

СЕКЦІЯ 6 ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТІСНОЇ ЗРІЛОСТІ КЕРІВНИКА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE PERSONAL MATURITY OF THE MANAGER IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

У статті розглянуто психологічні аспекти формування особистісної зрілості керівника в умовах сучасного бізнес-середовища. Оскільки сучасний бізнес стикається з високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, особистісна зрілість керівника стає критично важливою для ефективного управління і досягнення організаційних цілей. Стаття проводить теоретичний аналіз поняття особистісної зрілості, враховуючи підходи гуманістичної психології, зокрема теорії А. Маслоу та Г. Олпорта, а також сучасні дослідження з емоційного інтелекту і саморегуляції. В рамках дослідження вивчено такі ключові аспекти як емоційна компетентність, емпатія, саморегуляція та рефлексія, які є основою для формування ефективного і етичного керівництва. Досліджено, як ці характеристики впливають на управлінську діяльність і взаємодію з командою. Використані теоретичні моделі, включаючи психодинамічні теорії, теорії розвитку особистості та соціального навчання, а також праці провідних психологів, таких як К. Абульханов-Славська та Є. Климов, для аналізу значення особистісної зрілості в управлінській практиці. Результати показують, що особистісно зрілі керівники, які володіють високим рівнем емоційної компетентності, самопізнання та емпатії, здатні ефективніше управляти командами, адаптуватися до змін і підтримувати позитивний психологічний клімат в організації. Зокрема, емоційна компетентність, включаючи самосвідомість, саморегуляцію, емпатію і соціальні навички, є ключовими для забезпечення успіху керівництва. Дана стаття підкреслює необхідність інтеграції особистісних характеристик і психологічних аспектів у процес формування ефективного керівника. Розроблено модель особистісно зрілого керівника, що включає етичність, соціальну відповідальність, стресостійкість і креативність як основні компоненти. Висновки дослідження можуть бути корисними для подальших розробок у сфері управлінської практики і психологічного розвитку лідерів.

Ключові слова: особистісна зрілість, емоційна компетентність, самоактуалізація,

емпатія, саморегуляція, лідерство, стресостійкість, організаційна культура.

The article examines the psychological aspects of the formation of personal maturity of the manager in the conditions of the modern business environment. Since modern business faces a high level of uncertainty and rapid changes, the personal maturity of the manager becomes critical for effective management and achievement of organizational goals. The article conducts a theoretical analysis of the concept of personal maturity, taking into account the approaches of humanistic psychology, in particular the theories of A. Maslow and H. Allport, as well as modern research on emotional intelligence and self-regulation. Within the framework of the study, such key aspects as emotional competence, empathy, self-regulation and reflection, which are the basis for the formation of effective and ethical leadership, were studied. It was studied how these characteristics affect managerial activity and interaction with the team. Theoretical models, including psychodynamic theories, theories of personality development and social learning, as well as the works of leading psychologists, such as K. Abulkhanov-Slavskaya and E. Klimov, are used to analyze the importance of personal maturity in management practice. The results show that personally mature managers who have a high level of emotional competence, self-awareness and empathy are able to manage teams more effectively, adapt to changes and maintain a positive psychological climate in the organization. In particular, emotional competence, including self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills, are key to ensuring leadership success. This article emphasizes the need to integrate personal characteristics and psychological aspects into the process of forming an effective leader. A model of a personally mature manager has been developed, which includes ethics, social responsibility, stress resistance and creativity as the main components. The research findings can be useful for further developments in the field of management practice and psychological development of leaders.

Key words: personal maturity, emotional competence, self-actualization, empathy, self-regulation, leadership, stress resistance, organizational culture.

УДК 159.9:005.322
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.66.43>

Астремська І.В.
д.психол.н., доцент,
професор кафедри психології
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Валах І.В.
магістранка за спеціальністю
053 – Психологія
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Актуальність проблеми дослідження.

У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється та характеризується високим рівнем невизначеності, ефективне керівництво вимагає від керівників особистісної зрілості. Недостатній рівень зрілості може стати причиною проблем у взаємодії з командою,

зниження продуктивності та невміння адаптуватися до нових умов, що негативно позначається на результативності організації загалом. Тому важливо дослідити, як особистісна зрілість керівника впливає на його управлінську діяльність та які психологічні фактори сприяють розвитку цієї зрілості.

Особистісна зрілість керівника – це багатовимірний феномен, що відображається в усвідомленні власного «Я», здатності до рефлексії, ефективної міжособистісної комунікації, а також у ставленні до професійних викликів та особистого життя. У контексті гуманістичної психології зрілість розглядається як ключовий аспект розвитку особистості, що має безпосередній вплив на управлінські компетенції. А. Маслоу, зокрема, пов'язує рівень зрілості з процесом самоактуалізації – умінням усвідомлювати та задовольняти потреби на різних рівнях своєї ієрархії [1]. Г. Олпорт, у свою чергу, вбачає зрілу особистість у здатності до активної діяльності та знаходження задоволення у різних аспектах життя, що є важливими якостями для керівника [6, с. 643–647]. Ці психологічні аспекти стають визначальними в умовах сучасного бізнесу, де від керівника очікується не лише ефективне управління, а й уміння надихати команду, приймати етичні рішення та адаптуватися до нових викликів, демонструючи високий рівень особистісної зрілості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У контексті формування особистісної зрілості керівника в сучасному бізнес-середовищі існує низка теорій, які аналізують професійну та особистісну зрілість, що є важливими для розуміння психологічних особливостей зрілого лідера. Серед найбільш значущих можна відзначити психодинамічну модель вибору професії (З. Фройд, У. Мозер, Е. Бордін, А. Маслоу), теорію походження професійних інтересів (Е. Рое), а також теорії розвитку (Е. Шпрангер, Е. Гінцберг, У. Джейд, Д. Сьюпер) та вибору кар'єри (Дж. Голланд); теорії особистісних рис (Холбрук, Уїклі, Кехель, Ламбінг, Д. Хант, Р. Осборн) та соціального навчання (Дж. Роттер); теорії мотивації кар'єри (Д. Вінтер, Д. Макклеланд) і дослідження становлення та розвитку особистості в контексті кар'єрного просування (А. Деркач, С. Джанер'ян, А. Маркова, Є. Молл, Д. Сьюпер). Важливими для розуміння взаємозв'язку професійного та особистісного розвитку є праці К. Абульханової-Славської, Н. Пряжникова, Є. Климова, Е. Зеєра, Є. Молла, С. Гридін та інших.

Виклад основного матеріалу. Формування особистісної зрілості керівника є складним і багатограним процесом, що охоплює розвиток таких психологічних рис, як емоційний інтелект, емпатія, саморегуляція та рефлексія. Розуміння цих аспектів є необхідним для того, щоб підтримувати формування самоактуалізованого лідера, здатного ефективно справлятися з викликами сучасного бізнес-середовища та забезпечувати довгостроковий успіх своєї організації.

На думку Н.О. Антонової та Л.І. Рибачук, особистісна зрілість включає набір атрибу-

тів, що дозволяють людині бути відповідальною за свою автономію, самовизначення, самоприйняття та відкритість до нового досвіду [4, с. 105–106]. О.С. Штепа додає, що особистісна зрілість характеризується феноменом самовизначення і підкреслює, що у кризових ситуаціях люди мають можливість обирати моральні цінності як пріоритетні [3]. Крім того, особистісна зрілість передбачає активну трудову діяльність, що веде до професійної зрілості та проявляється в досягненні високого рівня професійної ефективності і продуктивності, а також у особливому ставленні до роботи, що визнає цінність праці як основного каналу творчості та особистої самореалізації. Цілісний спектр цивільних прав та обов'язків визначає соціальні функції та ролі індивідів у суспільстві. Зріла особистість (керівник) самостійно бере на себе ролі та виконує свої функції ініціативно та відповідально.

Психологічні риси зрілого керівника є критично важливими для успішних управлінських практик та загального психологічного клімату в організації. Зрілість керівника не обмежується лише технічними і стратегічними навичками, а включає глибинні психологічні якості, що впливають на ефективність управлінських рішень і взаємодію з командою. У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється і характеризується високим рівнем стресу та конкуренції, важливо враховувати такі риси, як емоційна компетентність, емпатія та здатність до саморегуляції. Визначені якості дозволяють керівникам не тільки управляти власними емоціями та поведінкою, але й створювати сприятливе середовище для розвитку своїх співробітників. Дослідження психологічних рис зрілого керівника є особливо актуальним, оскільки ці риси безпосередньо впливають на продуктивність та задоволення працівників, а також на загальний успіх організації.

Емоційна компетентність є однією з основних психологічних характеристик зрілого керівника, яка суттєво впливає на якість управління та ефективність роботи команди. Здатність розуміти та управляти власними емоціями, а також розпізнавати емоції співробітників, сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, що допомагає знизити рівень стресу та конфліктів у колективі. Дослідження Д. Гоулмана, одного з провідних фахівців у сфері емоційного інтелекту, свідчать, що емоційна компетентність визначає до 85 % успіху в управлінні людьми, тоді як технічні навички та професійні знання мають менше значення в цьому контексті [7].

Емоційна компетентність включає кілька важливих складових: самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички. Самосвідомість дозволяє керівнику розуміти свої емоційні реакції та їхній вплив на команду.

Дж. Меєр та П. Саловей, які розробили концепцію емоційного інтелекту, підкреслюють, що усвідомлення власних емоцій допомагає керівникам уникати імпульсивних рішень і зберегти спокій у стресових ситуаціях, що є критично важливим в умовах високої невизначеності сучасного бізнесу [5].

Саморегуляція, як складова частина емоційної компетентності, дозволяє керівникам ефективно контролювати свої емоційні реакції, що запобігає ескалації конфліктів і сприяє прийняттю більш зважених рішень. Теорія Р. Бар-Она вказує, що здатність до саморегуляції є ключовою для підтримки психологічного здоров'я керівника і його здатності справлятися зі стресом, що, в свою чергу, підвищує стійкість до емоційного вигорання [5].

Емпатія є ще одним ключовим аспектом емоційної компетентності, яка відіграє важливу роль у формуванні особистісної зрілості керівника. Здатність розуміти емоційний стан співробітників і адаптувати свою управлінську стратегію відповідно до цих знань є критично важливою для створення довірливих відносин у команді. К. Роджерс підкреслює, що емпатія є основою довірчих стосунків, що, в свою чергу, сприяє залученості працівників у процес прийняття рішень. Керівники, які використовують емпатію для підтримки співробітників у важкі моменти, здатні зменшити плинність кадрів і підвищити задоволеність роботою [2, с. 77–78].

Соціальні навички, такі як активне слухання, співпраця та ефективна комунікація, є невід'ємною частиною емоційної компетентності зрілих керівників. А. Маслоу зазначає, що задоволення соціальних потреб працівників, включаючи потреби в повазі та визнанні, сприяє їхньому психологічному благополуччю і мотивації. Зрілі керівники, які володіють розвиненими соціальними навичками, здатні створювати командну атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою важливість у організації, що підвищує загальну продуктивність [7]. Таким чином, емоційна компетентність є важливою умовою успішного управління та розвитку команди. Здатність розуміти і регулювати власні емоції, проявляти емпатію та ефективно комунікувати позитивно впливає на робочий клімат, сприяє зростанню довіри і мотивації співробітників, а також підтримує загальне психологічне благополуччя колективу.

Формування моделі особистісно зрілого керівника є ключовим аспектом сучасного управлінського середовища, де психологічні характеристики, такі як самоактуалізація та самопізнання, грають вирішальну роль у визначенні ефективності керівництва. Самоактуалізований керівник відрізняється здатністю глибоко розуміти свої сильні та слабкі сторони,

а також можливості та обмеження у власному управлінні. В. Смекалов у своїх дослідженнях підкреслює, що самоактуалізація є важливим аспектом особистісного розвитку, що включає вміння усвідомлювати і використовувати власні психологічні ресурси. За його словами, самоактуалізовані особи мають високий рівень самосвідомості, що дозволяє їм краще адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та ефективно управляти командою [3]. М. Кучер також зазначає, що керівники, які активно займаються самопізнанням, здатні конструктивніше вирішувати конфлікти та ефективніше планувати, оскільки мають чітке уявлення про власні управлінські здібності та обмеження [8, с. 88–90].

Самопізнання, як складова психологічної зрілості, охоплює розуміння власних емоційних реакцій, оцінку сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей для особистісного і професійного зростання. Дані навички дозволяють керівникам формувати організаційну культуру, що враховує потреби та особливості співробітників, а також сприяє створенню здорового психологічного клімату в компанії. Самоактуалізація і самопізнання також допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення, які не лише відповідають бізнес-цілям, але й дотримуються етичних норм, що забезпечує довгостроковий успіх і стабільність організації.

Емпатія та активне слухання є критично важливими рисами особистісно зрілого керівника. Емпатія, як здатність розуміти та співпереживати емоціям інших, дозволяє зрілим керівникам ефективно взаємодіяти з співробітниками, що значно покращує міжособистісну комунікацію та робочий клімат. Дослідження Д. Гоулмана підтверджують, що емоційний інтелект має важливе значення для ефективного управління, оскільки здатність розпізнавати і реагувати на емоційні сигнали допомагає не тільки у вирішенні конфліктів, але й у підвищенні мотивації і залученості працівників [6, с. 643–645].

Здатність до саморегуляції є однією з основних характеристик особистісно зрілого керівника, як вміння контролювати власні емоції, стримувати імпульсивні реакції та підтримувати конструктивну поведінку навіть у стресових ситуаціях. Саморегуляція особливо важлива в управлінні, як це підкреслюється в теорії емоційного інтелекту Д. Гоулмана. Він стверджує, що високий рівень саморегуляції допомагає керівникам зберігати спокій у складних ситуаціях, що позитивно впливає на моральний дух команди і загальну ефективність роботи. Д. Гоулман зазначає, що здатність управляти своїми емоціями є критично важливою для створення здорового робочого середовища, оскільки вона забезпечує стабільність і передбачуваність поведінки керів-

ника, що сприяє зниженню рівня стресу серед співробітників [5].

Міжособистісні відносини також мають значення для психологічного портрету зрілого керівника. Вміння встановлювати позитивні та конструктивні стосунки з підлеглими, колегами, клієнтами та іншими стейкхолдерами є важливим аспектом успіху на всіх рівнях організації. Теорія соціальної довіри Дж. Роттера підкреслює значення довіри як основи для ефективних міжособистісних взаємин. Дж. Роттер стверджує, що готовність керівника брати відповідальність за свої дії та результати роботи команди, а також відкритість до зворотного зв'язку, є ключовими для формування довіри і позитивних відносин у робочому середовищі [7].

Процес саморефлексії відіграє ключову роль у розвитку особистісної зрілості керівника. Психологічні дослідження, зокрема роботи Д. Гоулмана в сфері емоційного інтелекту, свідчать про те, що самопізнання та рефлексія допомагають керівникам краще усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, а також адаптувати свою поведінку для досягнення оптимальних результатів [5]. Саморефлексія дозволяє лідерам аналізувати власні дії, вчитися на помилках і розвиватися як особистості. Таким чином, формування зрілого керівника є складним і багатогранним процесом, що включає особистісний досвід, безперервне навчання, підтримку організаційної культури та регулярну саморефлексію. Врахування цих факторів сприяє розвитку лідерів, здатних ефективно управляти командами та забезпечувати їх успіх.

На основі теоретичного аналізу досліджень за визначеною тематикою було сформовано узагальнену модель особистісно зрілого керівника, що включає набір ключових якостей і навичок, необхідних для ефективного та етичного лідерства. До основних компонентів цієї моделі відносяться етичність, соціальна відповідальність, стресостійкість і креативність, які визначають її структуру та ефективність, тощо (Рис. 1).

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими і непередбачуваними змінами, від керівників вимагається не лише висока професійна компетентність, але й значна особистісна зрілість. Особистісно зрілі роботодавці грають ключову роль у створенні продуктивного і підтримуючого робочого середовища, яке стимулює розвиток і мотивацію працівників. Їх здатність ефективно управляти, приймати етичні рішення та підтримувати своїх співробітників є критично важливою для досягнення високих результатів і забезпечення стабільного розвитку організації.

Модель особистісно зрілого керівника є комплексним підходом, що інтегрує набір ключових якостей і навичок, необхідних для ефективного та етичного лідерства. Основні компоненти цієї моделі включають етичність, соціальну відповідальність, стресостійкість і креативність, які формують основи управлінської практики та організаційної культури. Дослідження вказують на те, що такі риси, як емпатія, відкритість до змін, відповідальність, чесність, адаптивність, розвиток команди та самовдосконалення є критичними для форму-



Рис. 1. Модель особистісно зрілого роботодавця

вання особистісно зрілого керівника. Визначені характеристики не лише сприяють формуванню позитивного робочого середовища, але й допомагають керівникам адаптуватися до змінюваних умов ринку та впливати на організаційну культуру.

Модель особистісно зрілого керівника надає всебічний підхід до управління, що охоплює всі необхідні аспекти для досягнення високих результатів у будь-якій організації. Розуміння та застосування цієї моделі є основою для створення високоефективного керівництва, яке здатне впоратися з численними викликами сучасності, такими як швидкі зміни на ринку, технологічні інновації та зростаючі вимоги до корпоративної відповідальності, а також активно формувати сприятливу організаційну культуру, що забезпечує стабільний розвиток організації, ефективне управління ресурсами, підвищення мотивації і залученості співробітників та підтримку стратегічного зростання і адаптації до нових умов.

Висновки з проведеного дослідження.

У ході дослідження було проаналізовано значення особистісної зрілості керівника в сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами та високим рівнем невизначеності. Виявлено, що особистісна зрілість є ключовим фактором для ефективного управління, оскільки вона впливає на продуктивність команди, адаптацію до нових умов та загальну результативність організації. Побудовано модель особистісно зрілого керівника, яка включає ключові аспекти, необхідні для успішного та етичного лідерства. Основні компоненти цієї моделі: емоційна інтелігентність, соціальна відповідальність, стресостійкість і креативність. Модель підкреслює важливість таких рис, як емоційна компетентність, емпатія, саморегуляція і самопізнання, які сприяють формуванню продуктивного та підтримуючого

робочого середовища. Отже, особистісно зрілі керівники відіграють критичну роль у створенні та підтримці позитивної організаційної культури, здатної адаптуватися до швидких змін та забезпечувати довгостроковий успіх організації. Розуміння і застосування цієї моделі дозволяє покращити управлінську практику, підвищити мотивацію і залученість співробітників, а також сприяти стійкому розвитку організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кушерець В.І. Знання як стратегічний ресурс суспільних трансформацій. Київ. Знання України. 2019. 248 с.
2. Лепіхова Л.А. Значення соціально-психологічної компетентності в реалізації життєвих домагань. Педагогіка і психологія. 2016. Вип. 3. С. 77-Лукашевич О.А. Методичні аспекти дослідження особистісної зрілості. URL: www.confcontact.com/2008oktlnet_tezii/pe_lukash.htm (дата звернення: 11.07.2024).
3. Овсянецька Л.П. До питання про психологічні критерії зрілої особистості // *Актуальні проблеми психології. Том 1. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія*. Київ. Інститут психології Г.С. Костюка АПН України. 2017. Ч. 2. С. 105–110.
4. Erikson's stages of psychosocial development. URL: <http://surl.li/eyjywx> (дата звернення: 10.07.2024).
5. Newby J., Ursano R., McCarroll J. Postdeployment domestic violence by U.S. Army soldiers. *Military Medicine*. 2020. № 170. P. 643–647.
6. Sheppard S., Malatras J., Israel A. The impact of deployment on U.S. military families. *American Psychologist*, № 65. 2019. P. 599–609. DOI: 10.1037/a0020332.
7. Waller M., Treloar S.A., Sim M.R., McFarlane A.C. Traumatic events, other operational stressors and physical and mental health reported by Australian Defence Force personnel following peacekeeping and war-like deployments. *BMC Psychiatry*. № 12(1). P. 88–98.