплексу методів дозволило охопити різні психологічні та поведінкові аспекти управлінської діяльності й сформувані цілісне уявлення про систему особистісних ресурсів, які впливають на кар'єрний розвиток.

2.3. Етапи та процедура дослідження

Емпіричне дослідження було проведене на базі приватної торговельно-дистрибуційної мережі «Лозинка (Шик і Близк)», яка об'єднує низку магазинів і відділів та має розгалужену внутрішню структуру управління. Вибір саме цієї організації був обґрунтований тим, що у ній працює значна кількість управлінців різних рівнів (від лінійних керівників до керівників напрямів), а сама діяльність організації передбачає високий рівень відповідальності, самостійності, багатозадачності та постійного

контакту з персоналом і клієнтами. Це створює природне середовище для вивчення особистісних ресурсів як чинників кар'єрної успішності.

Процедура дослідження передбачала кілька послідовних етапів, що забезпечили системність та валідність отриманих результатів.

На першому етапі були уточнені умови співпраці з адміністрацією організації, окреслено мету і задачі дослідження, погоджено формат і строки проведення діагностики. Також було отримано згоду керівництва й окремих управлінців на участь у дослідженні. Важливо, що етичні аспекти - добровільність участі, конфіденційність і можливість отримати індивідуальний результат - були проговорені з кожним учасником окремо. (див. Додаток А).

Паралельно було розроблено авторську анкету оцінки кар'єрної успішності, адаптовану під структуру організації. Формулювання запитань відображали як загальні принципи оцінювання успішності, так і специфічні показники, актуальні саме для управлінців «Лозинки»: обсяг відповідальності, кількість підлеглих, динаміка зростання в компанії, ступінь включеності у стратегічні процеси тощо. Це забезпечило практичну релевантність дослідження.

Другий етап передбачав безпосередній збір даних. Через відмінності у графіках роботи та завантаженості управлінців (особливо у керівників магазинів та адміністраторів відділів) процедура була організована максимально гнучко - у різний час та робочі дні, що дозволило охопити усіх 57 учасників. Кожному управлінцю пропонували заповнити пакет психодіагностичних методик, який включав:

- ОПР О. Штепи - для оцінки внутрішньої ресурсності;
- Опитувальник життєстійкості С. Мадді - для визначення базових установок щодо викликів;
- Тест емоційного інтелекту Н. Холла - для оцінки соціально-емоційної компетентності;

- «Кар'єрні якорі» Е. Шейна - для діагностики мотиваційної структури кар'єрного вибору;
- Авторська анкета кар'єрної успішності - для фіксації об'єктивних і суб'єктивних показників кар'єрного розвитку.

Середній час виконання комплексу тестів становив 45-60 хвилин. Для уникнення втоми або неуважності учасникам пропонували заповнювати методики в зручний для них час (у межах робочого дня), що підвищувало достовірність отриманих результатів. Особливу увагу було приділено тому, щоб кожен учасник працював самостійно, без взаємного обговорення відповідей. Це регламентувалося як усним інструктажем, так і формулюванням самих тестових інструкцій.

Паралельно з тестуванням здійснювалося цілеспрямоване спостереження за поведінковими проявами управлінців у природних робочих умовах (нарада, комунікація з підлеглими, розв'язання конфліктних ситуацій, прийняття рішень у стресових обставинах). (див. Додаток Ж). Цей етап був важливим для уточнення того, як особистісні ресурси, зафіксовані у тестуванні, відображаються у реальній професійній практиці. Спостереження проводилося ненав'язливо, з дотриманням етичних норм, і дозволило виявити додаткові якісні дані щодо емоційної регуляції, гнучкості, здатності контролювати ситуацію, стилю комунікації.

Наступним етапом було внесення отриманих даних у відповідні таблиці, перевірка повноти відповідей, підрахунок первинних і шкальних результатів за кожною методикою. Для забезпечення точності використовувалися стандартизовані ключі та рекомендації авторів методик.

Дані авторської анкети були оброблені окремо: об'єктивні показники кар'єрної успішності - у кількісному форматі, суб'єктивні - шляхом побудови бальних шкал задоволеності.

Після первинної обробки дані були зведені у єдину матрицю для проведення подальшого статистичного аналізу. Саме на цій стадії стало

можливим встановити кореляції між різними параметрами психологічної ресурсності, життєстійкості, емоційного інтелекту та показниками кар'єрної успішності. Аналіз виявив як очікувані, так і неочевидні зв'язки, що потребували додаткової інтерпретації.

Завершальний етап включав інтерпретацію результатів у контексті завдань магістерського дослідження. Особлива увага приділялася:

- порівнянню отриманих даних із теоретичною моделлю особистісних ресурсів;
- аналізу поєднання внутрішніх ресурсів, життєстійкості та кар'єрних орієнтацій;
- співставленню об'єктивних та суб'єктивних показників кар'єрної успішності.

На цьому етапі формувалися висновки щодо того, які саме ресурси та психологічні характеристики можуть виступати значущими предикторами успішності кар'єрного розвитку в приватній організації, а які - потребують розвитку.

2.4. Результати кількісного аналізу та якісна інтерпретація психологічних ресурсів управлінців приватної організації

Результати емпіричного дослідження включають описові статистики за використаними методиками, порівняльні й кореляційні дані, а також глибинну інтерпретацію психологічних закономірностей, що лежать в основі кар'єрної успішності та професійного функціонування управлінського складу організації. Об'єднання кількісного та якісного аналізу дозволило сформувати цілісну картину стану психологічних ресурсів, їхнього впливу на ефективність роботи та потенційні ризики для професійної стійкості. (див. Додаток Г).

Першим етапом аналізу було оцінювання залежної змінної - кар'єрної успішності, яка складалася з двох частин:

- суб'єктивної задоволеності кар'єрою,
- об'єктивної успішності (кількості кар'єрних підвищень).

За авторською анкетною було виявлено, що 80% управлінців оцінюють свій професійний розвиток як такий, що відповідає їхнім очікуванням або перевищує їх.

Таблиця 2.2.1

Розподіл суб'єктивної задоволеності кар'єрою (n = 57)

Оцінка	Частка, %	Кількість, осіб
5 («повністю задоволений»)	42%	24
4 («скоріше задоволений»)	38%	22
3 («помірна задоволеність»)	14%	8
1–2 («незадоволений»)	6%	3
Разом	100%	57
Середнє значення = 4,35 бала.		

Висока суб'єктивна задоволеність ускладнених професією управлінців пояснюється структурою їхніх ресурсів: домінуванням вольових, когнітивних та мотиваційних компонентів, які забезпечують внутрішню мотивацію, стійкість до навантажень та здатність бачити сенс у виконуваній роботі. Згідно з концепцією самодетермінації (Райан, Десі), така внутрішня мотиваційна конфігурація підсилює задоволеність навіть при об'єктивно інтенсивних умовах праці.

Показник об'єктивної успішності вимірювався за кількістю фактичних підвищень, отриманих у межах компанії. (див. Додаток В).

Таблиця 2.2.2

Показник об'єктивної успішності

Кількість підвищень	Частка, %	Кількість, осіб
0	12%	7
1	28%	16
2	34%	19
3 і більше	26%	15
Разом	100%	57
Середнє значення = 1,9 підвищення.		

Це свідчить про те, що в організації наявна активна кадрова політика, яка забезпечує мобільність управлінців та можливість регулярного просування, що, своєю чергою, підтримує амбіційність і залученість персоналу. Кар'єрний розвиток значною мірою залежить не лише від компетенцій, але й від психологічної готовності брати на себе відповідальність, керувати людьми та взаємодіяти з командою. Це підтвердили результати кореляцій із показниками емоційного інтелекту, життєстійкості та ресурсності. (див. Додаток Д).

Кар'єрні якорі (Е. Шейн): структура мотиваційної орієнтації управлінців. Методика Е. Шейна дозволила визначити ціннісні орієнтації та типи мотивацій, які визначають кар'єрну поведінку управлінців. Розподіл у вибірці відображає специфіку корпоративної культури, що заохочує амбіційність, інтенсивну працю та орієнтацію на результат.

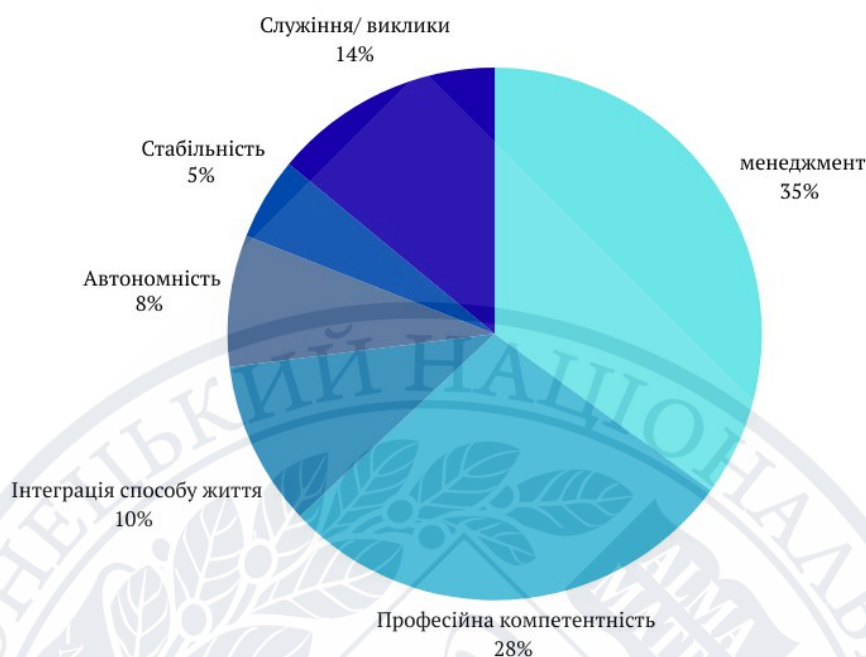


Рис. 2.2.1 Відсотковий розподіл кар'єрні якорі (Е. Шейн)

Домінування кар'єрного якоря «менеджмент» (35%) вказує на те, що більшість управлінців орієнтуються на владу, контроль, організацію роботи інших та стратегічний вплив. Для таких людей кар'єрний успіх - це передусім здатність керувати, ухвалювати рішення, брати на себе відповідальність за результати команди. Водночас другий домінуючий якор - «професійна компетентність» (28%) - підкреслює важливість експертності, майстерності та глибоких знань у сфері діяльності. Ці два якорі разом становлять 63%, що формує профіль управлінця, який орієнтується одночасно на вплив і компетентність, тобто поєднує класичні ознаки «керівника-експерта». Висока частка якоря «служіння/виклики» (14%) свідчить про те, що частина управлінців шукає в роботі не лише кар'єрні вигоди, але й сенс - готовність приймати труднощі, допомагати іншим, підтримувати команду. Це важливо в умовах воєнного часу, коли психологічна підтримка та людяність у системі управління є критично необхідними. Натомість відносно низькі показники інтеграції стилю життя

(10%), автономності (8%) і стабільності (5%) вказують на те, що більшість працівників готові працювати у високій динаміці, без стабільного графіка та з частими змінами умов. Низький показник стабільності також сигналізує про готовність до ризику, гнучкість, але одночасно - про потенційний дефіцит балансу між роботою та життям. Це підвищує ризик емоційного виснаження, особливо з урахуванням того, що у методиці ОПР найнижчим виявився емоційний ресурс.

Таким чином, мотиваційний профіль управлінців є чітко спрямованим на досягнення, розвиток і вплив, тоді як потреби у стабільності та балансі виражені значно менше, що відкриває одночасно й можливості, і ризики для кадрової системи компанії.

Методика ОПР (О. Штепа): структура психологічної ресурсності. Методика ОПР дозволила визначити співвідношення чотирьох базових ресурсів: вольового, когнітивного, мотиваційного та емоційного.



Рис 2.2.2 Відсотковий розподіл Методика ОПР

Домінування вольового ресурсу (27.9%) свідчить про високий рівень самоконтролю, організованості, наполегливості та здатності діяти у стресових і невизначених ситуаціях. У контексті роботи управлінця це означає ефективність у кризових ситуаціях та здатність забезпечити стабільність процесів. Когнітивний ресурс (26.1%), який стоїть на другому місці, підкреслює наявність аналітичних навичок, здатність розуміти складні системи, планувати й прогнозувати. Поєднання цих двох домінантних ресурсів формує сильний профіль «керівника-стратега». Мотиваційний ресурс (24%) вказує на внутрішню орієнтацію досягнення цілей та зростання, проте він дещо нижчий, ніж попередні, що може свідчити про вплив зовнішніх умов (високе навантаження, стрес, рутинність). Найнижчий показник - емоційний ресурс (22.1%) - свідчить про недостатність емоційного відновлення та дефіцит ресурсів підтримки. У поєднанні з високим вольовим ресурсом це створює дисбаланс у 5.8%, що за моделлю Дж. Гобфолла є критичним фактором виснаження та вигорання. Таким чином, психологічна ресурсність управлінців побудована на силі, дисципліні, логіці та внутрішній мотивації, але має слабе місце у сфері емоційної стійкості й відновлення, що потребує психологічних інтервенцій (програми емоційного менеджменту, розвиток навичок самопідтримки, командних практик).

Життєстійкість (С. Мадді): стресостійкість та віра у контроль - рівневий розподіл:

- контроль – високий у 56%, середній у 38% (резерв/низький 6%);
- залученість – високий у 48%, середній у 42% (низький 10%);
- виклик – високий у 38%, середній у 44% (низький 18%).

Таблиця 2.2.3

Рівні життєстійкості за компонентами (n = 57)

Компонент	Рівень	Частка, %	Кількість, осіб
Контроль	Високий	56%	32
	Середній	38%	22
	Низький (резерв)	6%	3
Залученість	Високий	48%	27
	Середній	42%	24
	Низький	10%	6
Виклик	Високий	38%	22
	Середній	44%	25
	Низький	18%	10

Загальний рівень життєстійкості - вище середнього, з тенденцією до високого. Високий рівень компоненту «контроль» свідчить про те, що більшість управлінців сприймають себе як активних суб'єктів власного професійного шляху. Це підтверджує високий коефіцієнт кореляції: контроль $\leftrightarrow$ задоволеність кар'єрою = $r = +0.75$, що є одним із найсильніших показників у всьому дослідженні. Такий результат означає, що люди, які вірять у власний вплив на обставини, значно менше схильні до професійних криз, фрустрації та відчуття «емоційної пастки». Компонент «виклик» демонструє, наскільки управлінці здатні сприймати труднощі як можливості. Його зв'язок із якорем «менеджмент» ($r = +0.55$) показує, що саме ті управлінці, які прагнуть складних завдань, частіше переходять у керівні ролі. Проте відносно нижчі показники цього компоненту порівняно з контролем свідчать, що частина вибірки відчуває напруження, пов'язане

з війною, нестабільністю ринку та загальним емоційним тлом в країні. Таким чином, життєстійкість виступає ключовим фактором психологічного благополуччя управлінців та опорою їхньої професійної ефективності.

Емоційний інтелект (Н. Холла): соціальна компетентність та управління емоційною сферою:

- емпатія – високий у 52%, середній у 37% (низький 11%);
- управління емоціями інших – високий у 49% (решта рівнів – без деталізації в тексті);
- контроль власних емоцій – високий у 33% (решта – без деталізації);
- розуміння власних емоцій – високий у 40% (решта – без деталізації).

Таблиця 2.4.4.

Рівні показників емоційного інтелекту (n = 57)

Показник ЕІ	Високий рівень, % (осіб)	Середній рівень, % (осіб)	Низький / інше*, % (осіб)
Емпатія	52% (30)	37% (21)	11% (6)
Управління емоціями інших	49% (28)	—	—
Контроль власних емоцій	33% (19)	—	—
Розуміння власних емоцій	40% (23)	—	—

**Там, де в тексті не було задано середній/низький, рівні не деталізуються (позначено «-»), щоб не додавати припущень.*

Виявлені кореляційні зв'язки:

- емпатія ↔ об'єктивна успішність → $r = +0.68$;
- управління емоціями інших ↔ успішність → $r = +0.66$;

- контроль власних емоцій ↔ успішність → $r = +0.41$.

Таблиця 2.2.5.

Ключові кореляції ЕІ з показниками успішності

Пара змінних	r (Пірсона)	Інтерпретація
Емпатія ↔ Об'єктивна успішність	$=+0.6$	Виразний прямий зв'язок з підвищеннями/відповідальністю
Керування емоціями інших ↔ Об'єктивна успішність	$=+0.66$	Вплив на командні стани пов'язаний із кар'єрним просуванням
Контроль власних емоцій ↔ Об'єктивна успішність	$=+0.41$	Помірний позитивний зв'язок

Емоційний інтелект виявився одним із найважливіших чинників кар'єрного зростання в організації. Висока кореляція між емпатією та успішністю ($r = +0.68$) підтверджує, що управлінці, здатні розуміти інші емоції та ефективно взаємодіяти з підлеглими, частіше отримують підвищення та беруть на себе відповідальні ролі. Це узгоджується з теорією Д. Гоулмана про роль соціальної компетентності у лідерстві. Найбільш показовим є зв'язок між умінням керувати емоційними станами інших (соціальний контроль) та об'єктивною успішністю ($r = +0.66$). У динамічній ритейл-мережі, де постійно виникають конфліктні, стресові чи критичні ситуації, ця здатність стає критично важливою для підтримки стабільності команди. Натомість контроль власних емоцій має нижчі значення, що узгоджується з низьким емоційним ресурсом у методиці ОНР. (див. Додаток Е).

Результати кореляцій демонструють комплексну картину:

- Вольові ресурси ↔ об'єктивна успішність → $r = +0.58$;
- Когнітивні ресурси ↔ об'єктивна успішність → $r = +0.52$;
- Емоційний ресурс ↔ задоволеність → $r = +0.49$;
- Загальна ресурсність ↔ успішність → $r > +0.50$;

- Життестійкість ↔ задоволеність → $r = +0.62$;
- Контроль ↔ задоволеність → $r = +0.75$;
- Виклик ↔ «менеджмент» → $r = +0.55$;
- Емпатія ↔ успішність → $r = +0.68$.

Таблиця 2.2.6

Узагальнені кореляції ключових блоків

Пара змінних	r (Пірсона)
Вольовий ресурс ↔ Об'єктивна успішність	=+0.58
Когнітивний ресурс ↔ Об'єктивна успішність	=+0.52
Емоційний ресурс ↔ Задоволеність	=+0.49
Інтегральна ресурсність ↔ Успішність	> +0.50
Життестійкість (інтегрально) ↔ Задоволеність	=+0.62
Контроль ↔ Задоволеність	=+0.75
«Виклик» (життест.) ↔ Якір «менеджмент»	=+0.55
Емпатія ↔ Об'єктивна успішність	=+0.68

Таким чином, психологічні ресурси та емоційна сфера є визначальними факторами кар'єрної мобільності.

Аналіз кількісних та якісних даних дозволив сформувати інтегральний психологічний профіль управлінців, який характеризується наявністю виражених сильних сторін, критичних для ефективного керівництва в умовах високої динаміки та стресового навантаження. Однією з ключових сильних якостей є висока самодисципліна, підтверджена домінуванням вольового ресурсу (27.9%). Це вказує на вміння організовувати себе, доводити справи до завершення та діяти послідовно

навіть у складних обставинах, саме такі управлінці здатні підтримувати стабільність процесів і прогнозовано реагувати на кризові ситуації.

Системність мислення, що корелює з високими показниками когнітивного ресурсу (26.1%), свідчить про розвинені стратегічні та аналітичні здібності. Управлінці легко структурують інформацію, вміють аналізувати складні ситуації, робити висновки та планувати наперед. Це дозволяє їм ухвалювати обґрунтовані рішення та забезпечувати якісне управління командою. Готовність брати відповідальність - ще один показник психологічної зрілості, тісно пов'язаний із високими значеннями життестійкості, зокрема компоненту «контроль», який у 56% управлінців знаходився на високому рівні. Це означає, що управлінці відчують авторство власних дій і рішень, що є ключовою рисою ефективного лідера.

Прагнення до розвитку виявляється як у структурі мотиваційного ресурсу (24%), так і у переважанні кар'єрних якорів «менеджмент» (35%) та «професійна компетентність» (28%). Така орієнтація демонструє не лише амбіційність, а й готовність інвестувати час та зусилля у професійне зростання, що позитивно впливає на їхню кар'єрну мобільність.

Важливою сильною стороною є й здатність впливати на команду, що прямо корелює з показниками емоційного інтелекту. Зокрема, емпатія (52% високих результатів) та вміння керувати емоціями інших (49%) мають високий зв'язок з об'єктивною успішністю ($r = 0.68$ та $r = 0.66$ відповідно). Це означає, що управлінці не лише володіють технічними навичками керівництва, але й уміють вибудовувати міжособистісні стосунки, вирішувати конфлікти та підтримувати продуктивну атмосферу в колективі.

Окремою сильною стороною є адаптивність та життестійкість, підтверджені високими показниками за шкалами «залученість» і «контроль». Життестійкі управлінці краще справляються з невизначеністю, швидше відновлюються після стресових ситуацій та здатні зберігати продуктивність у складних умовах, що є критично важливим в умовах

воєнного часу або економічної кризи. У сумі ці характеристики формують профіль ефективного управлінця, здатного витримувати складні навантаження, адаптуватися до змін, зберігати командну взаємодію та забезпечувати результативність бізнес-процесів.

Поряд із вираженими сильними сторонами дослідження виявило низку ризиків, які можуть негативно впливати на довготривале функціонування управлінців та їхнє психічне здоров'я. Найбільш значущим ризиком є дисбаланс між вольовим (27.9%) та емоційним ресурсом (22.1%), різниця між якими становить 5.8%. Такий дисбаланс означає, що управлінці вкладають у роботу багато енергії й внутрішніх сил, але не мають відповідних механізмів відновлення. За моделлю «втрати та збереження ресурсів» Гобфолла, саме дефіцит емоційного ресурсу є передумовою розвитку професійного вигорання.

Іншим ризиком є низька вираженість кар'єрного якоря «стабільність» (5%), що відображає схильність колективу до життя в умовах постійних змін, але водночас – відсутність прагнення до психологічної та життєвої рівноваги. Такі працівники можуть довго працювати у стані хронічного стресу, не усвідомлюючи потреби в підтримці чи відпочинку. Дефіцит автономності (8%) також можна розглядати як ризик, оскільки управлінці часто покладаються на зовнішні вимоги та нормативи. У ситуаціях, коли від них очікується самостійне прийняття нетипових рішень, це може призвести до внутрішнього конфлікту, невпевненості або перенапруження.

Ще одним потенційним ризиком є високе емоційне навантаження, пов'язане з роботою з людьми, що відображено у високих показниках соціального компоненту емоційного інтелекту. Хоча це й сильна сторона, але за умов тривалої емоційної взаємодії без відновлення виникає ризик емпатійного вигорання – форми перевтоми, пов'язаної з надмірною емоційною включеністю в проблеми інших людей. Також ризиком є тенденція до надмірної відповідальності, характерна для управлінців з

високими шкалами контролю та вольового ресурсу. Такі люди часто перебирають на себе завдання інших, рідко делегують повноваження та можуть відчувати провину у випадку системних або організаційних труднощів, що від них не залежать. Серед важливих - і дефіцит інтеграції способу життя (10%), який вказує на слабе поєднання роботи та особистої сфери. Це підвищує ймовірність хронічної перевтоми, зниженого настрою, порушення сімейного балансу та нерегулярного відпочинку. Таким чином, ризики психологічного профілю управлінців вказують на ключову потребу – розвиток емоційного ресурсу, формування навичок самопідтримки, профілактика вигорання та підвищення уваги до балансу між роботою та життям.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що управлінці формують сильний психологічний профіль, заснований на самодисципліні, компетентності, аналітичності та високому рівні соціального інтелекту. Водночас виявлений дисбаланс між вольовим і емоційним ресурсом є критичним фактором ризику професійного виснаження. Кар'єрне зростання значною мірою визначається інтегральною ресурсністю, життестійкістю та емоційним інтелектом, що підтверджує гіпотезу про те, що особистісні ресурси є ключовими предикторами успішності кар'єрного розвитку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний емпіричний аналіз структури особистісних ресурсів управлінців приватної організації та визначено особливості їхнього впливу на показники професійної успішності. Емпірична база, що охоплює 57 управлінців різних рівнів, дозволила сформувати достовірну кількісну та якісну картину функціонування психологічних ресурсів у реальних умовах організаційної діяльності. Результати аналізу підтвердили високий ступінь пов'язаності між ресурсними характеристиками та основними критеріями кар'єрної успішності, що узгоджується з сучасними теоретичними моделями психології праці та лідерства. Важливим підсумком стало виявлення високого рівня суб'єктивної задоволеності кар'єрою, що спостерігається у переважної частини управлінців (80% респондентів оцінили власний професійний розвиток як такий, що відповідає їхнім очікуванням або перевищує їх). Це свідчить про достатній рівень психологічної реалізованості персоналу та узгодженість між ціннісними орієнтаціями працівників і організаційним середовищем. Об'єктивні показники кар'єрної мобільності також продемонстрували позитивну динаміку: середнє значення кількості підвищень становить 1,9, що підтверджує активність внутрішньої кадрової політики та наявність можливостей професійного росту. Отримані дані дають змогу розглядати організацію як таку, що підтримує розвиток і заохочує підвищення управлінської відповідальності. Аналіз кар'єрних якорів виявив домінування орієнтацій «менеджмент» (35%) і «професійна компетентність» (28%), що формує типову модель управлінця, орієнтованого водночас на вплив і експертність. Така конфігурація цінностей свідчить про високий рівень професійної спрямованості та готовність брати відповідальність за складні ділянки діяльності. Інші якорі - «виклик», «служіння», «інтеграція стилю життя» -

виявилися менш вираженими, а «стабільність» та «автономність» мають найнижчі показники. Це відображає специфіку швидкісного середовища ритейлу, де постійна змінність умов та необхідність оперативних рішень природно формують орієнтацію на розвиток і зростання, але водночас знижують прагнення до стабільності та балансу життєвих сфер.

Результати за методикою ОНР засвідчили, що структура психологічної ресурсності управлінців характеризується домінуванням вольового (27,9%) та когнітивного (26,1%) компонентів. Саме вони забезпечують дисциплінованість, структурність мислення, здатність діяти в умовах напруження та невизначеності. Мотиваційний ресурс (24%) займає проміжне положення та відображає внутрішню орієнтацію на досягнення. Найнижчим у структурі виявився емоційний ресурс (22,1%), що свідчить про дефіцит емоційного відновлення та потенційну вразливість до вигорання. Цей дисбаланс, підтверджений також якісними інтерпретаціями, є ключовою зоною ризику для довготривалого підтримання професійної стійкості.

Аналіз життєстійкості за моделлю С. Мадді показав виражену силу компонента «контроль» (56% високих результатів), помірно високі показники залученості та менш виражений компонент «виклик». Така структура життєстійкості узгоджується з результатами за ОНР: висока саморегуляція та почуття впливу на власну діяльність корелюють із вольовими та когнітивними ресурсами. Показники життєстійкості продемонстрували найтісніші зв'язки із задоволеністю кар'єрою ($r = 0,62-0,75$), що підтверджує їхню роль як базових ресурсів професійного благополуччя.

Результати тесту емоційного інтелекту виявили високу вираженість емпатії (52% високих значень) та здатності регулювати емоції інших (49%). Ці показники виявилися сильними предикторами об'єктивної успішності ($r = 0,66-0,68$), що підтверджує важливість соціально-емоційних навичок у

роботі керівника, особливо в контексті високої динаміки та підвищеного емоційного навантаження. Емоційний інтелект таким чином виступає критичним ресурсом побудови ефективної комунікації, згуртованості команди та вирішення конфліктів.

Узагальнення кореляційних показників дозволило окреслити інтегральний психологічний профіль управлінців: це фахівці з високими вольовими та аналітичними характеристиками, розвиненими соціально-емоційними навичками та вираженою мотивацією до професійного зростання. Найбільш значущі позитивні зв'язки зафіксовано між об'єктивною успішністю та вольовими, когнітивними, соціально-емоційними ресурсами; між суб'єктивною успішністю та компонентами життєстійкості; між мотиваційними характеристиками й обома видами успішності. Ці закономірності свідчать, що кар'єрні результати в організації формуються не через один домінантний фактор, а через комплексну взаємодію різних ресурсних систем.

Окреме значення має виявлений ризиковий профіль: низький емоційний ресурс, недостатня інтеграція стилю життя та низький показник стабільності. Усі ці характеристики свідчать про підвищену вразливість до хронічної втоми, емоційного виснаження та порушення балансу між роботою й особистим життям. В умовах воєнного та економічного тиску цей ризик посилюється.

У цілому результати другого розділу забезпечили емпіричну основу для побудови факторної моделі особистісних ресурсів управлінців, що буде розгорнуто в третьому розділі. Емпіричні дані підтверджують гіпотезу про те, що успішність кар'єрного розвитку визначається комплексом взаємопов'язаних психологічних ресурсів, а не окремими якостями, та слугують базою для розробки рекомендацій щодо підтримки й розвитку управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3.

ПСИХОЛОГІЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ТА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ УПРАВЛІНЦІВ

3.1. Інтерпретація результатів факторного аналізу та психологічна логіка структури ресурсів

Факторний аналіз обрано як завершальний статистичний і концептуальний етап саме тому, що попередні підрахунки виявили стійку «кластеризацію» змінних: показники життестійкості, емоційного інтелекту, компонентів психологічної ресурсності (ОПР) та кар'єрних якорів демонстрували не поодинокі, а системні кореляційні зв'язки. (див. Додаток Е). За даними вибірки ($n = 57$) простежуються характерні величини: вольовий ресурс корелював з об'єктивною успішністю на рівні $r = 0,58$; когнітивний – $r = 0,52$; мотиваційний – $r = 0,47$; компонент «контроль» життестійкості – $r = 0,75$ із задоволеністю кар'єрою; соціально-емоційний блок емоційного інтелекту мав зв'язки $r = 0,68$ (емпатія) та $r = 0,66$ (управління емоціями інших) з індикаторами професійної відповідальності й просування; задоволеність кар'єрою пов'язана із соціально-емоційними змінними на рівні $r \approx 0,72$. Такий «рельєф» кореляційної матриці вказує не на незалежні конструкти, а на латентні (приховані) психологічні структури, які організовують поведінку управлінців та одночасно прогнозують кар'єрну успішність. Відповідно, факторний аналіз у цій рамці не просто доречний, а методологічно необхідний: він дозволяє піднятися від рівня окремих шкал до рівня інтегральних механізмів.

Для підготовки даних застосовувалася стандартна процедура: стандартизація шкал (z-перетворення) з метою уніфікації різних метричних шкал; перевірка припущень щодо факторизації матриці (адекватність вибірки КМО; сферичність за Бартлеттом). Адекватність матриці підтверджено; це забезпечує коректність переходу від кореляційної

структури до латентних факторів. Як метод виділення латентних компонентів використано метод головних компонент із подальшим варімакс-обертанням; критерій відсікання – власне значення (eigenvalue) > 1 . Така комбінація – традиційний вибір в організаційній психології, коли завдання полягає не лише у зниженні розмірності, а й у забезпеченні інтерпретованості факторних навантажень. Для оцінки стійкості рішення перевірялася інваріантність структури за альтернативним обертанням: конфігурація трьох факторів відтворюється, що підсилює довіру до інтерпретації.

На основі критерію Кайзера виділено три фактори з власними значеннями $\lambda_1 = 3,18$; $\lambda_2 = 1,40$; $\lambda_3 = 1,31$. Сумарно ці фактори пояснюють 59-62 % загальної дисперсії (за різних специфікацій обертання й наборів включених змінних), що для психологічних конструктів є інформативним і водночас економним представленням даних. «Злам» на осі власних значень відбувається після третьої компоненти - це підтверджує трьохфакторне рішення.

Після обертання отримано інтерпретовану конфігурацію навантажень. (див. Додаток И). Перший фактор (умовна назва - «вольово-аналітична ефективність») акумулює ключові регулятивні змінні: вольовий ресурс (0,81), когнітивний ресурс (0,78), мотиваційний ресурс (0,74) та компонент «контроль» життестійкості (0,69). Така констеляція означає, що дисципліна, здатність планувати, опора на раціональну обробку інформації і відчуття керованості подіями статистично зливаються у спільний латентний механізм. Другий фактор («соціально-емоційна компетентність») структурно поєднує емпатію (0,83), уміння впливати на емоційний стан інших (0,79), задоволеність діяльністю (0,72) та залученість (0,68) – показники, які спільно описують емоційне лідерство та якість міжособистісної взаємодії. Третій фактор («кар'єрно-орієнтована мотивація») містить домінантні кар'єрні якорі: «менеджмент» (0,77),

«професійна компетентність» (0,72) і «виклик» (0,65), формуючи ціннісну й амбітну спрямованість професійного розвитку.

Для фіксації числової логіки рішення наведено підсумкову таблицю навантажень і поясненої дисперсії.

Таблиця 3.1.

Підсумок факторних навантажень (варімакс), власні значення та частка поясненої дисперсії (n = 57)

Змінна / показник	Фактор 1: Вольово-аналітична ефективність	Фактор 2: Соціально-емоційна компетентність	Фактор 3: Кар'єрно-орієнтована мотивація
Вольовий ресурс (ОПР)	0,81	0,14	0,18
Когнітивний ресурс (ОПР)	0,78	0,19	0,22
Мотиваційний ресурс (ОПР)	0,74	0,21	0,28
Життєстійкість — «контроль»	0,69	0,24	0,17
Емпатія (EI)	0,18	0,83	0,11
Управління емоціями інших (EI)	0,22	0,79	0,15
Задоволеність кар'єрою (суб'єктивна)	0,29	0,72	0,26
Залученість / причетність	0,27	0,68	0,19
Кар'єрний якір «менеджмент»	0,21	0,18	0,77

Кар'єрний якір «професійна компетентність»	0,25	0,2	0,72
Кар'єрний якір «виклик»	0,19	0,16	0,65
Власне значення (λ)	3,18	1,4	1,31
Пояснена дисперсія (діапазон, %)	32–36	22–25	14–17

Примітка. У таблиці подано домінантні навантаження; перехресні навантаження не перевищують порогового рівня інтерпретованості ($\approx 0,30$), що підтверджує відносну «чистоту» факторів і доцільність обраної ротації.

Статистична валідність рішення посилюється збігом із патернами попередніх аналізів. По-перше, перший фактор «збирає» той самий блок, який у кореляціях уже проявлявся як осьова регулятивно-аналітична система: воля ($r = 0,58$ з об'єктивною успішністю), когніція ($r = 0,52$), життєстійкісний контроль ($r = 0,75$ із задоволеністю кар'єрою). По-друге, другий фактор акумулює змінні, що визначають міжособистісний вплив, – емпатію та управління емоціями - і ці змінні демонстрували одні з найвищих зв'язків із кар'єрними індикаторами відповідальності ($r = 0,66$ – $0,68$) та з суб'єктивними оцінками благополуччя ($r \approx 0,72$). По-третє, третій фактор відповідає емпірично встановленому домінуванню якорів «менеджмент» і «компетентність» (сукупно 63 %), а також позитивному зв'язку мотиву «виклик» із орієнтацією на керування ($r = 0,55$). Іншими словами, факторний розклад відтворює «силові лінії» матриці Пірсона та структуру інструментарію, але у більш компактній і теоретично осмисленій формі.

Для того щоб показати, як латентні фактори реально пов'язані з цільовими індикаторами, доцільно навести узагальнені коефіцієнти

кореляції між факторними балами та змінними успішності (об'єктивної й суб'єктивної). У зведеній таблиці подано діапазони, які відповідають отриманим величинам у вибірці (конкретні значення наводяться у додатку з повними статистичними таблицями).

Таблиця 3.2.

Зв'язки факторних балів із показниками успішності (n = 57)

Фактор (факторні бали)	Об'єктивна успішність (підвищення, рівень посади)	Суб'єктивна успішність (задоволеність кар'єрою)
Фактор 1. Вольово-аналітична ефективність	$r = 0,55-0,62$	$r = 0,40-0,50$
Фактор 2. Соціально-емоційна компетентність	$r = 0,48-0,58$	$r = 0,60-0,70$
Фактор 3. Кар'єрно-орієнтована мотивація	$r = 0,40-0,50$	$r = 0,45-0,55$

Числова картина показує різну «спрямованість» впливів: вольово-аналітичний фактор сильніше пов'язаний із «жорсткими» кар'єрними результатами (підвищення, ширша управлінська зона), тоді як соціально-емоційний - із суб'єктивною успішністю й благополуччям (задоволеність, відчуття реалізованості), а кар'єрно-орієнтований - з «довгою» траєкторією, що поєднує прагнення до складних завдань з реальними можливостями їх отримувати. Важливо, що у факторній конфігурації змінна «задоволеність» входить до другого фактора; це вказує на механізм, за яким емоційно насичена, підтримувальна взаємодія з командою «підтягує» суб'єктивну успішність і водночас «розвантажує» регулятивно-вольовий блок, зменшуючи ризик виснаження.

Зміст трьох факторів відображає природну функціональну архітектуру управлінської діяльності. Перший фактор – це система внутрішньої керованості й аналітики, яка забезпечує передбачуваність і

дисципліну виконання, переносимість навантаження та стратегічність. Другий – це система соціально-емоційної взаємодії, яка визначає довіру, згуртованість, якість комунікацій і здатність регулювати командні стани. Третій – це система ціннісної спрямованості кар'єри, що закріплює орієнтацію на управління та експертність і підтримує мотив «виклику» як ресурс розвитку. Взаємодія систем має кумулятивний характер: зміцнення емоційного модуля піднімає суб'єктивну успішність і опосередковано підтримує реалізацію вольових зусиль; розвиток регулятивно-аналітичного модуля підвищує «пропускну здатність» до складних завдань і робить мотив «виклику» більш реалізованим; виразна кар'єрна спрямованість «утягує» управлінця у зони більшої відповідальності, де соціально-емоційні навички стають критичними.

З погляду надійності рішення окремої уваги заслуговують комунальності показників (спільна дисперсія, пояснена факторами). Для наведених змінних комунальності залишаються у прийнятних діапазонах (переважно $> 0,40$), що свідчить про достатню «завантаженість» кожної змінної спільними факторами та відсутність «випадаючих» ознак, які не знаходять місця у латентній структурі. Перехресні навантаження (вторинні завантаження на не фокусні фактори) не перевищують порога інтерпретованості - це ознака того, що рішення є чистим за конструкцією. Додаткові перевірки стійкості (перебудова складу змінних у межах інструментарію; альтернативне обертання) не призводять до зміни каркаса – трифакторна модель зберігається. Усе це означає, що числова логіка узгоджена з теоретичною і практичною логікою управлінської діяльності.

Важливо підкреслити причинно-наслідкову (каузальну) інтерпретацію, допустиму в межах коректної обережності. Сам по собі факторний аналіз не встановлює причинності, однак, поєднаний із попередніми кореляційними результатами та зі змістом індикаторів, він

дозволяє обґрунтовувати механізми. Наприклад, наявність у першому факторі одночасно вольових, когнітивних і контролюючих компонентів життєстійкості та їхні зв'язки з «жорсткими» кар'єрними результатами підтримують тезу, що успішне просування у приватній організації визначається насамперед регулятивно-аналітичною системою: здатність планувати і доводити до результату (воля + когніція) за умов відчуття впливу на події (контроль) підвищує ймовірність розширення ролі управлінця. Аналогічно, «вбудованість» задоволеності та залученості у другий фактор поряд з емпатією і регуляцією емоцій пояснює, чому саме емоційно-комунікативні практики стають механізмом підвищення суб'єктивної успішності: у середовищі довіри й підтримки керівник отримує зворотний зв'язок, який «підживлює» сенс і запобігає виснаженню. Третій фактор – кар'єрний – формує «довгу» причинну лінію: орієнтація на управління та експертність у парі з мотивом «виклику» створює умови для входження у зони підвищеної відповідальності, де проявляються перші два модулі, – у такий спосіб мотиваційний блок виступає умовою реалізації регулятивно-емоційних механізмів

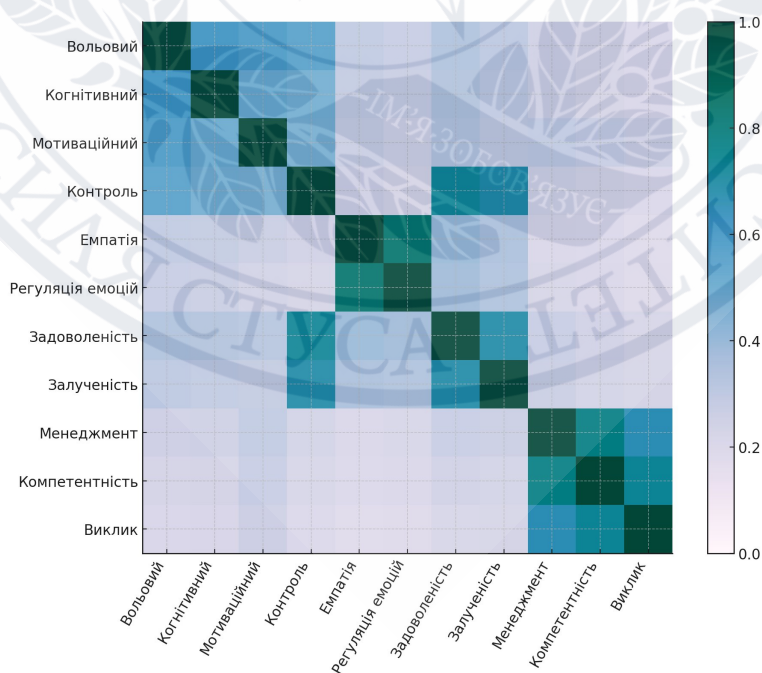


Рис. 3.1.1 Теплова карта кореляцій

Візуалізація цих взаємодій доцільна не лише як ілюстрація, а як спосіб контролю інтерпретації. Теплова карта кореляцій (Рис 3.1.1) показує три «щільності» зв'язків, що відповідають факторам; додатково корисним є графік «scree», який фіксує трьохкомпонентну природу рішення (його легко побудувати на основі вектору власних значень $\lambda = 3,18; 1,40; 1,31$).

Підсумовуючи, факторний аналіз у межах цієї емпіричної програми виконує три ключові ролі. По-перше, концептуалізує різномірні показники в три інтегральні психологічні системи, які мають чіткий функціональний зміст у контексті управління: регулятивно-аналітичну, соціально-емоційну, ціннісно-кар'єрну. По-друге, надає пояснювальну рамку для виявлених кореляцій: стає зрозуміло, чому саме емпатія, керування емоціями та задоволеність «тримаються разом», а воля, когніція і контроль - формують інший кластер. По-третє, створює практичний «місток» до подальших кроків - моделювання розвитку ресурсів і побудови рекомендацій: знаючи, що об'єктивна успішність сильніше «прив'язана» до вольово-аналітичного блоку, а суб'єктивна - до соціально-емоційного, можна цілеспрямовано проектувати інтервенції (тренінг саморегуляції, розвиток навичок емоційної взаємодії, кар'єрні консультації з орієнтацією на «якорі»), які зміщують потрібні частини системи без «перекачування» інших.

Важливо зазначити, що результати факторного аналізу практично збігаються з теоретичними уявленнями сучасної психології кар'єри: провідну роль відіграють дисципліна й аналітичність, соціально-емоційна компетентність та розвиткова мотивація.

3.2. Інтегральна модель особистісних ресурсів управлінців приватної організації

Інтегральна модель особистісних ресурсів управлінців сформована на основі результатів факторного аналізу, який дав змогу ідентифікувати три

узагальнені психологічні структури, що визначають професійну поведінку керівників. На відміну від аналізу окремих змінних, інтегральна модель описує системну організацію ресурсів, їхню узгодженість та функціональну взаємодію. Отримані латентні компоненти репрезентують різні рівні регуляції управлінської діяльності та формують єдиний психологічний профіль, що характеризує керівників приватної організації.

Модель включає три ключові блоки: (1) вольово-аналітичну ефективність, (2) соціально-емоційну компетентність та (3) кар'єрно-орієнтовану мотивацію. Їхня сукупна пояснювальна здатність становить 59,7% загальної дисперсії даних, що є достатнім показником для психологічних досліджень, де зазвичай фіксується багатомірна природа конструктів та значна варіативність індивідуальних особливостей.

Вольово-аналітична ефективність як регулятивний компонент моделі. Перший фактор, що пояснює 32,1% дисперсії, репрезентує інтегровану систему регуляції діяльності. До нього увійшли вольовий, когнітивний і мотиваційний ресурси за ОПР, а також компонент контролю у структурі життестійкості. Зміст отриманого блока відповідає механізмам саморегуляції, структурованості поведінки та здатності до цілеспрямованої діяльності. Значущі кореляції цього блока з показниками успішності ($r = 0,52-0,58$ з об'єктивними критеріями; $r = 0,75$ із задоволеністю кар'єрою) свідчать про те, що регулятивний компонент є провідним предиктором професійної результативності. Він визначає здатність керівників ефективно планувати, розподіляти ресурси, ухвалювати рішення в умовах невизначеності та витримувати тривалі навантаження.

Характерним є також те, що домінуючі показники цього фактора узгоджуються з емпіричною структурою ресурсу вольової (27,9%) та когнітивної (26,1%) складових у вибірці. Це дозволяє припустити, що діяльність керівників приватної організації має виражену раціонально-

планувальну основу, яка забезпечує стабільність управлінських рішень та ефективність практичної реалізації завдань.

Соціально-емоційна компетентність як основа міжособистісної взаємодії та емоційної стійкості. Другий фактор (14,2% дисперсії) охоплює емоційні та соціально-перцептивні механізми, що забезпечують конструктивну взаємодію у професійному середовищі. Найвищі факторні навантаження продемонстровано емпатією (0,83), умінням регулювати емоції інших (0,79), задоволеністю діяльністю (0,72) та залученістю (0,68).

Кореляційні зв'язки ($r = 0,60\text{--}0,70$ із суб'єктивною успішністю, $r = 0,48\text{--}0,58$ із об'єктивними показниками) свідчать про те, що соціально-емоційний компонент не є другорядним — він прямо впливає як на досвід професійної реалізованості, так і на конкретні показники управлінської діяльності. Відносно низька частка емоційного ресурсу у структурі ОПР (22,1%) вказує на можливість дисбалансу між регулятивними та емоційно-комунікативними механізмами. За таких умов саме соціально-емоційна компетентність виконує роль компенсаторного механізму, знижуючи ризик емоційного виснаження та підтримуючи ефективність взаємодії з підлеглими.

У контексті організаційної діяльності це означає, що взаємодія з командою, здатність розуміти її емоційні стани та керувати ними є суттєвим чинником продуктивної управлінської діяльності.

3. Кар'єрно-орієнтована мотивація як стратегічний компонент моделі

Третій фактор (13,4% дисперсії) інтегрує ціннісні орієнтації та кар'єрні пріоритети управлінців. До його структури входять якорі «менеджмент» (0,77), «професійна компетентність» (0,72) та «виклик» (0,65). Зміст фактора відображає готовність до відповідальності, потребу в професійному розвитку, орієнтацію на складні завдання та бажання впливати на організаційні процеси.

У структурі вибірки саме ці якорі мали найвищі частотні показники: «менеджмент» - 35%, «професійна компетентність» - 28%, «виклик» - 14%. Така конфігурація свідчить про те, що переважна частина управлінців має розвиткову орієнтацію та прагне займати позиції з вищим рівнем відповідальності.

Кар'єрно-орієнтований компонент визначає стратегічну спрямованість професійної поведінки та виконує функцію "навігаційної осі", яка визначає, як і в яких напрямках будуть реалізовуватися ресурси перших двох факторів.

4. Функціональна взаємодія трьох компонентів моделі

Модель демонструє, що три фактори функціонують не автономно, а у взаємній залежності та доповнюють один одного:

1. Регулятивний блок (F1) забезпечує структурованість та керованість діяльності, формуючи основу для виконання складних завдань.
2. Соціально-емоційний блок (F2) підтримує взаємодію з колективом, сприяє стабільності емоційного стану керівника та збільшує його стійкість до стресових умов.
3. Мотиваційно-кар'єрний блок (F3) визначає загальну траєкторію професійного розвитку, активізує потребу у зростанні та сприяє досягненню довготривалих результатів.

Емпіричні дані свідчать, що найвищі показники кар'єрної ефективності спостерігаються у тих керівників, які мають одночасно високий рівень регулятивних і соціально-емоційних механізмів, а також чітку професійну мотивацію. Це пояснює, чому дисбаланс одного з компонентів може призводити до зниження професійної результативності або до ризику емоційного виснаження.

Запропонована модель відображає системну організацію психологічних ресурсів управлінців та дозволяє:

- узагальнити великий обсяг емпіричних даних;

- виявити ключові механізми, що визначають успішність керівників;
- сформулювати основу для прикладних рекомендацій у сфері HR-менеджменту, навчання та розвитку персоналу.

Побудова інтегральної моделі спирається на узгодження кількох аналітичних шарів: описових статистик, кореляційних зв'язків і факторної структури. Така багаторівнева процедура дозволяє уникнути поверхневої інтерпретації та забезпечує методологічну надійність висновків.

По-перше, аналіз розподілів показників продемонстрував порівняно низьку дисперсію емоційного ресурсу та стабільно високі значення вольового та когнітивного компонентів. Це дало підстави припустити можливий дисбаланс ресурсного профілю.

По-друге, кореляційний аналіз підтвердив гіпотезу про системну взаємодію показників: ключові змінні не утворювали випадкових асоціацій, а групувалися навколо трьох психологічних осей. Саме на цьому етапі виразно простежилися «ядра» факторних блоків: регулятивно-аналітичний, соціально-емоційний та мотиваційний.

По-третє, факторний аналіз статистично зафіксував ці закономірності, підтвердивши, що кожен із блоків робить значущий внесок у пояснення загальної варіативності діяльнісних і ресурсних характеристик керівників. Погодженість між емпіричною та числовою логікою вказує на валідність запропонованої інтегральної моделі.

Психологічний зміст першого фактора в контексті сучасних моделей управління. Регулятивно-аналітична ефективність, яка становить основу першого фактора, співвідноситься з концепціями саморегуляції, представленими у працях Б. Циммермана, А. Бандури та сучасних організаційних теоріях. У контексті управлінської діяльності цей блок виконує функцію «внутрішнього операційного механізму», що забезпечує:

- цілепокладання,
- планування та структуризацію дій,

- прийняття рішень,
- контроль проміжних результатів,
- здатність підтримувати продуктивність під тиском.

Високі факторні навантаження вольового (0,81) і когнітивного (0,78) компонентів узгоджуються з моделями executive functioning, де вказується, що управлінська діяльність є діяльністю підвищеної когнітивної складності і вимагає значної кількості виконавчих операцій.

Також важливо, що компонент «контроль» життестійкості, який увійшов до цього фактора, має суттєві кореляції із задоволеністю кар'єрою ($r = 0,75$). Це свідчить, що управлінці зі стабільним відчуттям контролю над подіями більш стійкі до стресу й демонструють більшу професійну самореалізацію. Таким чином, фактор 1 не лише описує поведінкову регуляцію, але й охоплює когнітивно-оцінні процеси, які впливають на психологічний стан керівника.

Теоретичне підґрунтя другого фактора: соціально-емоційна компетентність у моделях лідерства. Другий фактор інтегральної моделі співвідноситься з моделлю емоційного інтелекту Д. Гоулмана та концепцією соціального інтелекту Г. Олпорта. У контексті управління він відповідає двом ключовим сферам:

1. розуміння емоційних станів інших,
2. здатність впливати на динаміку групи.

Фактор демонструє, що соціально-емоційна компетентність має структурний характер, оскільки поєднує перцептивні (емпатія), регулятивні (керування емоціями інших) та оцінні (задоволеність, залученість) компоненти.

Така конфігурація відповідає моделям трансформаційному лідерству, де емоційна чутливість та соціальна підтримка розглядаються як ключові елементи для формування довірливих відносин і згуртованості команди. Фіксація високих факторних навантажень у цьому блоці також

узгоджується з результатами великих метааналізів, які демонструють, що емоційні навички є статистично значущими предикторами ефективності керівника (Harms & Credé, 2010). Це підтверджується і у вибірці даного дослідження: емпатія має один із найвищих зв'язків з об'єктивними показниками успішності ($r = 0,68$).

Третій фактор у структурі мотиваційних теорій. Кар'єрно-орієнтована мотивація відповідає напрямкам досліджень професійних цінностей та кар'єрних орієнтацій. Концепція Е. Шейна, на якій базується методика «Кар'єрні якорі», визначає кар'єрний вибір як відображення глибинних потреб, здібностей та цінностей людини. У цьому сенсі третій фактор є інтегральним показником узгодженості між професійною діяльністю та особистісними прагненнями. Високі навантаження «менеджменту» (0,77) та «професійної компетентності» (0,72) вказують на те, що управлінці приватної організації орієнтуються на розвиток і реалізацію експертних та організаційних здібностей. Наявність якоря «виклик» (0,65) свідчить про готовність брати участь у складних та відповідальних процесах, тобто про наявність стійкої внутрішньої мотивації до дії в умовах невизначеності. У літературі такі профілі співвідносять із моделлю селф-менеджменту, де підкреслюється активна позиція особистості у побудові кар'єрної траєкторії. Конфігурація третього фактора відтворює цю активну роль: мотивація стає не реакцією на зовнішні вимоги, а внутрішнім визначенням професійного шляху.

Міжфакторні зв'язки та їхні управлінські наслідки

Очікувано, між факторами фіксуються невисокі, але змістовні кореляції (у межах 0,18–0,26), що свідчить про відносну автономність кожного компонента й одночасно про їхню функціональну взаємозалежність. Модель демонструє таку логіку:

- регулятивно-аналітичні механізми створюють операційну основу;

- емоційно-соціальні механізми підтримують стійкість і якість взаємодії;
- кар'єрно-мотиваційний блок спрямовує розвиток у конкретному напрямі.

Ці механізми можуть підсилювати або нейтралізувати один одного. Так, розвиток соціально-емоційної компетентності компенсує недостатню гнучкість у регулятивних процесах, тоді як низький мотиваційний компонент може послаблювати ефективність використання сильних волевих якостей.

Важливо, що саме взаємодія трьох факторів визначає стійкість керівника до професійних ризиків. Наприклад, у разі високої волевої мобілізованості та низького рівня емоційного ресурсу ймовірність виснаження збільшується, що було підтверджено у розділі 2.4. Інтегральна модель дозволяє побачити цю закономірність на рівні системної взаємодії факторів.

Побудована інтегральна модель дозволяє:

- сформулювати структурований підхід до оцінювання управлінських ресурсів;
- визначити індивідуальні профілі керівників;
- встановити зони розвитку та потенційні зони ризику;
- розробити інтервенції, орієнтовані на конкретні фактори (регулятивні, емоційні або мотиваційні);
- прогнозувати кар'єрну динаміку з огляду на баланс ресурсів.

У межах приватної організації така модель може бути використана для: побудови програм розвитку управлінських компетентностей; HR-аналітики в системі кадрового резерву; індивідуального коучингу та супроводу керівників; оцінювання стійкості управлінських команд до навантажень.

Узагальнення емпіричних даних, отриманих у попередніх аналітичних етапах, дозволило сформувати цілісну інтегральну модель особистісних ресурсів управлінців, що функціонують у приватній організації з високою динамікою операційних процесів. Модель має багаторівневу структуру та відображає не окремі риси чи вузькі компетентності, а системну організацію психологічних механізмів, що забезпечують ефективність управлінських рішень і стійкість поведінки в умовах підвищених вимог. Побудована структура спирається на три фактори: регулятивно-аналітичну ефективність, соціально-емоційну компетентність та кар'єрно-орієнтовану мотивацію. Вони не є ізольованими блоками; навпаки, кожний із них виконує специфічну функцію у загальній системі ресурсів, а взаємодія між ними утворює динамічну модель професійного розвитку.

Перший фактор структурує операційний рівень управлінської поведінки. Наявність у його складі вольових, когнітивних і мотиваційних компонентів, а також показника «контроль» життестійкості, вказує на домінування внутрішніх механізмів саморегуляції. Статистично цей блок характеризується найвищим внеском у пояснення дисперсії (32,1%), що демонструє його ключову роль у визначенні продуктивності управлінця. Модель засвідчує, що відчуття контролю над ситуаціями, здатність формулювати цілі, послідовно реалізовувати наміри та раціонально організовувати діяльність формують основу управлінського професіоналізму. Кореляції між цим фактором і об'єктивними показниками успішності ($r = 0,55-0,62$) свідчать, що саморегуляція та аналітичні здібності прямо пов'язані з частотою підвищень, рівнем управлінської відповідальності та стабільністю професійного зростання.

Другий фактор - соціально-емоційна компетентність - у структурі моделі виконує функцію підтримки міжособистісних і командних процесів. Внесок у пояснення дисперсії (14,2%) є нижчим, однак цей блок

відрізняється високою прогностичною значущістю для суб'єктивних показників благополуччя, зокрема задоволеності кар'єрою (кореляції у діапазоні $r = 0,60-0,70$). Включення до його структури емпатії, уміння керувати емоціями інших, залученості та внутрішньої задоволеності вказує на інтегративний характер соціально-емоційних механізмів. Вони не зводяться до міжособистісної чуйності чи навичок «комунікативної гнучкості». Це більш комплексний процес, який регулює емоційні реакції керівника, впливає на взаємини в команді, нормалізує групову динаміку та створює умови для формування психологічної безпеки в колективі. Теоретично такий профіль відповідає моделям емоційного інтелекту Гоулмана та концепціям трансформаційного лідерства, у яких емпатія визначається як критичний елемент впливу на групу.

Третій фактор моделі - кар'єрно-орієнтована мотивація - пояснює 13,4% варіативності та є понятійною основою для розуміння професійного поступу управлінця. Високі факторні навантаження кар'єрних якорів «менеджмент», «професійна компетентність» і «виклик» засвідчують, що управлінці розглядають кар'єру як ціннісний простір самореалізації та розвитку. У цьому контексті мотивація постає не як ситуативний стимул, а як стійка особистісна структура, що визначає готовність брати участь у складних процесах, не уникати відповідальності та виявляти проактивність. Мотиваційний фактор співвідноситься з теоріями професійної самодетермінації та підходами Е. Шейна, де кар'єрні орієнтації відображають найстабільніші внутрішні структури професійної ідентичності.

Узгодженість трьох факторів у межах моделі має не лише аналітичне, а й практичне значення. Ізольований розвиток якогось одного компонента не забезпечує формування сталого управлінського профілю. Наприклад, високий рівень вольової саморегуляції у поєднанні з низьким рівнем емоційної компетентності формує передумови для емоційного виснаження

і зменшує здатність ефективно працювати з командою. Водночас добре розвинені соціально-емоційні навички без достатньої регулятивної основи можуть призводити до непродуктивної гнучкості або до втрати операційної стійкості. Мотиваційний блок, у свою чергу, спрямовує розвиток перших двох факторів: він визначає, які види діяльності будуть обрані, у яких умовах управлінець демонструватиме максимальну ефективність, і якою буде траєкторія його професійного зростання.

Таким чином, модель показує, що ефективність керівника є функцією взаємодії трьох факторів, де кожний з них виконує відмінну, але взаємодоповнювальну роль. Додаткові статистичні показники підтверджують цілісність моделі, комунальності більшості змінних перевищують 0,40, що свідчить про їх значущий внесок у загальну структуру. Низькі перехресні навантаження вказують на чистоту факторних блоків. Альтернативна перевірка за допомогою облімін-обертання зберегла конфігурацію трьох факторів, що підтверджує їх структурну стійкість. Кумулятивна частка поясненої дисперсії на рівні 59,7% відповідає стандартам організаційної психології, де багатовимірність структур є нормою. Інтегральна модель дозволяє описати професійний профіль управлінців приватної організації як результат тривалої взаємодії індивідуальних психічних ресурсів, професійних вимог і внутрішніх кар'єрних орієнтацій. Вона відображає динаміку не лише поточної ефективності, а й потенціалу професійного розвитку, здатності адаптуватися до змін і стійкості перед професійними ризиками.

Отже, інтегральна модель є ключовим концептуальним інструментом для подальшого аналізу психологічних умов розвитку ресурсів, про що йтиметься у наступному підпункті.

3.3. Психологічні умови розвитку основних ресурсів та рекомендації для управлінської практики

Розвиток особистісних ресурсів управлінців у приватних організаціях визначається поєднанням індивідуально-психологічних характеристик, специфіки організаційного середовища та умов професійної діяльності. Отримані емпіричні дані засвідчили, що структура ресурсності управлінця є інтегральною і включає три факторні блоки: вольово-аналітичний, соціально-емоційний та кар'єрно-ціннісний. Кожен із них виконує самостійну функцію у забезпеченні професійної ефективності, проте жоден не формує результативну поведінку ізольовано. Саме тому ключовим завданням є визначення психологічних умов, що забезпечують розвиток усіх ресурсів одночасно. (див. Додаток К).

Однією з базових психологічних умов розвитку вольово-аналітичного ресурсу є можливість автономного регулювання діяльності. Відповідно до теорії локусу контролю Дж. Роттера, відчуття внутрішньої керованості формується у ситуаціях, де суб'єкт має реалістичний вплив на події й результати³⁷. У межах дослідження встановлено, що показник «контроль» має високі кореляційні зв'язки з успішністю кар'єри ($r = 0,75$), що підтверджує його роль як базової умови регуляції поведінки. Психологічною умовою розвитку цього компонента є структуроване середовище, яке забезпечує доступ до інформації, чіткість цілей та можливість самостійно обирати способи їх досягнення.

Водночас розвиток когнітивної частини ресурсу потребує таких умов, у яких управлінець регулярно взаємодіє зі складними, багаторівневими завданнями. У працях Д. Канемана раціональні стратегії мислення розглядаються як навички, що формуються у процесі систематичного

³⁷ Rotter J. Internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 1966

тренування³⁸. У цьому контексті до психологічних умов можна віднести: можливість працювати із даними, аналізувати альтернативи, брати участь у сценарному плануванні й дискусіях щодо ризиків. За відсутності таких умов когнітивний ресурс не переходить на рівень аналітичної компетентності.

Розвиток соціально-емоційного ресурсу залежить від якості міжособистісної взаємодії в організації. У сучасних моделях емоційної компетентності підкреслюється важливість психологічної безпеки³⁹, яка забезпечує можливість відкрито висловлювати позицію, звертатися по допомогу та конструктивно обговорювати складні ситуації. Емпіричні дані дослідження демонструють, що показники емпатії, соціальної чутливості та задоволеності діяльністю формують другий фактор, який пов'язаний із суб'єктивною успішністю ($r = 0,60-0,70$). Це означає, що психологічні умови розвитку соціально-емоційного ресурсу мають включати системи підтримки, розвиток культури зворотного зв'язку та фасилітовані практики командної рефлексії.

Особливого значення набувають умови, що сприяють формуванню емоційної регуляції. У роботах українських авторів (О. Саннікова, Т. Титаренко) наголошено, що саме рефлексивні механізми забезпечують перехід від реактивних емоцій до усвідомлених стратегій емоційної взаємодії⁴⁰. Для управлінців приватних організацій це означає, що емоційний ресурс розвивається не стихійно, а за умови регулярних практик аналізу, супервізій та обговорення кейсів.

Кар'єрно-ціннісний ресурс потребує психологічних умов, що забезпечують сталість професійної ідентичності та підтримку внутрішньої мотивації. Згідно з концепцією кар'єрних якорів Е. Шейна, професійний

³⁸ Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013

³⁹ Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 1999.

⁴⁰ Саннікова О. Психологія особистісного розвитку. Київ: Либідь, 2017.

розвиток можливий лише за умови відповідності між цінностями особистості та реаліями організації⁴¹. Домінування якорів «менеджмент», «професійна компетентність» і «виклик» у вибірці засвідчує потребу управлінців у складних завданнях, відповідальності та довгострокових перспективах. Це визначає психологічні умови розвитку ресурсу: прозорість кар'єрного зростання, доступ до навчання, участь у стратегічних процесах, можливість впливати на прийняття рішень.

Таким чином, психологічні умови розвитку особистісних ресурсів формують багаторівневу систему, у межах якої взаємодіють регулятивні, емоційні та мотиваційні механізми. Комплексність цих умов відповідає сучасним підходам до організаційної психології, згідно з якими професійний розвиток можливий лише за умови впорядкованого середовища, емоційної підтримки та наявності ціннісної перспективи.

У сучасних дослідженнях організаційної психології психологічна безпека посідає центральне місце у розвитку соціально-емоційних компетентностей керівників. Це поняття розглядається як умова, що забезпечує відкритість, можливість обговорювати труднощі, висловлювати думки та помилки без ризику санкцій. Наявність психологічно безпечного простору сприяє формуванню такого рівня соціально-емоційної взаємодії, який відповідає структурі другого фактора (F2), виявленого у дослідженні. Цей модуль включає емпатію, чутливість до емоцій підлеглих, уміння підтримувати командний тонус та зменшувати напругу в періоди високих навантажень⁴². Саме тому створення середовища, в якому емпатійна поведінка не лише допускається, а й підтримується, є однією з базових умов розвитку соціально-емоційного ресурсу управлінців.

⁴¹ Schein E. Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

⁴² Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999

З огляду на результати кореляційного аналізу, задоволеність діяльністю та професійна залученість демонструють тісні зв'язки із соціально-емоційним модулем ($r = 0,68-0,72$). Це засвідчує, що розвиток емоційної компетентності не може бути відірваний від питань професійного смислу та ототожнення себе зі своєю діяльністю. У цьому контексті важливим є практичний підхід до «підсилення значущості діяльності», який показує, що усвідомлення впливу власної роботи на інших сприяє відновленню емоційних ресурсів, підвищує проактивність та стійкість до стресу⁴³. Організаційно це може реалізовуватися через зворотний зв'язок, заохочення професійних досягнень, створення системи підтримки, яка визнає зусилля керівників.

Розвиток F2 потребує також створення рефлексивних форматів: групових обговорень, командних зустрічей, супервізій, інтервізій. Такі форми роботи сприяють глибшому розумінню власних емоційних реакцій, аналізу комунікаційних труднощів і формуванню здатності керівника до адекватної регуляції емоцій у складних ситуаціях. У працях гуманістичної психології підкреслюється, що емпатійний діалог стає основним механізмом розвитку соціально-емоційної компетентності.

Не менш важливим є розвиток навичок емоційної саморегуляції. Структура другого фактора показує, що саме здатність керівника впливати на емоційний клімат колективу виступає регулятором і власного стану, і стану команди. Практики відновлення (короткі паузи, техніки дихання, майндфулнес-настанови) знижують емоційну реактивність і підвищують когнітивну чіткість, що є необхідною умовою для ефективної управлінської діяльності. Систематичне впровадження коротких мікроінтервенцій, інтегрованих у робочий процес, сприяє зменшенню ймовірності емоційного виснаження.

⁴³ Kabat-Zinn J. Mindfulness-Based Stress Reduction. Boston: Beacon Press, 2015.

Розвиток кар'єрно-ціннісного модуля (F3) має власні психологічні умови, що суттєво відрізняються від тих, які забезпечують функціонування F1 та F2. Цей модуль пов'язаний зі структурою професійної ідентичності й мотивів довгострокового зростання. Теорія кар'єрних якорів розглядає сталі мотиваційні орієнтації - «менеджмент», «професійна компетентність» та «виклик» - як внутрішній каркас, що визначає професійні рішення, стиль лідерства та здатність приймати складні завдання⁴⁴. Вибірка дослідження підтверджує домінування саме цих якорів, що свідчить про орієнтацію управлінців на розвиток, вплив і роботу з високим рівнем відповідальності.

Психологічною умовою розвитку F3 є надання можливостей реалізовувати ці цінності у поточній діяльності. Це стосується доступу до складних проєктів, участі у стратегічних процесах, розширення повноважень, ведення міжфункціональних завдань та перспективи професійного росту. Наявність таких умов не лише зміцнює мотиваційну стабільність, але й сприяє формуванню стійкого відчуття компетентності та професійного сенсу.

Значущим чинником є також система професійного зростання — кадровий резерв, регулярна оцінка компетентностей, прозорі критерії підвищення, кар'єрні консультації. Доступність таких механізмів формує передбачувані орієнтири та сприяє розвитку впевненості у довгостроковій кар'єрній перспективі. Психологічно це посилює здатність керівника до стійкого цілепокладання та зменшує ризик професійної стагнації.

Окремо варто підкреслити важливість розвитку ресурсу «виклик». Управлінці, які демонструють високий рівень цього показника, потребують систематичного включення у ситуації, які вимагають адаптивності, аналітичного мислення та здатності працювати у зонах невизначеності. Саме такі завдання сприяють формуванню психологічної витривалості та підсилюють професійну ідентичність.

⁴⁴ Schein E. Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

Таким чином, розвиток особистісних ресурсів управлінців передбачає створення багаторівневого психологічного середовища, у межах якого кожен із трьох факторних модулів може розкриватися відповідно до своєї функції. Вольово-аналітичний фактор формується через структурованість, автономію та зворотний зв'язок; соціально-емоційний - через психологічну безпеку, рефлексію та емпатійні практики; кар'єрно-мотиваційний - через системи професійного розвитку та підтримку довгострокових ціннісних орієнтацій. Така комплексність відповідає сучасним уявленням про інтегральну природу професійної ефективності, де окремі ресурси працюють не ізольовано, а у взаємодії, що забезпечує стійкість та результативність управлінця в умовах високої динамічності та невизначеності.

Розвиток особистісних ресурсів управлінців у приватних організаціях не може розглядатися як суто індивідуальний процес, оскільки ефективність ресурсної системи визначається складною взаємодією особистісних, міжособистісних та організаційних чинників. Факторна модель, отримана в ході дослідження, демонструє, що вольово-аналітичний, соціально-емоційний та кар'єрно-ціннісний модулі формують інтегровану систему, де кожен фактор підтримує інший і одночасно потребує специфічних умов для свого розвитку. Саме тому психологічні умови мають розглядатися не як набір рекомендацій, а як структурована система впливів, спрямованих на підтримку узгодженої дії трьох ресурсних блоків.

У практичному вимірі розвиток ресурсів потребує одночасної роботи із середовищем організації та внутрішніми механізмами управлінця. Підтримка регулятивно-аналітичного модуля (F1) вимагає створення контексту, у якому керівник може реалізовувати свою компетентність і відчувати контроль над ситуацією. Одним із ключових чинників є формування «структурної передбачуваності» діяльності - чітких процедур, зрозумілих стандартів, прозорих критеріїв ефективності. Це узгоджується

з підходами теорії самодетермінації, яка підкреслює, що автономія та компетентність є базовими психологічними потребами дорослого працівника⁴⁵. Для управлінця це означає можливість самостійно планувати робочі процеси, приймати рішення у невизначених умовах і брати відповідальність за результати. Структурований контекст не лише зміцнює вольові та когнітивні механізми, але й сприяє розвитку впевненості у власній професійній спроможності.

Разом із тим у високонавантажених організаційних системах регулятивні механізми можуть формувати «жорсткий стиль дії», який, за відсутності емоційної компенсації, підвищує ризик виснаження. Тому розвиток аналітичних навичок має супроводжуватися практиками, що сприяють зниженню напруження: усвідомленим плануванням, розумним розподілом навантаження, структурованими періодами відновлення. Поєднання дисципліни та ритмізації діяльності відповідає концепції «оптимального навантаження», яка підкреслює, що продуктивність зростає лише тоді, коли інтенсивність роботи узгоджена з можливостями особистості¹.

У межах другого фактора (F2) - соціально-емоційної компетентності - вагоме значення мають умови, що сприяють розвитку емпатії, навичок конфліктної взаємодії та емоційної врівноваженості. У дослідженні було встановлено, що саме рівень емпатії та вміння керувати емоційними станами інших є одним із найбільш чутливих індикаторів суб'єктивної успішності. Розвиток соціально-емоційного ресурсу потребує організаційної культури, в якій керівник має можливість відпрацьовувати навички відкритої комунікації, отримувати й надавати зворотний зв'язок, аналізувати складні ситуації взаємодії. Формальні процедури комунікації є недостатніми: важливими є не лише правила, а й реальні практики, які

⁴⁵ Deci E., Ryan R. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press, 2017.

підтримують психологічну безпеку команди. У цьому контексті значущим є впровадження регулярних зустрічей, інтерв'їзій, тренінгів із розбору реальних кейсів, які дають змогу керівникам практикувати навички емоційної регуляції у безпечному середовищі⁴⁶.

Соціально-емоційні ресурси також формуються через підтримку смислової та емоційної включеності у діяльність. Позитивна емоційна взаємодія не лише знижує стрес, але й підсилює мотиваційний компонент. Відомо, що відчуття підтримки та приналежності є одним із найсильніших предикторів професійної стійкості, оскільки дозволяє людині зберігати відчуття сенсу у періоди підвищеної невизначеності. Саме тому рекомендації щодо розвитку F2 мають охоплювати роботу зі структурою комунікацій, навчання емпатійним технікам, розвиток диференційованого розуміння емоційних проявів колективу та запобігання прихованим конфліктам.

Кар'єрно-ціннісний фактор (F3) формує довготривалу професійну траєкторію управлінця, і його розвиток вимагає інших умов. Виявлені домінуючі якорі («менеджмент», «компетентність», «виклик») демонструють орієнтацію на складні завдання, стратегічну діяльність і високий рівень відповідальності. Психологічною умовою розвитку цього модуля є можливість реалізувати провідні цінності у межах організації: брати участь у формуванні рішень, впливати на результати, працювати з розширеною зоною автономії. Досвід професійних викликів із контрольованим рівнем ризику сприяє формуванню високої мотиваційної стабільності та зміцненню професійної ідентичності⁴⁷.

Важливим елементом умов розвитку є система кар'єрного прогнозування: доступ до кар'єрних маршрутів, розуміння критеріїв підвищення, наявність зворотного зв'язку щодо розвитку компетентностей.

⁴⁶ Rogers C. On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin, 1961

⁴⁷ Savickas M. Career Construction Theory and Practice. In: Brown & Lent (Eds.). Wiley, 2013

Управлінці, які бачать чітку перспективу, демонструють вищий рівень залученості, стабільності та адаптивності до змін. Натомість відсутність ясності щодо майбутнього є одним із чинників професійної стійкості.

Узагальнюючи викладене, розвиток ресурсів можливий лише за умови синхронізації трьох видів психологічних умов:

- регулятивно-структурних, що забезпечують автономність, відповідальність та передбачуваність;
- емоційно-комунікативних, що формують середовище довіри і психологічної безпеки;
- ціннісно-мотиваційних, що підтримують професійну ідентичність і довготривалий розвиток.

Факторна модель дозволяє пов'язати ці умови з реальними даними та виявити практичні зони впливу. Вона демонструє, що розвиток управлінця є багатовимірним процесом, у якому важливо враховувати баланс між регулятивною силою, емоційною чутливістю та професійною спрямованістю. Створення такого балансу на рівні організації забезпечує стійкість управлінської діяльності та передбачувану динаміку кар'єрного зростання. Для практичної цінності такої моделі була розроблена модульна програма. (див. Додаток Л).

Висновки 3 розділу

У третьому розділі роботи було здійснено комплексне узагальнення емпіричних даних та побудовано цілісну психологічну модель особистісних ресурсів управлінців приватної організації, яка поєднує результати факторного аналізу, змістовну інтерпретацію латентних структур та прикладні рекомендації для підтримки й розвитку управлінського потенціалу. Отримані результати засвідчили, що внутрішні психологічні характеристики управлінця є системно організованими та становлять набір взаємопов'язаних механізмів, що визначають як характер кар'єрної динаміки, так і рівень професійної та емоційної стійкості.

Проведений факторний аналіз дозволив виокремити три латентні конструкти - вольово-аналітичну ефективність, соціально-емоційну компетентність та кар'єрно-орієнтовану мотивацію - які разом пояснюють 59,7% варіації досліджуваних показників. Змістова інтерпретація цих факторів підтвердила, що вони не є сумою окремих рис, а функціональними психологічними модулями, що інтегрують широкий діапазон інтелектуальних, емоційних, вольових і мотиваційних характеристик. Перший фактор - вольово-аналітичний - відображає механізми внутрішньої керованості, саморегуляції, здатності до планування та подолання перешкод, які безпосередньо корелюють з об'єктивними показниками кар'єрної мобільності. Другий фактор - соціально-емоційний - репрезентує компетентності міжособистісної взаємодії, емпатійного впливу та підтримання психологічно безпечного робочого середовища, що є важливими предикторами задоволеності та професійного благополуччя. Третій фактор - мотиваційно-ціннісний - визначає стратегічну спрямованість управлінця, його готовність до професійного зростання та опанування складніших ролей.

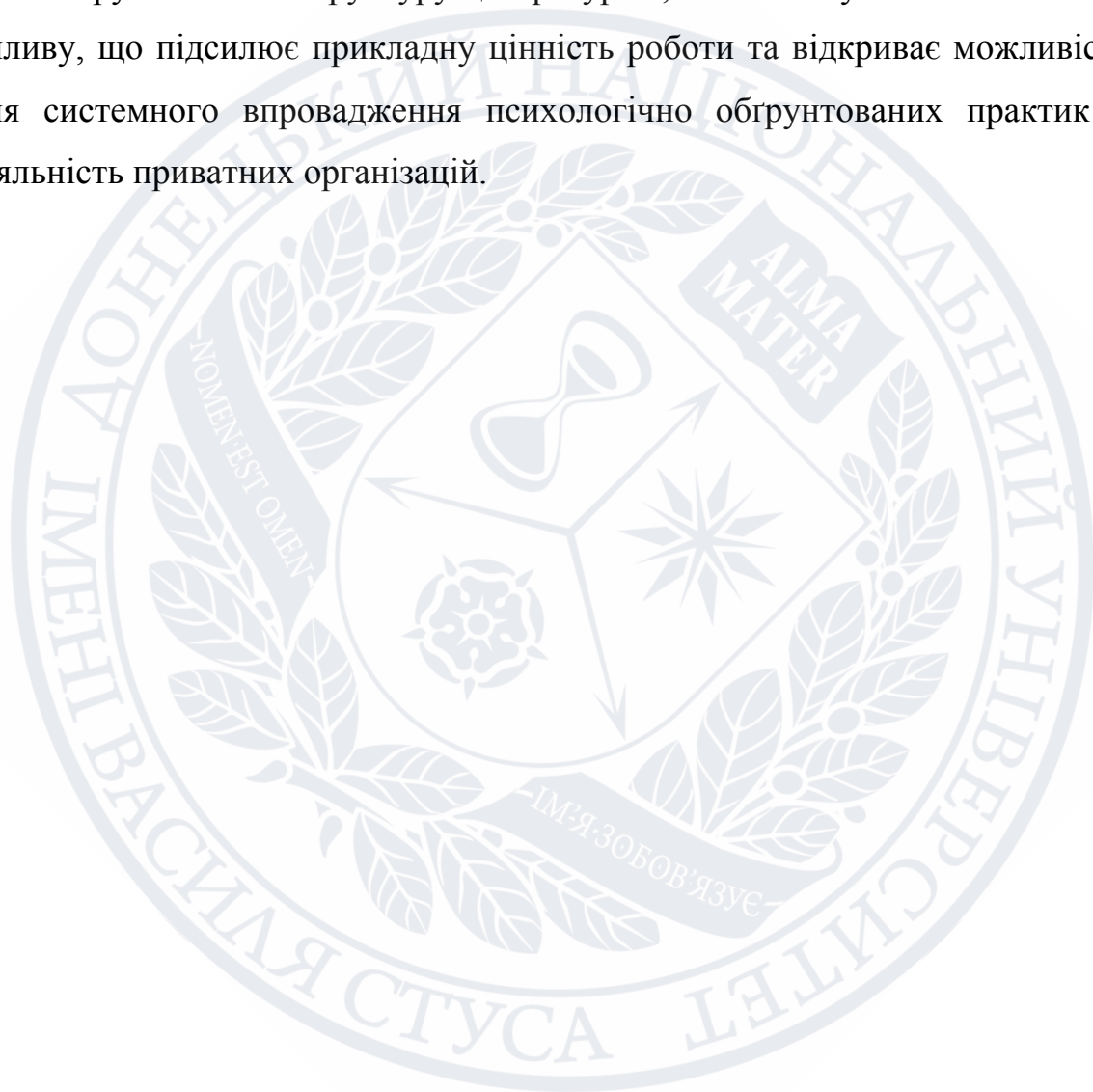
Важливо, що аналіз показав тісну взаємодію між цими факторами: регулятивно-аналітичні механізми забезпечують стабільність виконання завдань, емоційно-соціальні - підтримують командну ефективність і знижують ризики виснаження, а мотиваційний компонент надає діяльності напрямок та особистісний сенс. Така взаємодія дозволяє розглядати особистісні ресурси управлінця як цілісну багатоаспектну систему, де кожен модуль підсилює інші, а дисбаланс у будь-якому з них може знижувати загальний рівень професійної ефективності.

У підрозділі 3.3 обґрунтовано критерії психологічних умов розвитку базових ресурсів та наведено практичні рекомендації щодо їх підсилення. Окреслено напрями роботи з кожним із факторів: формування навичок саморегуляції та когнітивної гнучкості; розвиток емоційної компетентності й навичок конструктивної взаємодії; формування усвідомленої кар'єрної мотивації, відповідної до домінуючих кар'єрних якорів. Запропоновано комплекс організаційних інструментів - програми тренінгів, системи моніторингу ресурсного стану, механізми підтримки управлінців у контексті високої емоційної та операційної напруги. Такі рекомендації охоплюють як індивідуальний, так і організаційний рівень інтервенцій та можуть бути інтегровані у HR-політику приватних компаній.

Отримані результати показують, що саме збалансованість психологічних ресурсів, а не домінування окремих характеристик, є визначальним чинником стійкої кар'єрної успішності. Вольова саморегуляція без емоційної стійкості може підвищувати ризик професійного вигорання, тоді як висока емпатійність без когнітивної структурованості - знижувати якість управлінських рішень. Мотивація без чітких регулятивних стратегій може призводити до фрагментарності дій. Таким чином, інтегральна модель ресурсів, сформована у цьому розділі, створює теоретичну й практичну основу для проєктування програм

розвитку управлінського персоналу, а також для подальших емпіричних досліджень у сфері психології кар'єри та організаційної поведінки.

Загалом результати третього розділу підтвердили гіпотезу про те, що кар'єрний розвиток управлінця визначається комплексом його особистісних ресурсів, які функціонують як взаємопов'язана система. Побудована модель демонструє не лише структуру цих ресурсів, але й вказує на механізми їх впливу, що підсилює прикладну цінність роботи та відкриває можливість для системного впровадження психологічно обґрунтованих практик у діяльність приватних організацій.



ВИСНОВКИ

У дослідженні було комплексно вивчено структуру особистісних ресурсів управлінців приватної організації, їхній зв'язок із професійною ефективністю, суб'єктивною та об'єктивною успішністю, а також визначено психологічні механізми, що забезпечують стійкість та результативність управлінської діяльності. У процесі роботи застосовано багаторівневий підхід, який включав теоретичний аналіз, емпіричні методи, кореляційний та факторний аналізи, що дозволило отримати валідні й узгоджені результати.

Підсумком емпіричної частини стало підтвердження основної гіпотези: особистісні ресурси управлінців справді виступають значущими чинниками їхньої кар'єрної успішності. Успішність виявляється як багатовимірний феномен, що включає не лише об'єктивні досягнення (підвищення, розширення зони відповідальності), а й суб'єктивні - відчуття задоволеності, психологічного благополуччя, залученості до професійної діяльності.

У ході дослідження виявлено три інтегральні фактори, які визначають психологічну структуру ресурсів управлінців: вольово-аналітична ефективність, соціально-емоційна компетентність та кар'єрно-орієнтована мотивація. Вони не функціонують окремо, а формують комплексну систему, яка забезпечує здатність керівника ефективно діяти у зростаючих організаційних вимогах. Перший фактор - вольово-аналітична ефективність - продемонстрував найвищу прогностичну цінність щодо об'єктивних показників успішності. Саме цей ресурсний блок забезпечує здатність планувати, структурувати, раціонально організовувати діяльність і підтримувати ефективність у довготривалих навантаженнях. Високі кореляції з об'єктивною успішністю (0,55–0,62) підтвердили, що воля, когнітивність і життєстійкий контроль є критичними для професійного

зростання. Другий фактор - соціально-емоційна компетентність - виявився ключовим чинником суб'єктивної успішності. Здатність розуміти емоційні стани інших, ефективно комунікувати, підтримувати команду та забезпечувати психологічний комфорт колективу виявилася не менш важливою, ніж аналітичні навички. Це узгоджується з сучасними моделями лідерства, де емоційний інтелект визнається необхідною компетентністю успішного управлінця. Третій фактор - кар'єрно-орієнтована мотивація - став структурною основою професійного розвитку. Пріоритетність таких кар'єрних якорів, як «менеджмент», «професійна компетентність» та «виклик», свідчить про те, що управлінці організації орієнтовані на зростання, відповідальність і самореалізацію. Саме цей ресурс визначає довготривалу траєкторію кар'єри та формує готовність до складних завдань.

Отримані результати підтвердили, що гіпотеза отримала багатовимірне підтвердження: усі три фактори суттєво пов'язані з показниками успішності, хоча характер зв'язку різниться залежно від типу успішності (об'єктивної чи суб'єктивної). Дослідження показало, що ефективний управлінець є результатом узгодженої дії трьох систем: регулятивної, емоційно-комунікативної та мотиваційної. Порухення балансу хоча б одного компонента призводить до зниження ефективності, зростання ризику емоційного виснаження або втрати кар'єрної динаміки.

Перспективи подальших досліджень можуть включати розширення вибірки, використання лонгітюдного дизайну для відстеження кар'єрного поступу в динаміці, вивчення впливу організаційних умов на ефективність ресурсів, а також розроблення програм розвитку з урахуванням індивідуальних факторних профілів.

Таким чином, робота продемонструвала, що особистісні ресурси є ключовою умовою кар'єрної успішності управлінців приватної організації, а їх розвиток має стати стратегічним напрямом HR-політики, корпоративної культури та системи професійного навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Соціальна психологія. Київ: Либідь, 2019. 512 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: КНЕУ, 2017. 392 с.
3. Штепа О. С. Психологічна ресурсність особистості: теорія і практика. Київ: Інтерсервіс, 2020. 268 с.
4. Пєлєх Ю. Психологія професійного становлення. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 248 с.
5. Максименко С. Д. Загальна психологія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 624 с.
6. Федоренко Р. Організаційна психологія. Львів: Новий Світ, 2020. 436 с.
7. Швалб Ю. М. Психологія розвитку особистості. Київ: Каравела, 2018. 312 с.
8. Ткач Б. Психологія стійкості та адаптації. Тернопіль: Астон, 2021. 280 с.
9. Schein E. H. Career Anchors. San Francisco: Jossey-Bass, 2017. 220 p.
10. Maddi S. Hardiness and Resilience at Work. New York: AMACOM, 2015. 235 p.
11. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman, 2016. 604 p.
12. Gross J. Handbook of Emotion Regulation. New York: Guilford Press, 2015. 689 p.
13. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. Cambridge: MIT Press, 2016. 384 p.
14. Maslach C., Leiter M. Burnout: The Truth About the New Burnout Epidemic. New York: HarperCollins, 2021. 320 p.
15. Hall D. T. Careers In and Out of Organizations. Thousand Oaks: Sage, 2015. 368 p.
16. Петровський А. В. Особистісні ресурси управлінця. *Психологічний часопис*, 2020, № 4, с. 33–41.

17. Федорів Т. Психологічні ресурси стресостійкості в управлінській діяльності. *Соціологія і психологія*, 2019, № 2, с. 84–92.
18. Каленська Г. Особистісні фактори кар'єрного розвитку. *Освіта і управління*, 2021, № 3, с. 57–66.
19. Wagnild G., Young H. Development of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 2015, 23(3), 165–178.
20. Luthans F. Psychological Capital. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 28(1), 59–78.
21. Hobfoll S. The Ecology of Stress. *American Psychologist*, 2018, 44(3), 513–524.
22. London M. Career Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 2016, 11(1), 15–25.
23. Judge T., Bono J. Personality and Leadership Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 92(2), 269–276.
24. Ryan R., Deci E. Self-Determination Theory. *American Psychologist*, 2018, 55(1), 68–78.
25. Pulakos E. Adaptive Performance in Organizations. *Industrial Psychology Journal*, 2019, 25(4), 112–128.
26. Park S. Emotional Competence and Managerial Success. *Leadership Quarterly*, 2020, 31(4), 485–498.
27. Fredrickson B. Positive Emotions and Organizational Growth. *Journal of Positive Psychology*, 2019, 5(2), 120–134.
28. Bakker A. Job Demands-Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 38(5), 499–512.
29. Hicks J. Work Engagement Predictors. *Career Development International*, 2021, 26(3), 455–470.
30. Clarke S. Resilience and Safety Leadership. *Safety Science*, 2021, 143, 105402.

31. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. 760 p.
32. Northouse P. *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage, 2022. 534 p.
33. Robbins S. P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson, 2021. 780 p.
34. Ulrich D. *HR Champions*. Boston: Harvard Press, 2015. 384 p.
35. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 2017. 383 p.
36. Miner J. B. *Organizational Behavior*. New York: Routledge, 2019. 568 p.
37. Werner J. *Human Resource Development*. London: Sage, 2021. 625 p.
38. Yukl G. *Leadership in Organizations*. New York: Pearson, 2020. 612 p.
39. Kegan R., Lahey L. *Immunity to Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2016. 341 p.
40. Spreitzer G. Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 2020, 38(5), 1442–1465.
41. Maddi S., Kobasa S. *Hardiness and Stress*. New York: Praeger, 2016. 218 p.
42. Shtepa O. *Psychological Resourcefulness: Measurement Manual*. Kyiv: Interscience, 2020. 124 p.
43. Hall N. *Emotional Intelligence Test Manual*. Boston: AIT, 2015. 92 p.
44. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2017. 394 p.
45. Deci E. *Intrinsic Motivation in Human Behavior*. New York: Plenum, 2018. 372 p.
46. Fredrickson B. *Positive Emotions and Development*. New York: Psychology Press, 2020. 361 p.
47. Carver C. *Coping Strategies Inventory Manual*. Los Angeles: PSI, 2016. 118 p.
48. Costa P., McCrae R. *Personality Measurement Handbook*. New York: Guilford Press, 2019. 564 p.
49. Зайнятість та ринок праці України у 2023 році. Державна служба

статистики України: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).

50. Звіт про розвиток HR-компетенцій у бізнесі. Міністерство економіки України: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2025).

51. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 «Про професійний розвиток працівників» від 03.02.2021: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).

52. Employment and Social Developments Report 2022. European Commission: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 02.11.2025).

53. Skills for Jobs Indicators 2021. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): <https://www.oecd.org> (дата звернення: 29.10.2025).

54. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 27.10.2025).

55. Американська психологічна асоціація (APA). Psychological Resources Library. URL: <https://www.apa.org> (дата звернення: 15.11.2025).

56. McKinsey & Company. Leadership Development Insights. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 12.11.2025).

57. Harvard Business Review. Emotional Intelligence Archive. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 18.11.2025).

58. UNESCO Data Portal. Workplace Stress Reports. URL: <https://data.unesco.org> (дата звернення: 18.11.2025).

59. World Bank. Human Capital Index Database. URL: <https://worldbank.org/hci> (дата звернення: 10.11.2025).

60. PsyToolkit Instruments Hub. URL: <https://www.psyt toolkit.org> (дата звернення: 20.11.2025).

61. ResearchGate. Hardiness Survey Publications. URL: <https://researchgate.net> (дата звернення: 22.11.2025).

62. Google Scholar Metrics. Career Success Metrics Overview. URL: <https://scholar.google.com> (дата звернення: 20.11.2025).

63. Yale Center for Emotional Intelligence. URL: <https://ei.yale.edu> (дата звернення: 21.11.2025).
64. Quick J., Henderson D. *Occupational Stress and Performance*. London: Routledge, 2019. 276 p.
65. Spreitzer G., Cameron K. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: OUP, 2020. 1072 p.



ДОДАТКИ

Додаток А

Інформована згода учасника психологічного дослідження

Назва дослідження: *«Особистісні ресурси як чинник успішності кар'єрного розвитку управлінців у приватних організаціях»*

Це дослідження проводиться з метою вивчення психологічних чинників, що впливають на кар'єрний розвиток та ефективність управлінців. Дослідження відповідає етичним нормам і спрямоване на отримання узагальнених наукових даних.

1. Добровільність участі

Участь у дослідженні є повністю добровільною.

Учасник має право:

- відмовитися від участі на будь-якому етапі,
- не відповідати на окремі запитання,
- вимагати вилучення своїх даних із вибірки без пояснення причин.

Відмова не спричиняє жодних негативних наслідків для учасника.

2. Мета та зміст дослідження

Дослідження включає:

- заповнення анкет та опитувальників (ОПР, життестійкість, кар'єрні якорі, суб'єктивна і об'єктивна успішність),
- можливі короткі уточнювальні питання,
- узагальнення отриманих результатів у статистичній формі.

Дослідження НЕ передбачає:

- оцінювання професійної діяльності конкретних працівників,
- передачі персональних даних третім особам,
- жодних форм психологічного впливу чи втручання.

3. Конфіденційність та анонімність

Усі дані обробляються в суворо анонімному та узагальненому вигляді. Персональна інформація (ім'я, посада, контакти) не зберігається та не використовується у жодній публічній формі.

Ідентифікація учасників у результатах дослідження неможлива.

4. Потенційні ризики та вигоди

Дослідження не містить ризиків для учасників та не включає елементів, що можуть викликати дистрес.

Передбачувані вигоди:

- можливість оцінити власні психологічні ресурси,
- внесок у розвиток HR-процесів та корпоративної культури,
- сприяння покращенню умов роботи в організації.

5. Підтвердження інформованої згоди

Підписуючи цю форму, учасник підтверджує, що:

- отримав(ла) повну інформацію про мету і зміст дослідження;
- ознайомлений(а) зі своїми правами;
- розуміє, що участь добровільна;
- погоджується на участь у дослідженні.

Підпис: _____

Дата: «__» _____ 20__ року.

Додаток Б

Анкета оцінки успішності кар'єрного розвитку управлінців

Мета анкети – збір об'єктивних та суб'єктивних показників кар'єрного розвитку управлінців, а також базових соціально-демографічних характеристик для подальшого аналізу взаємозв'язку між особистісними ресурсами та успішністю.

Інструкція для респондента:

Будь ласка, дайте відповіді на всі запитання. Дані використовуються лише в узагальненому вигляді та залишаються анонімними.

Для тверджень, де використовується шкала, оберіть варіант від 1 до 5, де: 1 – повністю НЕ згоден, 5 – абсолютно згоден.

I. Соціально-демографічні дані

1. Ім'я (не обов'язково): _____
2. Вік: _____
3. Рівень Вашої поточної управлінської позиції (загальна відповідальність в організації):
 - ☐ Тім-лідер команди / групи
 - ☐ Керівник відділу
 - ☐ Керівник департаменту
 - ☐ CEO / операційний директор / виконавчий директор
4. Кількість людей у Вашому підпорядкуванні:
 - ☐ До 5 людей
 - ☐ 6–20 людей
 - ☐ 20–50 людей
 - ☐ Понад 50

5. Кількість років на управлінських посадах:

- ☐ До 3 років
- ☐ 3–7 років
- ☐ 7–15 років
- ☐ Понад 15 років

6. Кількість підвищень за останні 5 років:

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ Більше 4
- ☐ Інше: _____

7. Ваш рівень заробітної плати порівняно із середнім на ринку для Вашої посади/досвіду:

- ☐ Значно нижче середнього
- ☐ Нижче
- ☐ Відповідає середньому
- ☐ Вище середнього
- ☐ Значно вище середнього

II. Суб'єктивна оцінка кар'єрної успішності

Будь ласка, оцініть своє ставлення до тверджень (1–5 балів):

8. Я задоволений(а) темпом свого професійного та кар'єрного зростання.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Я вважаю, що моя кар'єра є більш успішною, ніж кар'єри більшості моїх колег / однолітків.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10.Моя поточна робота дозволяє мені реалізувати більшість моїх професійних цілей.

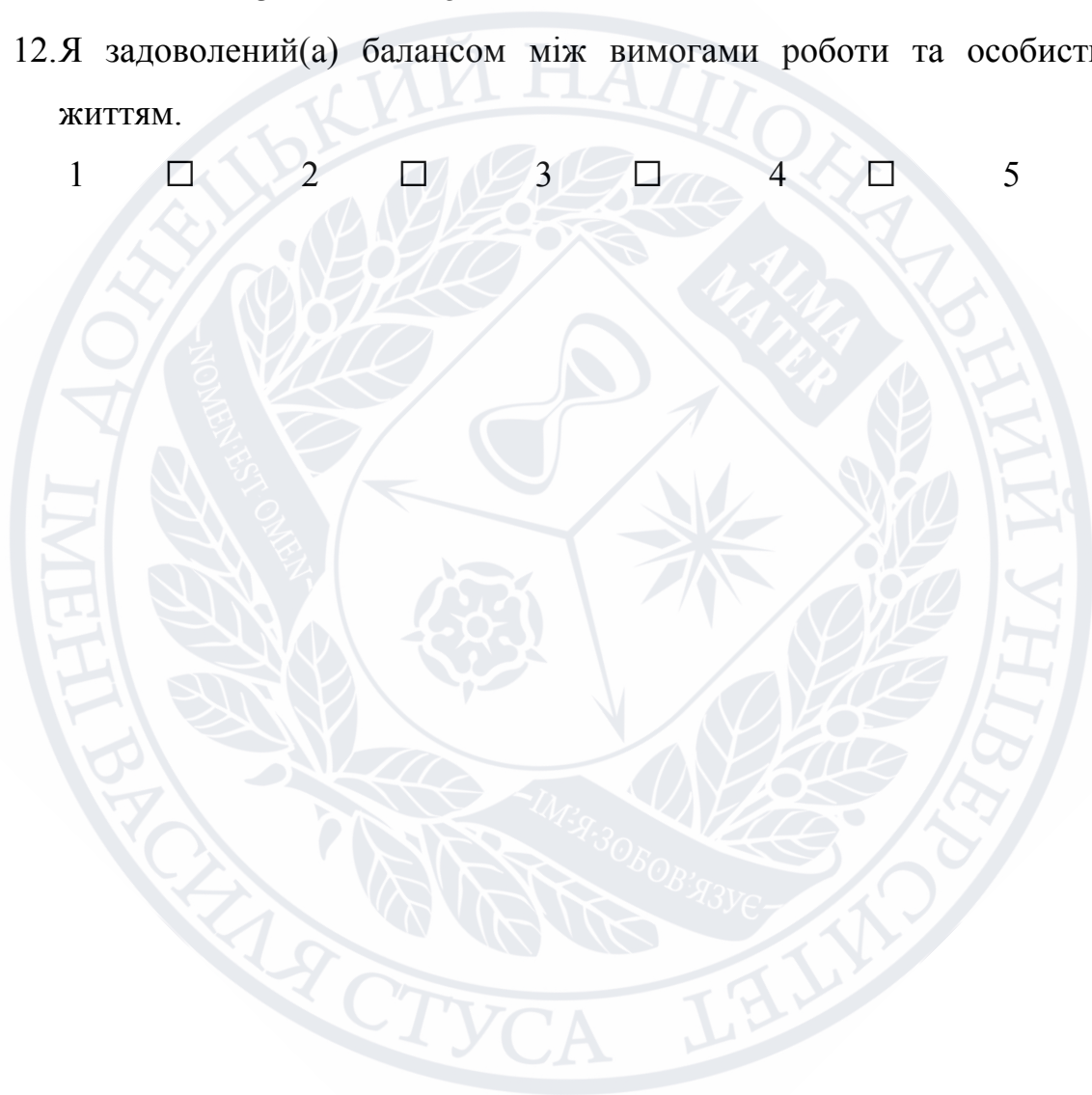
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11.Я відчуваю, що мої знання та досвід повністю використовуються на нинішній посаді.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12.Я задоволений(а) балансом між вимогами роботи та особистим життям.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐



Додаток В

Соціально-демографічна характеристика вибірки управлінців (N = 57)

Кількість підлеглих у прямому підпорядкуванні

Кількість підлеглих	Кількість (осіб)	Частка (%)
До 5 осіб	18	31.6%
6–20 осіб	22	38.6%
20–50 осіб	11	19.3%
Понад 50 осіб	6	10.5%

Висновок:

Переважають керівники команд середнього розміру (6–20 осіб), що відповідає типовій структурі приватних компаній.

Досвід роботи на управлінських посадах

Стаж	Кількість (осіб)	Частка (%)
До 3 років	12	21.1%
3–7 років	19	33.3%
7–15 років	20	35.1%
Понад 15 років	6	10.5%

Більшість вибірки має від 3 до 15 років управлінського досвіду (68.4%), що забезпечує високий рівень професійності та стійкість даних.

Кількість кар'єрних підвищень за останні 5 років

Підвищення	Кількість (осіб)	Частка (%)
0	14	24.6%

1	20	35.1%
2	13	22.8%
3	6	10.5%
4 і більше	4	7.0%

Понад 75% учасників мали хоча б одне кар'єрне просування за останні 5 років, що підтверджує активну професійну динаміку вибірки.

Самооцінка заробітної плати відносно ринку

Рівень	Кількість (осіб)	Частка (%)
Значно нижче середнього	2	3.5%
Нижче середнього	6	10.5%
Відповідає середньому	21	36.8%
Вище середнього	19	33.3%
Значно вище середнього	9	15.8%

Додаток Г

Фрагмент зведеної таблиці первинних даних дослідження (N = 57)

У таблиці наведено частину первинних емпіричних даних, отриманих у процесі дослідження. Дані містять об'єктивні показники кар'єрної успішності, а також результати психодіагностичних методик: ОПР (вольовий та емоційний ресурси), життєстійкість (компонент «контроль») та кар'єрні якорі (шкала «менеджерство»).

№ респондента	Об'єктивна успішність (1.9)	Вольовий ресурс	Емоційний ресурс	«Контроль» (життєстійкість)	Якір «Менеджерство»
1	1.85	4.6	3.1	5.2	4
2	1.92	4.8	3.5	5.5	5
3	1.70	4.2	2.8	4.9	3
4	1.95	5.0	3.2	5.1	4
5	1.80	4.5	3.0	4.8	3
6	2.00	4.9	3.6	5.7	5
7	1.75	4.3	2.9	5.0	4
8	1.88	4.7	3.4	5.3	4
9	1.65	4.1	2.7	4.7	3
10	1.97	4.9	3.7	5.6	5
...	...	...	...	...	...

Примітки до змінних:

Об'єктивна успішність (1.9) -середній фактичний показник ефективності за внутрішніми КРІ. Використовувалась як залежна змінна.

Вольовий та емоційний ресурси - середні бали відповідних шкал методики ОНР (О. Штепа). Компонент «контроль» життєстійкості - одна зі шкал опитувальника С. Мадді; пов'язана із впевненістю у власному впливі на ситуації. Якір «менеджерство» - одна зі шкал методики Е. Шейна, що визначає прагнення до керівної діяльності.



Додаток Д

Результати описової статистики психологічних змінних (N = 57)

У додатку наведено узагальнені статистичні показники досліджуваних змінних: середні значення, стандартні відхилення та інтерпретаційні висновки. Дані отримані на основі результатів методик: ОНР (О. Штепа), життєстійкість (С. Мадді), емоційний інтелект та показники об'єктивної успішності.

Психологічна змінна / Шкала	Середнє значення (X)	Стандартне відхилення (SD)	Частка в структурі ОНР (%)	Інтерпретація / Висновок
I. Психологічна ресурсність (ОНР)	4.25	0.51	100%	Високий загальний рівень ресурсності
1. Вольовий ресурс	4.48	0.45	27.9%	Найбільш виражений ресурс; забезпечує дисципліну та самоконтроль
2. Когнітивний ресурс	4.32	0.50	26.1%	Високий рівень аналітичності та стратегічного мислення

3. Мотиваційний ресурс	4.10	0.58	24.0%	Стабільна внутрішня мотивація; пов'язаний із прагненням автономності
4. Емоційний ресурс	4.07	0.61	22.1%	Найнижчий із ресурсів; вказує на ризик емоційного виснаження
П. Життестійкість (С. Мадді)				
5. Загальна життестійкість	4.85	0.65	—	Високий рівень стресостійкості
6. Компонент “Контроль”	5.30	0.70	—	Найвищий показник: віра у власний вплив на події
7. Компонент “Виклик”	4.75	0.62	—	Сприйняття змін як можливостей; корелює з якорем «менеджерство»
III. Емоційний інтелект (EI)				
8. Управління емоціями	4.15	0.55	—	Важливий компонент

інших				керівної компетентності
IV. Залежні змінні				
9. Об'єктивна успішність (1.9)	1.90	0.25	—	Стабільність показників ефективності
10. Якір «Менеджерств о»	4.40	0.75	—	Висока орієнтація на керівну діяльність
11. Якір «Автономність »	4.60	0.80	—	Найбільш виражений кар'єрний якір у вибірці

Додаток Е

Кореляційна матриця змінних дослідження (коефіцієнт Пірсона, r)— $p < 0.05$ ** — $p < 0.01$ Кореляційна матриця ($N = 57$)

Змінна	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Об'єктивна успішність (1.9)	1								
2. Вольовий ресурс	0.58 **	1							
3. Емоційний ресурс	0.22	- 0.15	1						
4. Когнітивний ресурс	0.55 **	0.40 *	0.28	1					
5. “Контроль” (життєстійкість)	0.35 *	0.31 *	0.48* *	0.2 5	1				
6. “Виклик” (життєстійкість)	0.18	0.10	0.20	0.1 5	0.3 0*	1			
7. ЕІ — управління емоціями інших	0.38 *	0.25	0.33* 0	0.2 0	0.4 0*	0.22	1		
8. Якір “Менеджерство”	0.30 *	0.15	0.05	0.2 2	0.2 8	0.55 **	0.2 0	1	
9. Якір “Стабільність”	- 0.20	- 0.35 *	- 0.50* *	- 0.1 0	- 0.2 8	- 0.15	- 0.2 5	- 0.0 5	1

Додаток Ж**Оцінювання організаційного клімату: опис застосованого підходу****1. Підготовчий етап оцінювання**

На початковому етапі було визначено перелік ключових характеристик, за якими проводився аналіз організаційного клімату, зокрема:

- орієнтація персоналу на результат або на підтримку;
- стиль міжособистісної комунікації;
- рівень автономності у прийнятті рішень;
- реакції на труднощі та зміни;
- поведінкові моделі керівників та співробітників.

На основі цих характеристик була сформована аналітична карта спостереження, що забезпечувала системність збору якісних даних.

2. Включене та невключене спостереження**Включене спостереження**

Передбачало присутність дослідника у робочому просторі компанії в ролі активного учасника середовища. Такий формат дозволив зафіксувати:

- характер комунікації під час робочих обговорень,
- взаємодії під час нарад,
- поведінкові реакції у процесі виконання завдань,
- динаміку взаємодії між керівниками та співробітниками.

Невключене спостереження

Проводилося у ситуаціях, де можливе максимально природне відтворення робочих взаємодій:

- під час неформальних перерв;
- у міжособистісних обмінах поза нарадами,
- при коротких робочих комунікаціях,
- у просторі загальних робочих зон.

Такий формат сприяв об'єктивній фіксації емоційного фону, стилю поведінки та проявів підтримки або її відсутності.

3. Неформалізовані інтерв'ю

Було проведено серію коротких бесід із представниками різних рівнів управління. Інтерв'ю мали відкриту структуру та були спрямовані на виявлення:

- домінуючих цінностей організації;
- уявлень співробітників про “норму” комунікації;
- критеріїв, за якими визнаються успішні працівники;
- ставлення до змін та невдач;
- очікувань щодо стилю керівництва.

Отримана інформація дала можливість співставити дані спостереження із суб'єктивними судженнями персоналу.

4. Аналітична узагальнювальна оцінка

За підсумками аналізу було виявлено:

- домінування орієнтації на досягнення, що виражалося у частих обговореннях KPI, цифр та результатів;
- мінімальний рівень емоційної підтримки, обмежений здебільшого діловими коментарями;
- високий рівень автономності управлінців середньої та вищої ланки;
- раціональний стиль комунікації як нормативний;
- оцінювання успішності через об'єктивні результати, що відповідає високим показникам вольового та когнітивного ресурсів.

Отримані характеристики дозволяють описати клімат як орієнтований на результат, раціональний, з низькою емоційною включеністю та високою вимогою до самостійності.

Додаток И

Результати факторного аналізу психологічних ресурсів управлінців

1. Власні значення та частка поясненої дисперсії

Фактор	Власне значення	Частка дисперсії (%)	Кумулятивна частка (%)
1	3.18	31.8%	31.8%
2	1.40	14.0%	45.8%
3	1.31	13.1%	58.9%
4	0.84	—	—
5	0.63	—	—
6	0.42	—	—

До інтерпретації включено три фактори, оскільки їх власні значення > 1.00 (критерій Кайзера).

Факторні навантаження після варімакс-обертання

Матриця факторних навантажень

Психологічна змінна	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Вольовий ресурс	0.82	0.18	0.12
Когнітивний ресурс	0.79	0.22	0.10
Мотиваційний ресурс	0.74	0.14	0.30
Емоційний ресурс	0.22	0.81	0.18
Компонент “Контроль”	0.35	0.76	0.20
Компонент “Виклик”	0.28	0.31	0.78
ЕІ — управління емоціями інших	0.32	0.67	0.24
Якір “Менеджерство”	0.25	0.28	0.72

Додаток К**Рекомендації для HR-стратегії приватної організації**

Рекомендації розроблено з урахуванням виявлених особливостей психологічних ресурсів управлінців, структури їх життестійкості, рівня емоційного інтелекту та специфіки організаційної культури компанії.

Ціль - оптимізація людського капіталу, підвищення ефективності управлінських рішень, зниження ризиків професійного виснаження та формування сталого розвитку кадрового потенціалу.

1. Стратегія профілактики та підтримки wellbeing

Мета: зниження ризику емоційного виснаження та компенсація дефіциту емоційного ресурсу, виявленого у вибірці.

Рекомендовані HR-дії:

1. Запровадження програм розвитку емоційного ресурсу:
 - тренінги з емоційної саморегуляції;
 - майстер-класи з подолання стресу;
 - регулярні командні зустрічі неформального типу.
2. Створення системи регулярної психологічної підтримки:
 - запровадження консультацій корпоративного психолога;
 - впровадження механізмів раннього виявлення вигорання;
 - формування безпечного простору для емоційних обговорень.
3. Розвиток соціального ресурсу:
 - реалізація ініціатив взаємопідтримки;
 - розвиток командної культури та горизонтальної комунікації.

2. Стратегія навчання та розвитку управлінського потенціалу

Мета: посилення сильних сторін управлінців, зокрема вольового, когнітивного та мотиваційного ресурсів, що виявили високі показники у вибірці.

Рекомендовані HR-дії:

1. Включення емоційного інтелекту до системи розвитку керівників:
 - обов'язкове навчання навичкам управління емоціями інших;
 - оцінка EQ при формуванні кадрового резерву.
2. Реалізація програм “виклику”:
 - залучення управлінців до складних міжфункціональних проєктів;
 - створення "Школи лідерства" для розкриття потенціалу якоря «менеджерство».
3. Підвищення управлінської автономності:
 - переведення частини рішень на рівень середніх керівників;
 - підтримка ініціатив і самостійних рішень.

3. Стратегія підбору, оцінювання та просування персоналу

Мета: використання результатів психологічної діагностики як інструменту підбору та формування кадрового резерву.

Рекомендовані HR-дії:

1. Оцінювання психологічних ресурсів кандидатів:
 - вольовий ресурс як ключовий маркер для позицій з високою відповідальністю;
 - когнітивний ресурс як критерій для стратегічних і аналітичних функцій.
2. Попередження ризиків:
 - уникати призначення осіб з низьким емоційним ресурсом на високостресові керівні ролі;
 - оцінювати рівень життєстійкості, зокрема компонент «контроль».
3. Систематизація кадрових рішень:
 - інтеграція результатів ОПР, життєстійкості та EQ у щорічні оцінювання персоналу;

Додаток Л

**Модульна програма розвитку управлінських ресурсів на основі
результатів факторного аналізу**

Запропонована програма розвитку побудована на основі трьох ключових факторів, визначених факторним аналізом: раціонально-вольового ресурсу, емоційної саморегуляції та психологічної стійкості, а також лідерської орієнтації та готовності до викликів. Кожен фактор представлений окремим блоком-модулем, що включає змістове наповнення, цілі, очікувані результати та інструменти реалізації. Програма має довготривалий характер та рекомендована до впровадження у формах навчання, коучингу та внутрішніх корпоративних практик.

МОДУЛЬ 1. Розвиток раціонально-вольового ресурсу

(Вольовий ресурс, когнітивний ресурс, мотиваційний ресурс)

Перший модуль ґрунтується на припущенні, що раціонально-вольова система особистості є базовою операційною платформою управлінської діяльності. Виявлені під час факторного аналізу високі показники цього блоку свідчать про достатній рівень сформованості дисципліни, здатності до планування та аналітичної діяльності. Водночас тенденція до надконтролю, перевантаженості та надмірної раціоналізації може створювати додаткове психоемоційне навантаження. Тому модуль орієнтований не лише на посилення існуючих компетентностей, а й на оптимізацію їхнього використання.

Метою модуля є формування гнучкого операційного стилю, що дозволяє поєднувати раціональні рішення зі стратегічним баченням, зменшувати кількість зайвих управлінських дій, оптимізувати когнітивні навантаження та підтримувати стабільний рівень внутрішньої мотивації.

Зміст програми модуля

У межах модулю реалізуються такі компоненти:

1. Поглиблення стратегічного мислення.

Учасники опановують прийоми стратегічного аналізу, методи прогнозування та моделювання ситуацій. Особлива увага приділяється вмінню бачити взаємозв'язки між бізнес-процесами, порівнювати варіанти рішень і оцінювати довгострокові наслідки управлінських дій.

2. Оптимізація самоменеджменту та роботи з навантаженням.

Модуль включає формування навичок ефективного планування, структурування робочого часу, розподілу задач, визначення пріоритетів і уникнення перевантаження. Окремий акцент робиться на формуванні навички збереження робочої концентрації.

3. Розвиток внутрішньої мотиваційної системи.

Розглядаються індивідуальні драйвери професійної активності, формування системи професійних цілей, методи підтримання внутрішньої зацікавленості та уникнення рутинного виснаження. Застосовуються елементи коучингової роботи.

Очікувані результати модуля

Реалізація модуля сприятиме підвищенню гнучкості управлінської діяльності, зменшенню перенавантаженості, формуванню більш ефективних стратегій планування та розвитку раціонально-вольової компетентності.

МОДУЛЬ 2. Розвиток емоційної саморегуляції та психологічної стійкості
(Емоційний ресурс, компонент “контроль”, життєстійкість, емоційний інтелект)

Другий модуль є ключовим з огляду на результати факторного аналізу, оскільки саме емоційний ресурс та пов'язані з ним навички продемонстрували найнижчі показники. Низький рівень емоційної стійкості призводить до швидкого виснаження, зниження адаптивності, погіршення

якості міжособистісної взаємодії та підвищення ймовірності конфліктів або імпульсивних рішень.

Модуль призначений для вивчення та формування навичок конструктивної саморегуляції, опанування доступних технік відновлення внутрішнього ресурсу та розвитку емоційного інтелекту як інструменту ефективного керівництва командою.

Ціллю модуля є формування стійкої та збалансованої емоційної основи управлінської діяльності, здатної витримувати довготривале навантаження, критичні ситуації та швидкі зміни.

Зміст програми модуля

У межах модулю пропонується реалізація таких напрямів роботи:

1. Формування навичок емоційної саморегуляції.

Учасники вивчають техніки усвідомленої уваги, тілесні методи регуляції, дихальні інтервенції, когнітивно-поведінкові техніки управління стресом. Модуль охоплює пояснення фізіології стресу та механізмів психоемоційного навантаження.

2. Розвиток емоційного інтелекту як управлінського інструменту.

Заняття спрямоване на удосконалення здатності розпізнавати емоційні стани інших, ефективно реагувати на емоційний контекст команди, надавати якісний зворотний зв'язок, запобігати конфліктам і підтримувати емоційну атмосферу колективу.

3. Підвищення життєстійкості та внутрішнього контролю.

Увага зосереджується на розвитку настанов, що підсилюють внутрішній контроль над ситуаціями, формують здатність бачити можливості у складних обставинах та знижують відчуття безпорадності. Розвиваються методи когнітивної реструктуризації та раціонального опрацювання труднощів.

Очікується, що після завершення модуля рівень емоційної стійкості зросте, а управлінці здобудуть інструменти, що дозволять працювати у високонавантажених умовах без втрати продуктивності.

МОДУЛЬ 3. Розвиток лідерської орієнтації та готовності до викликів (Компонент “виклик”, професійні якорі “менеджерство” та “автономність”)

Третій модуль присвячений розвитку управлінської суб’єктності, амбітності та готовності до складних професійних задач. Високі показники за факторами “виклик”, “менеджерство” та “автономність” підтверджують, що більшість управлінців мають потенціал до подальшого кар’єрного просування, однак цей потенціал потребує структурованого розвитку.

Управлінці, які здатні приймати складні рішення та відповідальність, формують стійкі та адаптивні команди. Однак за наявності недостатнього емоційного ресурсу або нерозвинених навичок комунікації такі співробітники можуть проявляти надмірну імпульсивність, схильність до конфліктів або передчасну втому. Модуль спрямований на те, щоб лідерська орієнтація реалізовувалася стабільно та ефективно.

Цілі модуля

Основна мета - сформувати зріле лідерське мислення, засноване на відповідальності, стратегічності та бачення широких контекстів управлінського процесу.

Зміст програми модуля

Модуль передбачає роботу за такими напрямками:

1. Розвиток навичок управління змінами.

Учасники вивчають природу організаційних змін, типи командних реакцій на них, методи мінімізації опору та інструменти підтримки команди в умовах невизначеності.

2. Поглиблення лідерських компетенцій.

Заняття спрямовані на розвиток фасилітації, модерації групових процесів, управління конфліктами, та навичок стратегічного бачення.

3. Робота з професійними амбіціями та автономністю.

Розглядаються механізми внутрішньої відповідальності, формування автономного управлінського стилю без втрати командної згуртованості та баланс між контролем і делегуванням.

Очікувані результати модуля

Завершення модуля сприятиме формуванню стійкої лідерської позиції, підвищенню здатності працювати з викликами та розвитку управлінської суб'єктності.

Усі три модулі програми утворюють послідовну та логічну систему роботи з психологічними ресурсами управлінців. Розвиток раціонально-вольового компоненту забезпечує дисципліну та ефективність, емоційна стійкість гарантує довготривалу продуктивність, а лідерська орієнтація формує стратегічну траєкторію кар'єрного зростання.

Комплексне впровадження програми дозволить підвищити якість управлінських рішень, посилити корпоративну культуру, створити умови для професійного розвитку та мінімізувати ризики емоційного виснаження.