

УДК 59.953.5

Ігор Вікторович Немінський,
здобувач PhD,
Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна
0009-0008-9155-1129
neminskiy.i@gmail.com

АКТИВАЦІЯ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу. Зазначається, що система військового управління сьогодні стикається із великими труднощами у реалізації ресурсного підходу в управлінні особовим складом. Зміст раціоналістичної стратегії управління виявляється у функціональній редукції суб'єктності будь-якого і кожного учасника спільної діяльності. Особливо інтенсивно проявляються негативні властивості цієї моделі менеджменту в умовах інтенсифікації управлінського впливу за усією вертикаллю влади. У зв'язку з цим активація особистісних ресурсів персоналу є найважливішим завданням психології військового управління. Для його розв'язання у межах управлінського сприяння особовому складу в активації особистісного ресурсу створено такі передумови: розроблено багаторівневий аналіз управлінської діяльності як діяльності суб'єкт-суб'єктного типу, показано її метадіяльнісний характер, роль і значення комунікативних засобів у її реалізації; виявлено результативні ефекти застосування військовим керівником різних стратегій управління (директивної, програмно-цільової, цілеутворювальної).

Ключові слова: психологічні механізми; військовий керівник; особистісний ресурс; персонал; ресурсний підхід; управління особовим складом.

Igor Neminsky,
PhD candidate,
Classical Private University,
Zaporizhzhia, Ukraine
0009-0008-9155-1129
neminskiy.i@gmail.com

ACTIVATION OF PERSONAL RESOURCES OF THE STAFF AS A PSYCHOLOGICAL PROBLEM

The article is devoted to the theoretical substantiation of psychological mechanisms of activation of personal resources of personnel by a military leader. It is noted that the military management system today faces great difficulties in implementing the resource-based approach to personnel management. The content of the rationalist management strategy is manifested in the functional reduction of the subjectivity of any and every participant in joint activities. The negative properties of this management model are especially intense in the context of intensification of managerial influence throughout the entire vertical of power. In this regard, the activation of personal resources of personnel is the most important task of the psychology of military management. To solve it within the framework of managerial assistance to personnel in activating personal resources, the following prerequisites are created: a multilevel analysis of managerial activity as a subject-subject type activity is developed, its meta-activity character, the role and importance of communication means in its implementation are shown; the effective effects of the use of various management strategies (directive, program-target, goal-forming) by a military leader are revealed. In accordance with the logic of the development of the psychology of military work, an important step in the integration of a number of ideas is the development of the concept of psychological mechanisms for activating the personal resource of personnel by a military leader. Subject-oriented management is the most complex manifestation of managerial activity.

Keywords: psychological mechanisms; military leader; personal resource; personnel; resource approach; personnel management.

Нині особовий склад залучений до найвідповідальніших завдань, пов'язаних із захистом суверенітету і територіальної цілісності нашої держави, а тому до освоєння відповідних ним технологій, що мають стохастичний характер і передбачають збільшення вимог до

особистісних ресурсів персоналу (особового складу). Таким чином, для участі у розв'язанні поставлених перед персоналом завдань кожному військовому керівнику сьогодні потрібно: підвищення усвідомленої активності, подолання натуральних форм проживання себе у професії; освоєння проектування ідеальних форм спільної діяльності; усвідомлення та прийняття суперечностей перебігу своєї професіоналізації у сучасних соціально-економічних умовах як специфічного завдання, для розв'язання якого необхідно ініціювати і реалізовувати процеси професійно-особистісного саморозвитку; залучення власних сил та можливостей для розвитку.

Разом з тим, система військового управління сьогодні стикається із великими труднощами у реалізації ресурсного підходу в управлінні особовим складом. По-перше, надзвичайно великою є проблема соціальної дезінтеграції керівників у зв'язку зі складним характером завдань управління на тлі відсутності професійно-управлінської підготовки. По-друге, переважним як у військовій практиці, так і у теорії управління є директивний, раціоналістичний підхід, що означає націленість керівника на чітке виконання оперативно-технологічних функцій управління та алгоритмів в ухваленні управлінських рішень, які забезпечують надійність і стабільність функціонування керованої системи. Однак функціональний зміст управлінської дії у раціоналістичному підході явно не передбачає розвиток суб'єктності учасників управлінської взаємодії. Різні форми існування мети діяльності за означеного функціонального змісту управління виявляються редукованими у меті; з усіх форм діяльнісного існування суб'єкта військова практика для військовослужбовця зводиться до натуральної форми, традиційної для військової практики, зорієнтованої на виконання методики; із моделей і способів побудови спільної дії актуалізується, насамперед, нормативно-примусова дія.

Отже, функціональний зміст раціоналістичної стратегії управління виявляється у функціональній редуції суб'єктності будь-якого і кожного учасника спільної діяльності. Особливо інтенсивно проявляються негативні властивості цієї моделі менеджменту в умовах інтенсифікації управлінського впливу за усією вертикаллю влади.

Відзначаючи відсутність досліджень функціональних ролей керівника щодо сприяння підлеглим в актуалізації їхнього суб'єктного ресурсу, звернемося до досліджень, які дозволяють сформулювати уявлення щодо їхнього складу. Концепція стратегії смислороджувального (або цілепороджувального) управління, запропонована Н.Алюшиною і Т.Новаченко, прямо розглядає функції керівника у сфері управління [1]. Для розуміння сутності суб'єктно-утворювального управління важливими є такі уточнення автора:

- у розумінні суб'єкта суттєвою його характеристикою вважається стабільність до здійснення цілей, здатність «виробляти» цілі, утворювати смисли;
- проблематика розвитку суб'єктності пов'язана із подоланням людиною натуральних, природних форм життя, поведінки, а отже з тим, що суб'єкт сам для себе є предметом і метою перетворення;
- утворення суб'єкта передбачає, що суб'єктом військової практики є співорганізація, спільність учасників спільної діяльності;

Розвиток уявлень про психологічні механізми актуалізації керівником особистісного ресурсу персоналу може спиратися на ідеї, які виникли у зв'язку із психологічним осмисленням О.Сафіним програмно-цільового управління у сфері військового управління [5]. Автор досліджує теорію і практику розв'язання традиційних завдань управління на основі втілення мотивації у структурі програмно-цільового підходу, внаслідок чого традиційна управлінська програма збагачується інноваційними складовими (соціально-психологічною стратегією та соціально-психологічною тактикою), традиційне дерево цілей – мотиваційною основою у вигляді мети психологічної підготовки колективу до

відповідної праці, традиційна програма-виконавиця – нормою-зразком психологічної готовності колективу до праці. Соціально-психологічна стратегія програмно-цільового управління виявляється у здійсненні переведення соціально значущої мети у мотив діяльності членів колективу за допомогою методів мотиваційного управління.

Мета статті – теоретичне обґрунтування психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу.

Сутністю соціально-психологічної тактики є випереджальна реалізація керівником соціально-психологічних функцій стосовно оперативно-технологічних функцій. Центральною ідеєю мотиваційного управління є перелік соціально-психологічних функцій керівника, реалізований у функціональній моделі. Утім, обмеження цієї моделі, зумовлені структурою програмно-цільового підходу, пов'язані із відсутністю націленості на збільшення особистісного ресурсу персоналу безвідносно до потреби організації робіт над середньо- та довгостроковими проектами.

Особливо важливим є звернення вчених до дослідження рефлексії як найбільш принципового механізму самотрансформації об'єкта управління в його суб'єкт. Трансформація особистісної позиції за параметром об'єктності – суб'єктності базується на рефлексивних за самою своєю суттю процесах і механізмах, що актуалізують регулятивний план. У праці М. Прищак і О. Лесько наведено приклади відповідних заходів, що найбільш позитивно зарекомендували себе [2]. Однак висловлені ідеї мають характер розрізнених рекомендацій із не виявленим у них змістом діяльності самого військового керівника. Дослідження психологічних механізмів активації керівником особистісного ресурсу персоналу потребує дослідження, з опорою на принципи суб'єктогенезу, форм інституціоналізації як організаційної рефлексії, так і індивідуальної рефлексивної практики його підлеглих.

Виявляючи у наявній управлінській практиці та відповідній літературі можливості військового керівника впливати на систему з метою збільшення особистісного ресурсу персоналу, однією із його функціональних ролей, якою він може створювати умови для прояву (у спільній діяльності) механізмів суб'єктогенезу, можна вважати формування організаційних структур об'єкта військового управління.

Сам термін «рефлексивні структури об'єкта управління» запозичено із наукових праць, виконаних у межах рефлексивного управління (моделювання процесів рефлексивного управління). Цей підхід виявився нерозривно пов'язаним із моделюванням рефлексивних структур об'єктів управління. Однак, по-перше, у військовому управлінні рефлексивний напрямок, набув недостатнього розвитку; по-друге, у цих працях не показано способів забезпечення рефлексивних механізмів інституціоналізованими, організаційними засобами та заходами. Це спонукає продовжити пошук, звернувшись до численних досліджень, у яких обговорюється формування організаційних структур управління як функція керівника.

Аналіз розвитку менеджменту свідчить про те, що види різноманітних структур виявлялися і розвивалися як відповідь на потреби покращення процесів організації досягнення цілей. При цьому багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління засвідчив згодом необхідність їхньої заміни проектними, а потім і матричними структурами [6; 7; 11; 13]. Трансформація механічних структур в органічні (адаптивні) передбачала нарощування ними таких характеристик: гетерархія; поліцентричний тип керівництва; система норм і цінностей, що змінюється, у формалізації відносин; розвиток персоналу, самоорганізація та ініціативність працівників як джерело ефективності.

Дослідники проблеми управління констатують, що організаційні структури у військовій сфері пройшли шлях розвитку, аналогічний усім іншим. При цьому із розвитком вимог із

середини 80-х рр. минулого століття, знадобився пошук нових організаційних рішень. У зв'язку із розвитком інноваційної діяльності в установах стали створюватися об'єднання на кшталт проблемних і творчих груп; структури поступово перетворювалися на проектні та матричні.

У роботах з цієї проблематики обговорюються: чинники побудови організаційної структури, симптоми організаційних проблем, структура функції, рівні участі та багато іншого. Увагу керівників звертають на те, що розвиток децентралізованих систем забезпечує переваги у підвищенні компетентності та оперативності; у створенні сприятливих умов для зростання та розвитку персоналу; у стимулюванні ініціативи персоналу, розвитку у них почуття причетності до справ військової частини чи підрозділу та відповідальності за результати її роботи. Аналіз досліджень свідчить також про можливість наповнення цієї функції (а вона структурно містить розв'язання задачі визначення способів координації та інтеграції підлеглих; визначення ступеня централізації влади; визначення способів реагування організаційної структури управління військовим підрозділом на зміни; створення середовища, сприятливого для професійного спілкування, зростання та розвитку кадрів тощо) змістом, необхідним для реалізації поставлених завдань. Зокрема, доопрацювання змісту функціональної ролі вимагає доповнення алгоритму дій військового керівника зі створення оргструктури уявленнями про рефлексивні взаємодії, зокрема способи активізації рефлексивних взаємодій, про способи активізації зусиль кожного з усвідомлення самого факту своєї принципової подібності з іншими, також включеними і діяльність індивідами, та можливості адекватного врахування особливостей їхньої діяльності у власних діях, про способи прояву і пред'явлення рефлексивних механізмів організації спільної праці та їхнього реагування, а також про способи реалізації рефлексивних механізмів управління військовим колективом.

Ще один підхід, на якому може ґрунтуватися склад функціональних ролей керівника із ресурсного управління персоналом, має назву організаційно-культурного. Підхід привернув в останні десятиліття увагу багатьох дослідників. Е. Браун, А. Вільямс, С. Девіс, Е. Джакус, Д. Дреннан, П. Добсон, Д. Елдрідж і А. Кромбі, К. Еолд, Г. Морган, Х. Шварц, Е. Шейн, К. Шольц, L. Körner, T. Kortsch, K. Rieder, T. Rigotti тощо констатують поступове нарощення глибини розуміння закономірностей становлення, структури та еволюції організаційної культури.

У загальному вигляді організаційна культура являє собою організації як представників професійних, кваліфікаційних і посадових груп, різних структурно-функціональних підрозділів, а також носіїв гендерних, вікових та інших соціальних якостей. Організаційна культура становить ядро культури організації та формується під впливом внутрішніх і зовнішніх культуральних чинників. У праці В. Креміня, М. Костицького, С. Максименка, О. Сафіна отримало подальший розвиток поняття «організаційна культура» [4]. Організаційна культура розглядається ними як параметр, що інтегрує формальну та неформальну структури організації. Автором виявлено актуальні поняття, що описують стан військового колективу у конкретний час: розвиток організацій, організаційна культура, організаційний клімат, індивідуальні та групові організаційні ресурси, зміст прихованого контракту, професійні стилі поведінки.

Сучасні погляди на можливість управління організаційною культурою (що формувалися у дискусії між представниками феноменологічного та раціонально-прагматичного напрямів, які у своїх теоретичних конструкціях обстоювали протилежні т. з.) ґрунтуються на ідеї М. Елвессона щодо доцільності розрізнення загальної культури, як підґрунтя для спільного погляду, та культури як чогось, що прямо впливає на поведінку за допомогою норм. Розуміння культури як «соціального клею» має більше сенсу, ніж культури, як активатора та/або ознаки специфічної поведінки. Можна погодитись з

думкою, згідно з якою організаційна культура позиціонується як багатоплановий феномен, породжуваний низкою обставин, серед яких можна відзначити й управлінський чинник. М. Елвессон, наприклад, вказує три варіанти управлінського впливу на організаційну культуру [10]. «Менеджмент культури» передбачає зміну на рівні артефактів, поверхневих, спостережуваних елементів організаційної культури, насамперед норм і правил поведінки в організації. «Символічний менеджмент» включає до сфери управлінського впливу серединний, підповерхневий рівень інструментальних цінностей (принципів діяльності). Нарешті, «діагностичний менеджмент» заглиблюється у фундамент організаційної культури і проникає на рівень базових уявлень для того, щоб виявити в організаційній культурі нездоланні бар'єри-пастки та обійти їх під час розроблення та реалізації управлінської стратегії.

Принципи управління організаційною культурою пропонують В. Дергачова, А. Зимогляд, Є. Коржов [3]. Уявивши організаційну культуру як мету керівництва організації, що має стати метою кожного її співробітника, вони пропонують формувати привабливий образ підприємства, що, як правило, містить усі основні компоненти організаційної культури – соціальні уявлення про її місію, мету, цілі, принципи діяльності, норми трудової поведінки, що загалом зводяться до встановлення, підтримання та розвитку стосунків. Організаційна культура як ідеал характеризується також тим, що мета та образ не відсуваються у далеке майбутнє, а сприймаються як норма повсякденної життєдіяльності колективу. Однак, незважаючи на активний розвиток організаційно-культурного підходу, констатуємо, що, по-перше, більше досліджено соціально-психологічний, менше – психолого-управлінський аспект управління формуванням організаційної культури; по-друге, недостатньо вивчено операційно-дієву характеристику діяльності керівника з формування організаційної культури із заданими властивостями; по-третє, потрібне обґрунтування властивостей організаційної культури, які співвідносяться із принципами суб'єктогенезу.

Дослідження способів нарощування особистісного ресурсу персоналу має ґрунтуватися на закономірностях навмисних змін психологічних феноменів іншої людини, оскільки ці факти, накопичені на теперішній час психологічною наукою, доступні сьогодні широкому колу людей як суб'єктів професійної діяльності, що володіють правом вибору на звернення до цього знання. Інтерес для нашого дослідження становлять розробки соціальних технологій, що активізувалися в останні десятиліття.

Поняття «соціальні технології» залишається дискусійним. Технологію розуміють як регульоване відтворення функцій або відносин, а соціальне постає як включення у технологію професіоналів, які переслідують певні цілі. В аспекті цих міркувань робляться висновки, що якщо є процес управління і регулювання соціальними відносинами, значить це – соціальні технології. Сутність соціальних технологій може бути зрозумілою як інноваційна система методів виявлення і використання прихованих потенціалів соціальної системи, одержання оптимального соціального результату за найменших управлінських витрат. Соціальні технології – це людинознавчі технології, орієнтовані на розв'язання загальних, конкретних і специфічних завдань різних соціальних структур і людських станів. Ця дефініція має міждисциплінарну універсальність, що пояснює великий список наведених у літературі технологій, пов'язаних із саморозвитком і самореалізацією суспільства та особистості, розвитком соціальних інститутів. Об'єднання досягнень у сфері соціально-гуманітарного знання та накопичених соціальних практик, а також інформаційних технологій дозволяє сьогодні моделювати вельми раціональні соціальні технології.

У моделюванні функціональних ролей керівника з актуалізації особистісного ресурсу персоналу важливою є думка, на яку звертають увагу багато дослідників, про те, що у

гуманітарній сфері можна говорити про проектування та оптимізацію лише ймовірнісних алгоритмів керування діяльністю іншої людини, групи, оскільки зайва алгоритмічність не характерна для соціальних систем, які неминуче містять афективні моменти і методи діяльності із підсвідомими підґрунтями. Більше того, не можливе гарантоване досягнення діагностично заданих цілей як критеріально фіксованих результатів впливу; неминуча невизначеність. Операційний бік управлінської діяльності не можна відокремити від її особистісно-суб'єктивних параметрів, раціональну регуляцію – від емоційної.

При розгляді керуючих засобів впливу на ресурси особистості іншої людини важливо враховувати обмеження, що накладаються на їхнє застосування. У соціальному менеджменті останніх десятиліть (утім, починаючи від соціальних проєктів Платона у «Державі») гуманізм випробовують, зважаючи на проблему «поганих» людей, які не можуть просто зникнути самі по собі. Питання з ними доводиться вирішувати як з об'єктом діяльності тих, хто приймає рішення. А. Маслоу поставив завдання створення нової «хорошої» людини, пов'язуючи власні гуманістичні сподівання із власним проєктом «еупсихічного управління» – утопічною моделлю «соціального удосконалення» на основі технологій відбору «найкращих» технологій створення «обраних субкультур» [12]. Не можна не помітити, що перехід А. Маслоу від проблем особистості суб'єкта до проблем суспільства супроводжується зміною його гуманістичної, суб'єкт-суб'єктної парадигми відносин на суб'єкт-об'єктну, майже авторитарну парадигму. Може обговорюватися практика різного роду сучасних рухів «за розвиток потенційності», «духовного зростання» тощо, відмітними ознаками яких є відсутність або неспроможність філософської складової та переважання маніпулятивної, психотехнічної складових.

К. Поппер протиставляє цьому інший вид менеджменту (соціальної інженерії), який може бути названий поступовою; поетапною інженерією (piecemeal engineering). Модель К. Поппера відкидає усяку «суб'єктивність» на користь «хімічно чистої раціональності», оскільки той, хто вчить, що правити повинен не розум, а любов, відкриває дорогу тому, хто переконаний, що правити повинна ненависть [9]. К. Роджерс висунув ідею клієнт-центрованого менеджменту, оскільки: психотерапія є засобом управління за визначенням, а принципи психотерапії (відносини щирості, безумовного прийняття, емпатії) можуть використовуватися як дуже ефективний засіб зовнішнього управління людською особистістю та поведінкою [15]. Водночас багатьма дослідниками напрацьовується аргументація неетичності будь-якого психологічного втручання.

Наш погляд на спосіб розв'язання цієї суперечності під час формування уявлень про ресурсне управління персоналом збігається з т. з. О. Штепи, яка, вводячи категорію навмисної зміни, вкладає у неї ідею усвідомленості, що поширюється на людей, які взаємодіють одна з одною; ідею вибору, що його робить людина, яка одержала уявлення про можливі варіанти зміни, які у неї наявні [8]. Як підстави для орієнтації у ступені етичності теорії навмисної зміни вона пропонує низку критеріїв: усвідомлений характер навмисної зміни; готовність суб'єкта навмисної зміни змінюватись самому; приймати на себе реальну відповідальність за отримані результати; приймати ідею ризику та ймовірності невдачі. На наш погляд, управління людиною має послідовно реалізовувати пріоритет суб'єктності у людині, а відносини між суб'єктами управлінської взаємодії бути відносинами діалогу, будуватися на розумінні суб'єкт-суб'єктної природи самоактуалізації. Етичні аспекти навмисної зміни психологічних феноменів людини містять вимоги до володіння керівником знаннями про природу і чинники навмисних змін; наголошують важливість моральної оцінки форм духовної взаємодії людей, пріоритет критерію моральності над критерієм науковості тощо.

Інтерес для розроблення змісту діяльності військового керівника з активації особистісних ресурсів персоналу становлять концепції професійного розвитку, хоча в

явному вигляді роль адміністрації у них не розглядається. Значення має поняття професійного розвитку військового керівника [5]. Важливими є уявлення про спрямованість, професійну компетентність та емоційну гнучкість військового керівника як інтегральні характеристики, які розглядаються як чинники професійного розвитку його особистості. Особливий інтерес викликає опис психологічних умов розвитку інтегральних характеристик військового керівника. Динаміка професійного розвитку військового керівника визначається перебудовою мотиваційної структури особистості із предметної спрямованості на гуманістичну; зміною репродуктивного рівня виконання дій на творчий; гармонізацією та ускладненням діяльнісних і комунікативних компонентів управлінської компетентності; здатністю оживляти справжні емоції у багатократно повторюваному процесі військової життєдіяльності.

Психологічним механізмом саморозвитку є внутрішня активність особистості військового керівника, його активність щодо перетворення власного внутрішнього світу у напрямку самореалізації. Врахування цих концептуальних положень уточнює уявлення про спрямованість і способи реалізації зусиль військового керівника у створенні умов для професійно-особистісного розвитку його підлеглих.

Отже, завдання опису способів активації особистісних ресурсів персоналу є найважливішим завданням психології військового управління. Для його розв'язання у межах управлінського сприяння особовому складу в активації особистісного ресурсу створено такі передумови. Розроблено багаторівневий аналіз управлінської діяльності як діяльності суб'єкт-суб'єктного типу, показано її метадіяльнісний характер, роль і значення комунікативних засобів у її реалізації. Виявлено результативні ефекти застосування військовим керівником різних стратегій управління (директивної, програмно-цільової, цілеутворювальної).

Відповідно до логіки розвитку психології військової праці, актуальним кроком в інтеграції цілої низки ідей є розроблення концепції психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу. Суб'єктно-утворювальне управління – максимально складний прояв управлінської діяльності. Вивчення суб'єктно-утворювального управління як розгорнутої форми існування управлінської діяльності передбачає розв'язання низки дослідницьких завдань: щодо необхідності дослідити суб'єктність персоналу як: основний ресурс військової організації; щодо ролі військового керівника як першосуб'єкта: управління у спільній діяльності; щодо складу та операційно-дієвих характеристик функціональних ролей менеджера у ресурсному підході; щодо психологічних передумов активності військового керівника щодо актуалізації особистісного ресурсу військовослужбовця; щодо психологічних передумов активності військового керівника щодо активації особистісного ресурсу підлеглих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.-метод. матеріали / Н.О. Алюшина, Т.В. Новаченко. К.: НАДУ, 2013. 60 с.
2. Психологія управління в організації: навчальний посібник / М.Д. Прищак, О.Й. Лесько. Вінниця, 2016. 150 с.
3. Дергачова В.В., Зимогляд А.С., Коржов Є.О. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих учених*. Випуск 12. Київ: Факультет менеджменту та маркетингу, НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2018.
4. Психологія професійної діяльності офіцера / Кремень В.Г., Костицький М.В., Максименко С.Д., Сафін О.Д. / Підручник. Хмельницький: вид-во АПВУ, 1999. 436 с.

5. Сафін О.Д. Психологія управлінської діяльності командира: Навчальний посібник. Хмельницький: Академія ПВУ, 1997. 149 с.
6. Троценко Н.Є. Ресурсне забезпечення спеціалістів соціальної сфери. *Педагогічний альманах: збірник наукових статей*. Херсон: РІПО, 2009. С.199–202.
7. Улько Н. Розвиток внутрішньої ресурсності особистості як умова подолання кризових станів у дорослому віці. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. Випуск 11 (56), 2020. С.104–118. DOI: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2020.11\(56\).10](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2020.11(56).10)
8. Штепа О.С. Теоретичний аналіз ресурсного стану особистості. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*. № 1121, 2014. С. 51–56.
9. Afisi Oseni Karl Popper's Social Engineering: Piecemeal or 'Many-Pieces-at-Once'? 2021. DOI:10.1007/978-3-030-74214-0_3.
10. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. By: Publisher: SAGE Publications Ltd. Publication year, 2002. 214 p.
11. Körner Lorena, Kortsch Timo, Rieder Kerstin, Rigotti Thomas. Evaluation of two study demands-resources-based interventions: a randomized controlled trial. *Frontiers in Psychology*, 2024. DOI:15.10.3389/fpsyg.2024.1368267
12. Maslow A.H. Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harper & Row, 1970. 394 p.
13. Mazai L. The Modern Problem of Inner Personal Resource Provision for Professional Development of Future Psychologists: Motivational Aspect. *ATSK Journal of Psychology*, 2021. Vol. 2, Issue 2, Article 2, P. 11–17. DOI: <http://dx.doi.org/10.55032/ATSKj.psychol.2021.2202>
14. Rogers C.R. Client-centered therapy: it current practice, implications and theory. Constable, 1951. 560 p.

REFERENCES

1. Moral'no-psyhologichni zasady upravlins'koi' dijal'nosti: navch.-metod. materialy (2013). / N.O. Aljushyna, T.V. Novachenko. K.: NADU [in Ukrainian].
2. Psyhologija upravlinnja v organizacii': navchal'nyj posibnyk (2016). / M.D., Pryshhak, O.J., Les'ko. Vinnycja [in Ukrainian].
3. Dergachova, V.V., Zymogljad, A.S. & Korzhov, Je.O. (2018). Upravlinnja resursnym zabezpechennjam dijal'nosti pidpryjemstva [Resource management of the company's activities]. *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnja: zbirnyk naukovykh prac' molodyh uchenyh. Vypusk 12*. Kyi'v: Fakul'tet menedzhmentu ta marketyngu, NTUU «KPI im. Igorja Sikors'kogo» [in Ukrainian].
4. Psyhologija profesijnoi' dijal'nosti oficera (1999). / Kremen', V.G., Kostyc'kyj, M.V., Maksymenko, S.D., Safin, O.D. / Pidruchnyk. Hmel'nyc'kyj: vyd-vo APVU [in Ukrainian].
5. Safin, O.D. (1997). Psyhologija upravlins'koi' dijal'nosti komandyra: navchal'nyj posibnyk. Hmel'nyc'kyj: Akademija PVU [in Ukrainian].
6. Trocenko, N.Je. (2009). Resursne zabezpechennja specialistiv social'noi' sfery [Resource support for social sector professionals]. *Pedagogichnyj al'manah: zbirnyk naukovykh statej*. Herson: RIPO [in Ukrainian].
7. Ul'ko, N. (2020). Rozvytok vnutrishn'oi' resursnosti osobystosti jak umova podolannja kryzovyh staniv u doruslomu vici [Development of internal resourcefulness of a personality as a condition for overcoming crisis states in adulthood]. *Naukovyj chasopys NPU imeni M.P. Dragomanova. Serija 12. Psyhologichni nauky. Vypusk 11 (56), 104–118*. DOI: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2020.11\(56\).10](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2020.11(56).10) [in Ukrainian].
8. Shtepa, O.S. (2014). Teoretychnyj analiz resursnogo stanu osobystosti [Theoretical analysis of the resource state of a personality]. *Visnyk Harkivs'kogo nacional'nogo universytetu. Serija «Psyhologija», № 1121, 51–56* [in Ukrainian].

-
9. Afisi, Oseni. (2021). Karl Popper's Social Engineering: Piecemeal or 'Many-Pieces-at-Once'?. DOI: 10.1007/978-3-030-74214-0_3.
 10. Alvesson, M. (2002). Understanding Organizational Culture. By: Publisher: SAGE Publications Ltd. Publication year.
 11. Körner, Lorena, Kortsch, Timo, Rieder, Kerstin & Rigotti, Thomas. (2024). Evaluation of two study demands-resources-based interventions: a randomized controlled trial. *Frontiers in Psychology*, 15. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1368267
 12. Maslow, A.H. (1970). Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harper & Row.
 13. Mazai, L. (2021). The Modern Problem of Inner Personal Resource Provision for Professional Development of Future Psychologists: Motivational Aspect. *ATSK Journal of Psychology*, Vol. 2, Issue 2, Article 2, 11–17. DOI: <http://dx.doi.org/10.55032/ATSKj.psychol.2021.2202>
 14. Rogers, C.R. (1951). Client-centered therapy: it current practice, implications and theory. Constable.

Подано до редакції: 28.08.2024.