

**Міністерство освіти і науки України**  
**Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського**  
**Навчально-науковий гуманітарний інститут**  
**Кафедра психології, філософії та суспільних наук**

На правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД  
ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ  
У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Студент Карпілянська Марія  
Дмитрівна  
Освітня програма «Психологія»  
Науковий керівник доцент кафедри  
психології, філософії і суспільних  
наук  
кандидат педагогічних наук,  
доцент Євген Володимирович  
Пузирьов

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_

Київ – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1. Проблема професійного становлення особистості як предмет психологічного дослідження	11
1.2. Основні підходи до визначення сутності і змісту соціально-психологічного супроводу діяльності	20
1.3. Соціально-психологічний супровід у системі менеджменту людських ресурсів	28
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ В КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	40
2.1. Організація та методики емпіричного дослідження	40
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження	43
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	54
3.1 Програма соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації	54
3.2 Результати експериментальної перевірки ефективності програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації	59
3.3 Практичні рекомендації з організації соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	81

## АНОТАЦІЯ

### ***Карпілянська М. Д.* Соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації.**

У роботі представлено аналіз наукової літератури з проблеми професійного становлення особистості, основні підходи до визначення сутності і змісту соціально-психологічного супроводу діяльності. Виявлено місце соціально-психологічного супроводу у системі менеджменту людських ресурсів. Визначено особливості професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації. Проведено порівняльне дослідження молодих та досвідчених фахівців за методиками Шкала самооцінки за С.А.Будассі, Тест рівня самоефективності Шерера та Маддукса, Шкала тривоги Спілбергера та Шкала психосоціального стресу Рідера. За результатами емпіричного дослідження обґрунтовано необхідність соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації. Розроблено програму соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації та експериментально перевірено її ефективність. Надано практичні рекомендації з організації соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації.

***Ключові слова:*** комерційні організації, соціально-психологічний супровід, управління людськими ресурсами, кадрова політика, молоді фахівці.

## ANNOTATION

### ***Karpianska M. D. Socio-psychological Support of the Professional Development of Young Specialists in a Commercial Organization.***

The study presents an analysis of scientific literature on the issue of professional development of individuals, outlining the main approaches to defining the essence and content of socio-psychological support in professional activities. The role of socio-psychological support within the human resource management system is identified. The features of professional development of young specialists in a commercial organization are determined. A comparative study was conducted on young and experienced specialists using the following methodologies: Self-esteem Scale by S.A. Budassi, the General Self-Efficacy Test by Sherer and Maddux, the Spielberger Anxiety Scale, and the Psychosocial Stress Scale by Rieder. Based on the results of the empirical research, the necessity of socio-psychological support for the professional development of young specialists in commercial organizations was substantiated. A program for socio-psychological support of young specialists' professional development in a commercial organization was developed and experimentally validated. Practical recommendations for organizing socio-psychological support for young specialists in commercial organizations are provided.

***Keywords:*** commercial organizations, socio-psychological support, human resource management, personnel policy, young specialists.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У суспільство людей об'єднує не тільки єдність території, мови, культурних, етнічних і релігійних традицій, а й система соціальних організацій, що тісно пов'язані між собою і взаємодіють одна з одною. Тому цілісність суспільства повною мірою залежить від гармонійного поєднання цілей, які ставлять перед собою ці організації. Всі організації, що утворюють наше суспільство, своєю головною метою декларують сприяння невинному підвищенню якості життя українського народу. Провідною складовою і показником якості життя є наявність умов для самореалізації людини у процесі професійної діяльності. Це означає, що без сприяння професійному становленню молодих професіоналів реальне підвищення рівня життя українців буде неможливим. В умовах дефіциту кадрів, спричиненого війною з країною-агресором, не буде перебільшенням стверджувати, що саме молоді професіонали становлять майбутнє України.

Виходячи з цього, сприяння вітчизняним організаціям у здійсненні формування та розвитку молодих професіоналів у контексті розбудови громадянського суспільства постає актуальною проблемою для вітчизняної соціальної роботи. Такий контекст передбачає створення сприятливих умов для вільного гармонійного розвитку особистості молодої людини у процесі професійної діяльності, задоволення її соціальних, екзистенціальних потреб, потреби у самоповазі, самоактуалізації, тощо. Очевидно, що рівень задоволення цих потреб визначається економічним багатством країни, яке, в свою чергу, створюється завдяки ефективній праці молодих фахівців, в тому числі і у комерційних організаціях.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної психологічної літератури показує, що в прямій постановці проблема соціально-психологічного супроводу

професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації не розроблялася. У суміжних напрямках досліджень з державного управління, економіки, соціальної психології, психології управління, педагогічної психології, теорії і методики професійної освіти, теорії і методики виховання, висвітлювалися лише окремі проблемні питання управління персоналом.

Так, зміст і психологічні особливості управління в бізнесі і на виробництві досить повно відображено у працях О. М. Бандурки, С. П. Бочарової, О. В. Землянської, Л. Е. Орбан-Лембрик, Т. В. Пітерса, В. С. Раппопорта, Р. Уотермена, Ю. М. Швалба та ін., але багатьох інших видів діяльності вони стосуються лише опосередковано. У них дещо бракує матеріалу для всебічного порівняльного аналізу зарубіжних і вітчизняних підходів до управління. Сам процес з позицій організаційно-управлінського підходу представлений не досить повно. Управління персоналом, як складова системи управління практично не розглядається.

Значну увагу приділено науковцями розробленню форм і методів підготовки кадрів до діяльності у різних соціальних сферах. Цій проблематиці присвячені, зокрема, роботи М. Й. Боришевського, В. О. Козловського, Г. В. Ложкіна, С. Д. Максименка, Л. Е. Орбан-Лембрик, М. І. Пірен, М. В. Савчина та ін. Проте в них недостатньо відображено специфіку навчання дорослих, особливості підготовки управлінських кадрів до ефективного управління персоналом, неповно представлені можливості інноваційних форм і методів тренінгового, дистанційного і змішаного навчання, безперервного професійного розвитку, діагностування у сфері підготовки кадрів та ін.

Різним аспектам теорії та психології управління персоналом присвятили свої розробки П. Айнсворт, Л. М. Карамушка, Д. Кукендал, К. Піз, Р. Роберг та ін. Зосереджуючись на діяльності керівників і

працівників кадрових органів, управлінському впливі і психологічних станах підлеглих, вони не приділили достатньої уваги психологічним особливостям кожної із складових управління персоналом, місцю і ролі у цьому процесі практичного психолога, його взаємодії і відносинам з керівниками і їх підлеглими.

Психологічне управлінське консультування, організація психологічної служби, принципи, форми і методи роботи практичного психолога розглядалися у працях Г. С. Абрамової, І. В. Дубровіної, Л. М. Карамушки, З. Г. Кісарчук, С. Д. Максименка, Н. Ю. Максимової, В. Г. Панка, Н. В. Чепелевої, Ю. М. Швалба, С. І. Яковенка та ін., але вони стосуються переважно роботи психологічної служби в освітніх організаціях і практично не відображають основ її функціонування в комерційних і бізнес-організаціях.

Зазначене дозволяє стверджувати про наявність теоретико-методологічної і практичної наукової проблеми, яка полягає у необхідності з'ясування сутності професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації, змісту соціально-психологічного супроводу його професійної діяльності в умовах інноваційних процесів, які відбуваються в суспільстві, розроблення та апробації системи критеріїв та показників для його оцінки. Актуальність цієї проблеми, відсутність її теоретичних і методичних розробок, а також потреби психолого-організаційного забезпечення професійного становлення молодих фахівців в українських організаціях обумовили вибір теми дослідження – **«Соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації»**.

**Об'єкт дослідження** – професійне становлення молодого фахівця у комерційній організації.

**Предмет дослідження** – соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації.

**Мета роботи** – теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження необхідності соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації, розробка програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації та визначення її ефективності.

Відповідно до мети, об'єкта й предмета дослідження сформульовано основні **завдання**:

1. На основі теоретичного аналізу літературних джерел дослідити особливості професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації.

2. Визначити сутність та основні завдання соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації.

3. На основі емпіричного дослідження перевірити та обґрунтувати необхідність соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації.

4. Розробити програму соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації та практичні рекомендації з організації соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації.

**Методологічну основу дослідження складають**: загальні принципи психологічної науки (активності, детермінізму, відображення, єдності психіки і діяльності, системності, оптимальності, тощо), теоретичні положення загальної, соціальної та організаційної психології про закономірності розвитку особистості як суб'єкта власної життєдіяльності.

**Джерела дослідження**: теоретична база дослідження ґрунтується на наукових ідеях, що розкривають: зміст та особливості управління, принципи гуманістичної психології; концепцію діяльнісного опосередкування особистісного розвитку; соціально-психологічну теорію



організації; наукові уявлення про психологію професіонала; зміст теорії і практики психологічної допомоги та особливостей її здійснення у сфері управління персоналом.

**Методи дослідження:** *теоретичні* – логіко-історичний та ретроспективний аналіз, моделювання, аналіз, синтез, зіставлення, порівняння, узагальнення, систематизація науково-теоретичних і спеціальних дослідних даних (для уточнення сутності та основні завдання соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації); *емпіричні* – експеримент, анкетування за допомогою методик «Самооцінка особистості» С.А. Будасі, Тест визначення рівня самоефективності Шерера та Маддукса, Шкала тривоги Спілбергера (STAI), Шкала психосоціального стресу Л. Рідера, опитування за допомогою авторського опитувальника “Професійні складності”, інтерв’ю (для виявлення психологічних особливостей молодих фахівців, які впливають на їх професійне становлення та перевірки ефективності програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця); *методи математичної статистики* - t-критерій Стюдента (для опрацювання емпіричних та експериментальних даних і встановлення кількісних залежностей між явищами, що досліджувалися).

**Наукова новизна та теоретична значущість** дослідження полягає в тому, що:

- *уточнено:* вплив психологічних особливостей молодих фахівців, які впливають на ефективність їх професійного становлення у комерційній організації;

- *подальшого розвитку набули:* розроблення програм соціально-психологічного супроводу професійної діяльності персоналу організації; методи та форми діагностичної та консультативної роботи корпоративних психологів з керівниками і персоналом організацій.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні й упровадженні програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців комерційної організації, яка може бути використана у повсякденній роботі з персоналом, а також у вищих навчальних закладах при викладанні навчальних дисциплін «Організаційна психологія», «Психологічний супровід персоналу», «Управління персоналом».

**Вірогідність результатів дослідження** забезпечується теоретико-методологічним обґрунтуванням його вихідних положень, критичним аналізом та узагальненням значного за обсягом досліджуваного матеріалу, застосуванням взаємодоповнюючих методів науково-психологічних досліджень, підпорядкованих меті, об'єкту, предмету і завданням наукового дослідження, кількісною та якісною обробкою отриманих у ході дослідження емпіричних даних, позитивними результатами впровадження основних положень у практику.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Психологія свідомості: теорія і практика наукових досліджень» 5 грудня 2024 року, м. Київ.

**Впровадження в практику результатів дослідження.** Результати дослідження впроваджено до програм соціально-психологічного супроводу діяльності персоналу досліджуваної комерційної організації. Розроблені в процесі роботи над дослідженням соціально-психологічні інтервенції використовуються для покращення продуктивності співробітників.

**База дослідження.** Дослідження проводилося в м. Києві у відомому в Україні комерційному холдингу назва якого не вживається на прохання керівництва.

**Структура й обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних

джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, із них основного тексту – 69 сторінок. Список наукових джерел містить 54 найменування. У роботі подано 6 таблиць та 5 рисунків. Обсяг 4 додатків – 9 сторінок.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1.1. Проблема професійного становлення особистості як предмет психологічного дослідження**

Професійне становлення особистості - це цілісний процес, який динамічно розгортається в часі - від формування професійних намірів до повної реалізації себе в професійній діяльності. Під впливом соціуму, реалізуючи себе в провідній діяльності, особистість поступово змінюється. В результаті цих змін відбувається перебудова мотивів провідної діяльності, формуються нові властивості особистості.

Людина не народжується суб'єктом діяльності, а стає ним, проявляючи і формуючи діяльнісно орієнтовані властивості. Як відзначає Р. Сімко, суб'єкт у своїх діяннях, актах творчої самодіяльності не тільки виявляється і проявляється, він у них створюється, тому, через те, що він робить, можна визначати те, чим він є [1].

Стадіальний розвиток суб'єкта дозволяє розглядати людину як динамічне утворення, яке розвивається, визначати її внутрішню логіку життя. Основна спрямованість розвитку суб'єкта в онтогенезі характеризується здобуттям все більшої суб'єктності, досягненням її вершини і поступовим згасанням. При цьому розвиток базових рівнів суб'єктності обов'язково передуює зрілим формам усвідомленої поведінки суб'єкта. Становлення суб'єкта праці є наслідком проходження людиною складного шляху свого розвитку, підготовки до входження у світ професій, опанування професійної діяльності, адаптації до неї й удосконалення професійної майстерності. Структура професійної діяльності та її зміст

змінюються у процесі розвитку суб'єкта праці, який знаходить в ній нові грані, новий зміст. Розвиток суб'єкта стимулює перетворення професійної діяльності, її перехід на якісно новий рівень, що, в свою чергу, призводить до подальшого особистісного зростання. Тому, професійний розвиток на різних етапах життєдіяльності людини є то результатом, то засобом розвитку особистості.

Аналіз наукових публікацій Н. Іванової [2], Н. Іванцової [3], Н. Липовської [4], Н. Маковецької [5], С. Світозарової [6], Ю. Яшиної [7] дозволив визначити найбільш поширені підходи до моделювання процесу професійного становлення особистості розроблені зарубіжними та вітчизняними науковцями. Однією з найбільш вдалих зарубіжних концепцій професіоналізації Н. Липовська вважає підхід Е. Гінцберга. На його думку, професійний вибір – це тривалий (більше ніж десять років) процес, що включає в себе ряд взаємозалежних рішень. Е. Гінцберг звертає увагу на необоротність цього процесу (більш ранні рішення обмежують подальші можливості), який закінчується компромісом між зовнішніми (кон'юнктура, престиж) і внутрішніми факторами (індивідуальні особливості). Е. Гінцберг вважає, що успішне самовизначення залежить від наявності широкого спектра особистісно-значущих позитивних цінностей, або «ціннісної насиченості», яка дає можливість для своєрідного маневру, тоді як неуспішне самовизначення свідчить про «ціннісну порожнечу», їх вузький спектр або відсутність. Дослідження автора дозволили подати професійний розвиток як послідовність специфічних фаз, критерієм виділення яких є зміст і форма переведення індивідуальних імпульсів у професійні бажання [4].

Концепція «кар'єрної зрілості» Д. Сьюпера містить п'ять стадій досягнення професійної зрілості особистості: 1) пробудження (від народження до 14 років), розділена на фази: фантазії (від 4 до 10 років), навчання (від 11 до 12 років), апробації можливостей (від 13 до 14 років);

2) дослідження (15 – 24 років), розділена на фази: попереднього професійного вибору (15 – 17 років), переходу (18 – 20 років), апробації (21 – 24 роки); 3) консолідації (25 – 44 роки); 4) зберігання (45 – 64 роки); 5) спаду (після 65 років). Автор підкреслює необхідність управління процесом професійного розвитку, але для того, щоб мати змогу керувати ним, необхідно постійно усвідомлювати себе як фахівця, регулярно оцінювати різні аспекти власного професійного розвитку [7].

Т. Кудрявцев в якості критерію для виділення стадій професійного становлення обрав ставлення особистості до професії і рівень виконання нею діяльності. Він виділив чотири стадії: 1) виникнення і формування професійних намірів; 2) професійне навчання і підготовка до професійної діяльності; 3) входження у професію, активне її освоєння і знаходження себе у виробничому колективі; 4) повна реалізація особистості у професійній праці. Автор розглядає «професійне становлення» як тривалий процес розвитку особистості від початку формування професійних намірів до повної реалізації себе у професійній діяльності. Центральною ланкою цього процесу виступає професійне самовизначення. Учений також вважає, що професійне становлення не короткочасний акт, який охоплює лише період навчання у ВНЗ. Воно є тривалим, динамічним, багаторівневим процесом. Перехід до кожної наступної стадії закладається в ході попередньої і супроводжується виникненням у суб'єкта ряду суперечностей і криз [8].

Рівні професіоналізму особистості обрала критерієм для виділення етапів становлення професіонала О. Вовк. На цій основі авторка побудувала піраміду з щаблів професіоналізму по аналогії з пірамідою А. Маслоу та запропонувала п'ятирівневу систему градацій. Найнижчий рівень - «початковий» («елементарний» або «фундаментальний»). Наступний за ним - «базовий» («навчальний» або «потенційний»), потім «основний» рівень, що відповідає певному нормативному ступеню

професіоналізму. Більш вищий «основний» (або «номінальний») рівень і найвищий рівень професіоналізму дослідниця позначила як «прогресивний» («оптимальний» або «перспективний»). Найбільш якісний рівень, пов'язаний з виходом за межі вимог до професійної діяльності «професіонала», авторка позначає як «досконалий» («майстерність») [9, с. 161].

В. Ягупов виділяє 5 рівнів і 9 етапів професіоналізації: 1) допрофесіоналізм - первинне ознайомлення з професією; 2) професіоналізм (етапи: адаптації до професії; самоактуалізації в професії; вільного володіння професією у формі майстерності); 3) суперпрофесіоналізм (етапи: вільного володіння професією у формі творчості; опанування низкою суміжних професій; творчого самопроекування себе як особистості; 4) непрофесіоналізм – виконання праці за професійно деформованими нормами на тлі деформації особистості; 5) післяпрофесіоналізм – завершення професійної діяльності [10, с. 26]. Водночас, М. Козирев виділяє такі стадії професійного становлення особистості: 1) аморфна оптація (0 – 12 років) – зародження професійно орієнтованих інтересів і схильностей; 2) оптація (12 – 16 років) – поява професійних намірів, вибір шляху фахового навчання та підготовки, навчально-професійне самовизначення; 3) професійна підготовка (16 – 23 років) – професійна підготовка, професійне самовизначення, готовність до самостійної праці; 4) професійна адаптація (18 – 25 років) – засвоєння нової соціальної ролі, досвід самостійного виконання професійної діяльності, професійно важливі якості; 5) первинна професіоналізація (25 – 30 років) – професіональна позиція, індивідуальний стиль діяльності, кваліфікована праця; 6) вторинна професіоналізація (30 – 38 років) – професійний менталітет, ідентифікація з професійною спільнотою, професійна мобільність, гнучкий стиль діяльності, висококваліфікована діяльність; 7) професійна майстерність (38

– 55 років) – творча фахова діяльність, рухливі інтегративні психологічні новоутворення, проектування своєї діяльності й кар'єри [11, с. ]. І В. Ягупов і М. Козирєв визначають два однакових критерії для виділення стадій професійного становлення особистості – це соціальна ситуація розвитку фахівця й рівень реалізації основної діяльності. Тому, виділені ними стадії або фази практично ідентичні, але деякі з них називаються по-різному.

О. Питлюк-Смеречинська розглядає професіоналізацію як процес формування особистості й діяльності професіонала, а особистість професіонала – як інтегральну системну якість, що закономірно виявляється на певному етапі професійного розвитку індивіда [12]. Вона визначає такі критерії розвитку особистості професіонала: професійна продуктивність, професійна ідентичність і професійна зрілість. Професійне становлення особистості розглядається як форма професійної соціалізації та індивідуалізації; частина життєвого шляху індивіда; специфічна форма професійного розвитку та навчання; специфічна форма прояву активності індивіда. В якості одиниці періодизації дослідниця використовує стадії, періоди і фази. Стадії в основному збігаються з етапами професійної соціалізації: допрофесійний розвиток особистості (підготовка до професіоналізації); пошук і вибір професії, навчального закладу; професійне навчання; самостійна професійна діяльність. Періоди є компонентами стадій і виникають як результат конкретизації концепції: професійна адаптація (або завершення професійного розвитку попередньої стадії); стійке зростання показників; період найвищих досягнень; період спаду, якому може передувати стагнація. Фази конкретизують ситуацію професійного становлення особистості. Вони пов'язані більше з вирішенням приватних завдань професійного розвитку. Кожен період ділиться на фази залежно від розв'язуваного завдання: фаза «після вступної ейфорії» та апробації форм навчальної діяльності; фаза



усвідомлення неефективності професійних форм навчальної діяльності і формування нових; фаза найвищого розвитку навчально-академічної діяльності студента [12].

Результати аналізу наведених концепцій свідчать, що незалежно від обраних структурних критеріїв, науковці розглядають професійне становлення індивіда як наскрізний лінійний процес, тобто такий, що пронизує весь життєвий шлях людини. Проте, існує і відмінна думка. Н. Сургунд, аналізує професійне становлення у контексті синергетичного підходу, який дає можливість «нелінійного погляду», «нелінійного мислення». «Обираючи модель самоорганізації за зразок для характеристики процесів професійного становлення особистості, ми робимо акцент на принциповій нелінійності цих процесів. Самовизначення і самореалізація особистості йдуть нелінійно, з відгалуженнями, тупиковими варіантами, причому вихід на ці траєкторії - справа випадку, малої флуктуації в період особистісної кризи. Це змінює наше уявлення про жорсткий детермінізм і не дозволяє будувати довгострокові професійні плани і проекти» [13]. І далі: «Поліваріантність можливих перспектив професійного становлення особистості - головний критерій нових моделей самоорганізації. В області особистісного і професійного самовизначення і самореалізації, де діють нелінійні закони, планування можливе тільки в дуже не очевидному, варіативному сенсі. Чим воно детальніше, тим не надійніше. Потреба в такому підході - наслідок тих реальних фактів життєвого і професійного становлення, які не вписуються в традиційно лінійну точку зору. Ці факти зараз безперервно виникають з тією або іншою інтенсивністю, руйнують засновані на лінійних моделях прогнози і вражають нас своєю непередбачуваністю: за півгодини до остаточного терміну подачі документів для вступу до ЗВО абітурієнт вирішує свою професійну долю, обираючи факультет, де менше конкурс і відповідно нижчий прохідний бал» [13]. Або досить поширена ситуація коли людина

отримує професійну освіту і ніколи не працює за спеціальністю. У таких випадках у процесі професіоналізації стадія професійного навчання або повністю відсутня, або її тривалість значно скорочується. Людина, яка змінила професію опиняється одразу на стадії професійної адаптації. Яким чином відсутність професійного навчання впливає на успішність професійної адаптації і професійне становлення взагалі? Розглянуті нами концепції і дослідження процесів професійного становлення не дають відповіді на це запитання. Можна передбачати, що відсутність освіти за професією ускладнює процеси професійного становлення. Цей висновок важливий для комерційних організацій тим, що, у багатьох випадках, роботі, яку виконують молоді фахівці комерційних організацій, зокрема менеджер з продажу, у навчальних закладах не навчають.

У цьому дослідженні будуть використані підходи В. Ягупова та М. Козирєва, які в процесі професійного становлення виділяють стадію професійної адаптації (18 - 25 років). Виходячи із зазначеного, а також того, що на роботу у комерційну організацію, як правило приймають осіб у яких вже наявний певний виробничий стаж за спеціальністю, вказаний вік відповідає і віку молодого фахівця, як предмета нашого дослідження.

Очевидно, що стадія професійної адаптації розпочинається з прийняттям молодого фахівця на роботу до комерційної організації. Початок роботи в комерційній організації викликає підвищену професійну активність особистості, яка спрямовується на опанування системою взаємин у колективі, нової соціальної ролі, набуття професійного досвіду і самостійне виконання професійної праці. Поступово опановуючи свою нову роботу молодий фахівець усе більше занурюється у професійне середовище, виконує свої обов'язки відносно стійкими і оптимальними для працівника способами. Професійна діяльність стабілізується, формуються нові системи ставлення особистості до навколишньої дійсності і до самої себе. Стадія професійної адаптації закінчується з виробленням молодим

фахівцем індивідуальних технологій виконання своїх обов'язків або стилю діяльності. Після чого настає наступна стадія первинної професіоналізації і становлення фахівця.

Останнім часом проблема адаптації молодого фахівця до умов професійної діяльності набула значної актуальності через високий рівень стресу та невизначеності, спровокований війною, постійні зміни в системі вищої освіти, кризові явища у вітчизняній економіці, інформаційний тиск соціального середовища, тощо. Водночас, зростання важливості адаптації молодих фахівців в нашій країні недостатньо усвідомлюється керівництвом і працівниками служб персоналу багатьох як державних так і недержавних підприємств, організацій і установ, у яких не застосовуються навіть базові програми адаптації не тільки молодих фахівців, а й інших категорій працівників.

Процес адаптації відбувається постійно. Психічний розвиток - процес безперервний. На переході від однієї точки розвитку до іншої, індивід автоматично переходить від одного фрагмента адаптації до іншого, тому особистісний розвиток можна розглядати як низку перманентних адаптаційних процесів. Стрімкі зміни навколишнього соціального середовища змушують індивіда постійно шукати нові можливості для пристосування до нього. Як відзначає О. Горова: "У ситуації суспільної невизначеності, спричиненої прискореними або не системними реформами соціуму в цілому та освіти зокрема, особистість втрачає потенціал розвитку і зосереджується на постійному пристосуванні до ситуативних змін, які не покращують загальну динаміку розвитку, а радше є спробою пристосуватися до ситуації. За таких умов зменшується кількість професіоналів, які здатні ефективно діяти, впроваджувати реформи та інновації в окремих галузях виробництва. Причина цього не в тотальній втраті професіоналізму чи індикації професійної непридатності, а в тому, що більшість сучасних фахівців втрачає впевненість у власній

компетентності, дезорієнтована та не може швидко налагодити ефективну комунікацію у процесі постійного реформування та змін соціального і професійного середовища” [14, с. 222].

На зміни у соціальному оточенні накладаються особливості вікового розвитку, що пов’язані з необхідністю опанування нових видів діяльності та зміною соціального оточення. Початок професійної діяльності або зміна місця роботи на цьому етапі - один з таких періодів. Нездатність молодого фахівця справитися з новою життєвою ситуацією тягне за собою не успішність у професійній діяльності, емоційний дискомфорт, стрес, кризу, звільнення, зневіру у власній спроможності.

У випадках, коли адаптаційний потенціал особистості недостатній для успішного пристосування в новому середовищі – зауважує Н. Старинська, - і його не вдається розширити належним чином за необхідний час, виникає потреба в соціально-психологічній допомозі. У такій ситуації доводиться обмежувати тиск навколишнього середовища, створювати «тепличі умови», якщо це можливо, і таким чином штучно знижувати рівень адаптаційного бар’єру [15]. У більшості випадків компенсувати недолік власних адаптаційних можливостей людина намагаються, звертаючись за психологічною допомогою, тому потреба у соціально-психологічному супроводі як одній з форм психологічної допомоги зростає.

Таким чином, на шляху професійного зростання молодий фахівець проходить кілька етапів або стадій. Різні науковці називають різні критерії для їх виділення. Проте, професійне становлення переважно розглядається як лінійний процес, що триває протягом усього життєвого шляху кожної людини і є для неї неповторним. При цьому, залежно від життєвих обставин, людина може змінювати професію, спеціальність або місце роботи, що призводить, щонайменше, до повернення у професійному

становленні на стадію адаптації, або й до повторного проходження кількох вже раніше пройдених стадій.

У кожної людини різні адаптаційні можливості. Для того щоб надати молодим фахівцям рівні можливості для професійного становлення і успіху, їм необхідно надавати психологічну допомогу. Однією з організаційних форм надання психологічної допомоги є психологічний супровід.

## **1.2. Основні підходи до визначення сутності і змісту соціально-психологічного супроводу діяльності**

Терміни «соціально-психологічний супровід», «психологічний супровід», «психолого-педагогічний супровід» давно та широко використовуються психологами, педагогами, соціальними працівниками. Поняття супроводу вживається фахівцями як концептуально, для позначення певних напрямів їхньої діяльності, так і більш конкретно, для виділення конкретних способів розв'язання наявних у їхніх клієнтів проблем. Водночас, єдиного методологічного підходу до розуміння сутності, мети, завдань, змісту, форм і методів жодного із зазначених видів супроводу науковцями не вироблено. Відсутній також і аналіз їх спільних і відмінних характеристик. До того ж у науковій літературі відсутнє чітке розуміння відмінностей між різними видами супроводу.

Бібліографічний аналіз авторефератів дисертаційних досліджень з проблем супроводу зібраних у Національній бібліотеці України імені В. І. Вернадського за період з 2000 року і по цей час, свідчить, що найбільш розробленою постає проблема психологічного супроводу, якій присвячено 37 наукових досліджень, 9 разів у дослідженнях розроблялися питання психолого-педагогічного супроводу, 3 рази – соціально-психологічного. Серед соціальних груп для яких розроблялися зазначені види супроводу

найчастіше згадуються студенти – 10 разів, по 4 рази – курсанти військових училищ та рятувальники, тричі – військовослужбовці, підлітки, школярі молодшої школи, дошкочата та психологи, двічі – сім'ї, старшокласники, педагоги та правопорушники. Підсумком аналізу постає думка М. Савчина, який зазначає, що у вітчизняній психології відмічається розмаїття підходів щодо розуміння феномену психологічного супроводу, що позначається у визначенні його сутності, структури, видів, напрямків. За його аналізом науковці виокремлюють такі сфери застосування психологічного супроводу: психологічна допомога студентам; задоволення емоційних запитів, пов'язаних із набуттям особистісної ідентичності в процесах культурного, етнічного й етичного самовизначення; сприяння у виробленні стійких ціннісних і моральних норм; допомога у вирішенні екзистенційних проблем (адаптації, індивідуалізації, інтеграції тощо). Це передбачає вирішення спектру проблем, пов'язаних із подоланням почуття неповноцінності, сексуальними проблемами, проблемою становлення особистісного та соціального статусу; проблематика психологічного здоров'я (превентивна і поточна допомога при душевних стражданнях, пов'язаних із розладами настрою, життєвими стресами, конфліктами, межовими станами); професійне консультування, яке містить у собі як загальне орієнтування у виборі тієї чи іншої професії (як скласти “резюме”, як і де отримати іншу професію, де знайти роботу за своїми можливостями) [16].

Для того щоб уточнити сутність поняття “соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця комерційної організації” проаналізуємо наявні визначення психологічного та соціально-психологічного супроводу. Варто зазначити, що розмаїтість підходів до аналізу феномену психологічного супроводу призводить до наявності значної кількості варіантів визначення його сутності. Так, А. П. Журавель під поняттям «психологічний супровід» розуміє процес

організації та проведення комплексу заходів з метою подолання ускладнень, підвищення рівня загальної та ситуативної психологічної стійкості і сприяння ефективному виконанню завдань в різних умовах діяльності. Запропоноване визначення дозволяє виділити основні суттєві структурні елементи психологічного супроводу, а саме: головну мету; суб'єкти та об'єкти психологічного супроводу; основні напрямки психологічного супроводу; форми, методи і засоби психологічного супроводу [17].

Дослідники військової діяльності Н. Жигайло та О. Матеюк відзначають, що психологічний супровід полягає у безперервному відстеженні динаміки психологічної обстановки, а саме – морального та психологічного стану особистого складу власних збройних сил і сил супротивника, яке складається з соціальної обстановки, бойових і ергономічних умов в зоні бойових дій, прогнозування й оцінки втрати, психологічних втрат серед особового складу, надання психологічної допомоги військовослужбовцям у подоланні психотравмувальних ситуацій, цілеспрямованому управлінні мотивацією, психічними станами людей та соціально-психологічними процесами у військових підрозділах, їх захисті від психологічних акцій противника [18, с. 65]. В своїй праці В. Чернишов відзначає, що психологічний супровід передбачає: «по-перше, оволодіння певною сумою знань, що сприяють психологічній готовності до зустрічі з можливими небезпеками, й формування на цій основі раціонального ставлення до них; по-друге, набуття навичок управління власним емоційним станом і зниження рівня нервової напруги, тобто оволодіння методами емоційно-вольової саморегуляції» [19, с. 173].

Своєчасним наданням психологічної допомоги вважає психологічний супровід Т. Титаренко, яка визначає його як спільні дії (система, процес, вид діяльності) людей в процесі комунікації у міжособистісному, соціальному та інституціональному просторі відповідно

до властивих їм ролей і розглядає його як основну умову збільшення внутрішніх ресурсів особистості завдяки залученню ресурсів зовнішніх, що полегшує інтеграцію до соціуму, сприяє професійному становленню, підвищенню добробуту і суб'єктивного благополуччя [20]. І. Слободянюк і Л. Слободянюк вважають, що психологічний супровід і психологічна допомога у процесі професіоналізації фахівця поняття-синоніми [21]. М. Савчин вказує, що “психологічний супровід виступає як система засобів, що містять у собі різні форми, методи і прийоми допомоги особистості” [16]. З. Крупник та інші дослідники зазначають, що соціально-психологічний супровід може бути ефективним на чотирьох основних рівнях соціальної взаємодії: мікрорівні (створює типи ролей та міжособистісної взаємодії у родині), мезорівні (окремі індивіди, друзі, сусіди, знайомі, волонтери, служби та організації, які активно взаємодіють із родиною, інші працівники соціальних служб, систем охорони здоров'я, освіти), екзорівні (інституційні організації, у яких родина може не приймати безпосередньої участі, але які можуть опосередковано здійснювати вплив на неї (система охорони здоров'я, соціального обслуговування, освіти), макрорівні, який утворюють соціокультурні та соціально-економічні фактори [2; 5; 8].

Ю. Слюсарєв стверджує, що “психологічний супровід – це недирективна форма надання психологічної допомоги, спрямована на посилення, вдосконалення, розвиток, саморозвиток самосвідомості особистості, допомоги, яка запускає механізми саморозвитку й активізує власні ресурси людини” [23]. Д. Усик визначає супровід як комплексний метод, в основі якого – “єдність чотирьох функцій: діагностика виниклої проблеми; інформація про проблему і шляхи її рішення; консультація на етапі вибору рішення і вироблення плану рішення проблеми; первинна допомога на етапі реалізації плану рішення” [25].



В кількох роботах наводиться визначення соціально-психологічного супроводу професійної діяльності. Так, М. Мушкевич визначає соціально-психологічний супровід як системну діяльність психолога спрямовану на створення комплексної системи клініко-психологічних, психолого-консультативних і психотерапевтичних умов, що сприяють розвитку знань, умінь і навичок, успішній адаптації, реабілітації, особистісному становленню, нормалізації стосунків з метою успішної інтеграції та самореалізації особистості [26]. О. Кокун підтримує думку, що психологічний супровід – це цілісний процес вивчення, формування, розвитку і корекції професійного становлення особистості з урахуванням своєрідності й психологічних особливостей кожної стадії, а також права особистості нести відповідальність за своє професійне життя. Мета психологічного супроводу полягає у повноцінній реалізації професійно психологічного потенціалу особистості і задоволення потреб суб'єкта діяльності. Психологічний супровід професійного становлення особистості здобуває особливу актуальність в умовах ринкової економіки, коли зростає значення професійного психологічного потенціалу і професійної мобільності фахівців, знижується соціальна захищеність працівників [27]. Р. Калениченко вказує, що підґрунтя соціально-психологічного супроводу становить єдність чотирьох функцій: діагностики суті проблеми, яка виникла; інформації стосовно природи проблеми та шляхів її розв'язання; консультації на етапі прийняття рішення й розробки стратегії вирішення проблеми; первинної допомоги на етапі реалізації розробленого плану [28]. Ж. Новікова відмічає, що “психологічне супроводження також стає певним соціальним контекстом спільної роботи психолога та клієнта, певним спільним полем психологічної взаємодії, що може розглядатися як один з видів практики для клієнта, яка включає як соціальний, так і особистісний контекст” [29].

Проведений нами аналіз наукової літератури дозволяє виділити три основні підходи до визначення сутності поняття соціально-психологічного супроводу. Соціально-психологічний супровід можна розглядати як систему надання психологічної допомоги, як метод психологічної допомоги і як особисту позицію психолога по відношенню до клієнта у своїй професійній діяльності. Психологічний супровід як система професійної діяльності психолога, спрямована на усвідомлення соціально-психологічних умов для успішного навчання і психологічного розвитку людини. Психологічний супровід, як мультидисциплінарний метод, що забезпечує єдність зусиль педагогів, психологів, соціальних і медичних працівників та ін., і полягає у формуванні орієнтаційного поля розвитку, де відповідальність за діяльність несе здебільшого сам суб'єкт. Психологічний супровід як позиція психолога по відношенню до суб'єктів взаємодії, де основними принципами роботи є включення, участь, забезпечення [27]. Такої ж думки дотримуються Ю. Бойко-Бузиль [30], Д. Усик [25], Ж. Новікова [29] та інші науковці.

Мета соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця повинна полягати у створенні передумов для “повноцінної реалізації професійно-психологічного потенціалу особистості і задоволенні потреб суб'єкта діяльності” [19, с. 128]. О. Євдокімова головне призначення психологічного супроводу вбачає у створенні умов, сприятливих для розвитку особистості на всіх етапах особистісно-професійного становлення, реалізації актуальних і потенційних можливостей особистості, ефективного засвоєння знань в області професійної діяльності і побудови життєвої стратегії, оптимізації професійного й особистісного зростання [32]. На думку О. Малхазова складовими цього виду психологічного супроводу є: забезпечення оптимального соціально-психологічного мікроклімату; встановлення міри задоволеності роботою та умовами праці і відпочинку; поліпшення режиму

праці та відпочинку; професійний відбір, підвищення кваліфікації; система заохочень і покарань; професійна корекція; попередження виникнення небажаних функціональних станів; засоби запобігання девіантній поведінці, професійній деформації; створення кімнат психологічного розвантаження тощо [33]. Психологічний супровід саме професійної діяльності як система організаційних та психологічних заходів спрямована на створення сприятливих умов для професіонала і підтримку високої ефективності його діяльності [34]. На думку С. Гарькавця психологічний супровід професійного становлення і професійної діяльності передбачає: психологічне консультування з питань професійної діяльності; психологічну допомогу у розв'язанні особистих та сімейних психологічних проблем; діагностику професійної працездатності; корекцію несприятливих психічних станів; організацію і проведення профілактичної та реабілітаційної роботи [35].

Привертає увагу те, що визначення психологічного супроводу і соціально-психологічного супроводу, які дають науковці, практично не відрізняються між собою. Суб'єктом і психологічного, і соціально-психологічного супроводу дослідники визначають психолога. По відношенню до соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця комерційної організації це не зовсім коректно. Якщо розглядати соціально-психологічний супровід як надання психологічної допомоги, то очевидно, що за відсутності в організації посади психолога таку допомогу можуть надавати керівники, працівники кадрових органів, колеги по роботі, члени сім'ї, друзі, тощо. Тому соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця у нашому дослідженні розглядається як система професійної діяльності спеціалістів по роботі з персоналом комерційної організації і психолог лише один з таких фахівців.

Слово «супровід» за великим тлумачним словником сучасної української мови означає супроводжувати, супроводити; у (в) супроводі кого, чого разом із ким-, чим- небудь, у чиємусь товаристві; в оточенні когось, чогось; те, що супроводить яку-небудь дію, явище... [31]. Таке тлумачення дає підстави розглядати супровід професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації як рух представників організації, її соціуму, разом із ним, поряд із ним, іноді – трохи попереду, у разі необхідності визначити напрям подальшого професійного розвитку. Найважливішою рисою супроводу є встановлення суб'єкт-суб'єктних відносин між молодим фахівцем і особою, яка супроводжує його становлення у тій, чи іншій ситуації, на тому чи іншому його етапі. Такі відносини спираються на внутрішній потенціал молодого фахівця, на його право як суб'єкта самостійно обирати і реалізовувати траєкторію свого професійного становлення та нести відповідальність за наслідки своїх дій. Проте декларація цього права ще не є його гарантією. Для здійснення права вільного вибору різних альтернатив професійного розвитку необхідно навчити молодого фахівця обирати форми супроводу, допомогти йому розібратися в суті проблемної ситуації, що виникає у його професійній діяльності, виробити план її розв'язання і зробити перші кроки на цьому шляху. Водночас, також необхідно навчати працівників організації формам взаємодії з молодими фахівцями, методам і способам надання їм допомоги в адаптації до організації, вимог її організаційної культури, кадрової політики, професійному становленні.

Таким чином, не зважаючи на поширеність у теорії і практиці психологічної роботи терміну психологічний супровід, його дефініція до цього часу не опрацьована. Науковці визначають психологічний супровід як систему та метод надання психологічної допомоги або особисту професійну позицію психолога. Аналіз засвідчив, що диференціювати визначення психологічного та соціально-психологічного супроводу у

науковій літературі складно. У деяких наукових статтях зазначені терміни використовуються як синоніми і підміняють один одним.

Соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця комерційної організації - це система професійної діяльності спеціалістів по роботі з персоналом організації спрямована на забезпечення підтримання високої ефективності професійної діяльності молодих фахівців, запобігання та корекцію несприятливих психічних станів, надання психологічної допомоги у розв'язанні виробничих і особистих психологічних проблем, забезпечення оптимального соціально-психологічного мікроклімату у відносинах між молодими та досвідченими співробітниками.

Структуру соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця в організації як організаційний критерій можна оцінити за такими показниками:

систематичне здійснення на рівні організації заходів із забезпечення високої продуктивності молодих фахівців;

підтримання оптимального соціально-психологічного мікроклімату у відносинах між молодими та досвідченими співробітниками;

наявність співробітників завдання яких полягають у запобіганні та корекції несприятливих психічних станів молодих фахівців, своєчасному наданні психологічної допомоги у розв'язанні виробничих і особистих психологічних проблем;

створення умов для професійного і особистісного самовдосконалення та врахування його результатів при вертикальній та горизонтальній ротації.

### **1.3. Соціально-психологічний супровід у системі менеджменту людських ресурсів**

Використання фахівцями терміну „Human Resource Management” (HRM) у Європі, США та Японії і його вітчизняного аналогу „управління людськими ресурсами” пов’язане з декларуванням потреби у виділенні цієї області управління в особливу галузь менеджерської діяльності. Управлінці-практики вищої ланки в підприємницьких організаціях все частіше говорять про необхідність професіоналізації цієї сфери управлінської діяльності. Як свідчить проведений нами аналіз спеціальної літератури ситуація у сфері HRM неоднозначна.

З одного боку, значна кількість фахівців визнає людський ресурс одним з основних чинників, що впливають на ефективність і конкурентоспроможність сучасної організації [36; 37]. Людська складова все частіше розглядається не тільки як об’єкт управління, але і як найбільш цінний і дефіцитний ресурс успішного функціонування і розвитку організації. Проте, з іншого боку, очевидним є її низький статус. Показником серйозності ставлення до HRM можна вважати ступінь впливу функції управління людськими ресурсами на процес ухвалення ключових рішень. Сьогодні служби управління персоналом у великих комерційних організаціях не завжди розглядаються як менеджерські підрозділи рівні за статусом до служб з розвитку техніки, фінансів, маркетингу, інформаційних технологій та ін. Так, наприклад у Великобританії, не зважаючи на те, що і гроші, і персонал є основними ресурсами всіх організацій, посада директора з HRM існує лише у 30% великих компаній, водночас підприємств без посади фінансового директора немає взагалі [38]. Стосовно українських підприємств такі дослідження не проводилися, проте, можна впевнено припустити, що в Україні кількість організацій у яких є посада директора з HRM значно менше, ніж у Великобританії.

Термін HRM з’явився у вжитку в організаціях США на початку 70-х років XX ст. і лише через два десятиліття його почали використовувати на теренах колишнього СРСР [39; 40]. Цей термін виник в середовищі

економістів-професіоналів як альтернатива традиційним підходам до роботи з персоналом. Безпосереднім поштовхом до його появи стало прагнення керівництва комерційних організацій до більш повного і раціонального використання їх людського потенціалу в умовах динамічних змін у зовнішньому і внутрішньому організаційному середовищі і, як наслідок, переорієнтація кадрової політики цих організацій. Тодішні зміни у зовнішньому середовищі характеризувалися підвищенням турбулентності; зростанням конкуренції; підвищенням вартості робочої сили; ускладненням процесу її придбання; змінами в трудовому законодавстві, особливо в країнах Західної Європи [41; 42]. Для внутрішнього середовища характерними були формування гнучких децентралізованих структур управління; перерозподіл влади по горизонталі; підвищення вимог до активності, відповідальності і кваліфікації персоналу; переорієнтація керівництва підприємницьких організацій на відносини соціального партнерства та ін. [41].

І хоча термін HRM зараз широко використовується, він дотепер трактується вельми неоднозначно і чітко не визначений. Ряд авторів вказують на так звану „трансатлантичну розбіжність”. Інтерпретація поняття HRM суттєво відрізняється у США, Японії і Західній Європі. Крім того, зміст HRM варіюється і в межах самої Західної Європи. Зокрема, підходи до HRM різняться у Великобританії, ФРН, Франції [39, 41]. Розбіжності між США, країнами Європи і Японією у трактуванні HRM дослідники вважають природними і пов’язують з відмінностями у культурі, традиціях, виробничих відносинах, особливостях трудового права та ін. Так, вважається, що американські моделі більшою мірою відображають прагнення до організаційної культури звільненої від контролю, що виключає будь яке втручання і обмеження права менеджера управляти [41]. Водночас, у більшості європейських країн практика управління людськими ресурсами скоріше заснована на принципах філантропічного капіталізму, з

широкою участю профспілок, державним втручанням, колективною концепцією життя організації [42; 43].

Не зважаючи на певні культурні відмінності у практиці менеджменту науковці дають управлінню людськими ресурсами близькі визначення і наділяють його приблизно однаковим змістом. Р. Л. Дафт вважає, що управління людськими ресурсами це „...розробка і застосування в організації формальних систем, які забезпечують ефективне і продуктивне використання людських здібностей для досягнення організаційних цілей” [44, с. 464]. До HRM він відносить всю діяльність із залучення, розвитку і утримання ефективної робочої сили. На думку В. Літинської управління людськими ресурсами – це не тільки адміністрування кадрової служби, а й більш широкий обсяг діяльності керівників органів управління. Воно включає в себе усі функції, пов'язані з: плануванням; залученням; добором; соціалізацією; професійним розвитком; оцінюванням показників діяльності; оплатою праці; мотивацією; підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів» [45, с. 150]. С. В. Шекшня під управлінням людськими ресурсами розуміє методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей. Основними системами управління персоналом на його думку є: підбір, навчання і розвиток, оцінка і винагородження персоналу [46].

Британська спеціалістка з HRM Н. Корнеліус вказує на наявність двох підходів до управління людськими ресурсами: жорсткого і м'якого [38, с. 15 - 17]. Жорстка концепція HRM ґрунтується на прагматичному, індивідуалістичному, інструментальному підході до управління персоналом в основі якого лежить фінансова вигода. Тому, позиція керівництва компанії завжди домінує над точкою зору колективу, інтересами і потребами працівників компанії. Взаємовідносини між керівництвом і персоналом характеризуються відвертим контролем за



рівнем заробітної плати та директивною позицією, з елементами маніпулювання, відносно шляхів підвищення ефективності праці. Подібну позицію можна вважати спадщиною тейлоризму і фордизму. М'яка концепція HRM ґрунтується на концепції людських відносин і має більш виражену гуманістичну спрямованість (так званий розвиваючий гуманізм) [47]. В її основі лежить професійний розвиток персоналу. Співробітники компанії розглядаються, головним чином, як її активи, а не стаття витрат. Спостереження Н. Корнеліус дозволяє зробити висновок, що соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця можливий у комерційних організаціях які сповідують у своїй практичній діяльності концепцію HRM гуманістичної спрямованості. навіть за відсутності спеціальних досліджень можна стверджувати, що в Україні таких організацій досить небагато. Так, В. В. Щербина виділив низку ознак управління людськими ресурсами, які згуртував навколо таких чинників, як реагування на динамічні зміни у зовнішньому середовищі організації, орієнтація роботи з персоналом на досягнення стратегічних цілей організації та її розвиток, співпрацю і партнерство менеджменту та персоналу, зміни в організаційній структурі та ін. Інші фахівці відмічають різницю між масштабністю традиційного управління персоналом і HRM. На їх думку HRM це робота з кадрами на національному (регіональному) рівні, тоді як управління персоналом стосується конкретної організації. Також вказується на розмір організації. Управління персоналом застосовується у невеликих організаціях, які не мають спеціалізованого функціонального підрозділу по роботі з кадрами. Водночас, у розгалуженій організації, яка має такий підрозділ, застосовується HRM. Нарешті вважається, що робота з персоналом орієнтована на завдання стратегічного розвитку організації називається HRM, тоді як традиційна робота з кадрами – управління персоналом [48]. В Україні не так багато великих організацій, які можуть дозволити собі HRM у повному обсязі.

У контексті оптимізації управління людськими ресурсами організації науковці надають великого значення необхідності чіткого визначення суб'єкта цієї діяльності. Аналіз спеціальної літератури свідчить про відсутність повноцінної концепції функціонування менеджерського органу з HRM. Деякі автори відмічають, що ефективні органи з HRM ні у вітчизняних, ні у зарубіжних організаціях не сформовані. Залишаються невизначеними функції служби з HRM, які при цьому досить поверхово пов'язані з характеристиками людського ресурсу і характером сучасної соціальної організації [48, с 63]. На практиці це призводить до існування низки протиріч, які виникають в процесі управління людськими ресурсами між організаційною стратегією і неадекватною практикою управління персоналом, між лінійними керівниками і функціональними спеціалістами з управління персоналом, між зростанням технологічності управління персоналом і недостатнім рівнем підготовленості спеціалістів, які займаються управлінням персоналом та ін. Такі протиріччя існують практично в кожній організації і негативно впливають на її ефективність. Особливо це стосується великих за розміром організацій зі складною організаційною структурою.

Все зазначене вказує на суттєве значення, якого набула проблема суб'єкта управління людськими ресурсами. У спеціальній літературі сформульовано декілька підходів до її розв'язання. Одні фахівці основним суб'єктом HRM називають топ-менеджерів організації, інші – лінійних керівників, ще інші – менеджерів по роботі з персоналом. Є також інтегративні підходи в яких об'єднують кілька типів суб'єктів HRM. Наприклад, управлінців-практиків (топ-менеджерів і лінійних керівників) і вузьких спеціалістів з управління персоналом (менеджерів або консультантів з HRM).

Нарешті, деякі фахівці вважають, що участь у HRM беруть представники всіх ланок управління сучасної організації (топ-менеджери,

лінійні керівники, менеджери з управління персоналом). Розподіл функцій у цьому випадку такий: топ-менеджери опрацьовують стратегію HRM на вищому рівні управління організацією, безпосередня реалізація HRM покладається на лінійне керівництво, а функціональне забезпечення HRM – на фахівця, якого називають „радником лінійного управління” [48]. Спільним для всіх вказаних підходів є визнання стратегічної значущості функції HRM.

Відмінності у зазначених підходах пов’язані з тим, що не всі фахівці розрізняють HRM як напрям кадрової політики і як напрям менеджерської діяльності, як адміністративну (управлінську) функцію і орієнтовану на інновації спеціальну менеджерську функцію. Погляди на суб’єкт HRM диференціюються також залежно від трактування ролі різних груп менеджменту організації в розробці і реалізації стратегії її розвитку. Перевагу представникам стратегічного управління (топ-менеджерам) віддають ті хто розглядає HRM, як вид стратегічного планування. Ті, хто вважає найбільш важливою реалізацію стратегії розвитку організації, виділяють в якості суб’єкта HRM лінійних управлінців. Прибічники HRM, як менеджерської діяльності пов’язаної з удосконаленням соціальної підсистеми організації і орієнтованої на активізацію, розвиток і раціональне використання людського потенціалу, роблять акцент на підготовлених професіоналів, що працюють в спеціалізованих органах [48]. На нашу думку, суб’єктом управління людськими ресурсами слід вважати не конкретного управлінця чи менеджера, а структурний підрозділ організації на який покладено виконання основних функцій HRM. Для такого висновку є кілька підстав.

По-перше, управління людськими ресурсами у малих і середніх (від 50 до 250 працівників) організаціях відсутнє в цілому. Дослідження проведені у Великобританії показали, що менеджери таких організацій не сприймають HRM як концепцію визначення чинників, які сприяють або

зростанню і успішному розвитку компанії, або навпаки, її занепаду і розоренню. Як правило менеджер-власник часто неспроможний визначити, що необхідно робити в першу чергу, а пріоритетним завданням для нього є негайне виживання компанії на ринку. Навіть після того як становище такої компанії стабілізується власники і менеджери не схильні щось змінювати у роботі з персоналом адже не певні у необхідності цих змін [38, с. 338-339].

Стратегічний характер HRM передбачає його представленість на вищому рівні керівництва. З названих причин у малих і середніх організаціях це скоріше за все неможливо. Якщо управління людськими ресурсами буде покладене на одного із співвласників, то його будуть турбувати, перш за все, питання виживання організації за будь якої ціни і він не зможе забезпечити повноцінний HRM. Якщо управління людськими ресурсами буде доручене менеджеру, то навряд чи власник буде повністю довіряти фахівцю який, за умови можливої помилки, несе значно меншу, ніж він сам, відповідальність за кінцевий результат.

Слід також відзначити, що аналіз прикладів ефективної реалізації концепції управління людськими ресурсами у США та Західній Європі, які наведені у літературі, свідчить про те, що в них йдеться лише про великі організації, які вже достатньо тривалий час перебувають на ринку, пройшли перші стадії свого існування і накопичили достатню для подальшого розвитку кількість фінансових, технічних і технологічних ресурсів (Southwest Airlines, Disney, Dell Computer, IBM [44], Hewlett-Packard, Motorola, Glaxo Wellcome [37] та ін.). Зазначене дозволяє нам стверджувати, що, скоріше за все, на даному етапі розвитку світової економіки HRM можливий лише у великих організаціях, які можуть дозволити собі створювати і утримувати спеціальний структурний підрозділ з управління людськими ресурсами, на чолі з членом ради директорів або віце-президентом.

По-друге, якщо функції управління людськими ресурсами згрупувати за характером діяльності можна виділити кілька напрямів, зокрема: забезпечення організації персоналом; оцінка і мотивація персоналу; забезпечення руху персоналу в організації; професійна та соціальна адаптація і соціально-психологічний супровід персоналу. Очевидно, що зазначені напрями HRM суттєво відрізняються один від одного за змістом знань, умінь і навичок необхідних фахівцю для ефективної діяльності. Це свідчить на користь твердження про те, що, для забезпечення стратегічної складової HRM і ефективної роботи за кожним з цих напрямів, організації потрібен окремий спеціаліст, а великій організації – група фахівців об'єднаних у відповідні структурні підрозділи.

Справедливість такого підходу підтверджується, зокрема, В. Літинською, яка вказує на те, що для ефективної діяльності в системі управління людськими ресурсами окремо взятої організації необхідна команда з певним мінімальним рольовим набором [45]:

1. Кадровий стратег – член управлінської команди, відповідальний за розробку і реалізацію кадрової стратегії та організаційні механізми її забезпечення; системи управління і керівництва службами, що здійснюють функції кадрового менеджменту (віце-президент з управління персоналом).

2. Керівник служби управління персоналом – організатор роботи кадрових підрозділів.

3. Кадровий технолог – розробник і реалізатор творчих підходів у специфічних для менеджера з персоналу областях діяльності, компетентний зі спеціальних і технологічних знань, здатний залучати різноманітні внутрішні і зовнішні ресурси та ефективно їх використовувати з урахуванням ділових перспектив організації (керівник служби організаційного розвитку або розвитку персоналу).

4. Кадровий новатор – керівник, лідер-розробник експериментальних, ініціативних або пілотажних проектів, які вимагають

великої уваги і ретельного опрацювання, перед поширенням до практики кадрового менеджменту організації.

5. Виконавець – спеціаліст, який здійснює оперативну кадрову політику.

6. Кадровий консультант (зовнішній або внутрішній) – професіонал з панорамним баченням перспектив корпорації, практичними знаннями в області управління людськими ресурсами і навичками експерта необхідними для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем розвитку організаційно-кадрового потенціалу.

При цьому науковець наголошує, що зазначений рольовий репертуар менеджера з управління людськими ресурсами розроблений з урахуванням тенденцій в організації бізнесу, промисловості, ринковому середовищі, техніці і технології, які можуть вплинути на управління людськими ресурсами, множини ключових зон відповідальності спеціаліста з HRM: найбільш важливих, з його точки зору, завдань і результатів роботи, критеріїв ефективності його діяльності для кожної ключової функції, основних здібностей, умінь і навичок, необхідних для виконання кожної ключової функції HRM і досягнення результату, специфічної поведінки, в якій буде проявлятися його компетентність [45]. Тобто рольовий репертуар менеджера з управління людськими ресурсами може скоріше збільшуватися, ніж зменшуватися. Все зазначене, на нашу думку, і робить HRM властивим лише для великих організацій.

Важливо також враховувати і особливості результату управління людськими ресурсами організації: а) спрямованість на перспективу як в розвитку організації так і в розвитку особистості (так змінювання організаційної культури тривалий процес який відображається на ефективності організації і самопочутті персоналу); б) розтягнутість в часі, нечутливість і невиразність „зворотного зв'язку”; в) відсутність чітких матеріалізованих критеріїв і показників.

Все зазначене дає нам підстави вважати, що створення системи соціально-психологічного супроводу професійної діяльності персоналу, і молодих фахівців у тому числі, можливе лише у великих, структурованих комерційних організаціях. Такі організації повинні перейти від управління персоналом до HRM як моделі, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації шляхом постійного удосконалення управління людським потенціалом і є одним з найважливіших чинників її подальшого реформування, організаційного розвитку і ефективною та продуктивною діяльністю.

Таким чином, професійне становлення особистості - це цілісний процес, від формування професійних намірів людини до повної її реалізації в професійній діяльності. Професійне становлення триває протягом усього життєвого шляху кожної людини і є неповторним. Окрім того, можна стверджувати, що в цьому процесі людина може повернутись до попередніх стадій декілька разів за життя, з кожною зміною напрямку, або місця роботи. Оскільки у кожної людини різні адаптаційні можливості, психологічна допомога у формі психологічного супроводу фахівців у процесі професійного становлення допомагає надати кожному рівні можливості для професійного становлення і успіху.

Що стосується терміну “соціально-психологічний супровід”, його дефініція до цього часу не є конкретно визначеною, у науковій літературі відокремити його від психологічного супроводу складно, часто ці поняття використовують як синонімічні. У даному дослідженні ми визначаємо соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця комерційної організації як систему професійної діяльності спеціалістів по роботі з персоналом організації, що спрямована на підтримання високої ефективності професійної діяльності молодих фахівців, запобігання та корекцію несприятливих психічних станів, надання психологічної допомоги у розв’язанні виробничих і особистих

психологічних проблем, забезпечення оптимального соціально-психологічного мікроклімату у відносинах між молодими та досвідченими співробітниками.

Соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця можливий у комерційних організаціях які сповідують у своїй практичній діяльності концепцію HRM гуманістичної спрямованості, так звану м'яку концепцію. Це можливо лише у великих, структурованих організаціях, які вже пройшли перші стадії свого існування і накопичили достатню кількість фінансових, технічних і технологічних ресурсів.



**РОЗДІЛ 2.**  
**ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДИХ**  
**ФАХІВЦІВ**  
**В КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**2.1 Організація та методики емпіричного дослідження**

Аналіз наукової літератури показав, що професійне становлення молодих фахівців у комерційній організації має свої психологічні особливості зумовлені специфічним життєвим та професійним етапом розвитку молодих фахівців. Молоді фахівці перебувають у періоді активного формування своєї ідентичності, включно з професійною, що супроводжується низкою психологічних і соціальних викликів. Цей процес відбувається в умовах новизни робочого середовища, зростання відповідальності, необхідності професійної адаптації, реєпції організаційної культури, побудови стосунків з командою та керівниками. Для вивчення психологічних особливостей професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації нами було проведено емпіричне дослідження.

Метою дослідження є вивчення психологічних особливостей професійного становлення молодих фахівців у комерційних організаціях та розробка програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців для покращення їх професійної реалізації.

Емпіричне дослідження складалося з таких етапів: на першому (підготовчому) етапі була визначена вибірка та здійснений підбір діагностичного інструментарію для вирішення досліджуваної проблеми, а саме вивчення психологічних особливостей професійного становлення

молодих фахівців у комерційній організації; на другому етапі було проведено дослідження за визначеними методиками; на третьому етапі емпіричного дослідження здійснено узагальнення, інтерпретація та опис отриманих результатів, їх кількісний і якісний аналіз.

Було сформовано вибірку для проведення дослідження. Загальний обсяг вибірки - 104 фахівця, з них 56 - молоді фахівці віком від 19 до 25 років та загальним стажем роботи до 5 років, а також 48 досвідчених фахівців віком від 27 до 36 років та загальним стажем роботи від 6 до 15 років. З них 63 жінки та 41 чоловік.

Для виявлення психологічних особливостей професійного становлення молодих фахівців було важливо встановити наявність статистично значущих розбіжностей між результатами дослідження молодих фахівців та вже досвідчених і на основі цих даних сформуванати програму соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців, яка буде відповідати особливостям та потребам саме цієї групи працівників.

Дослідження проводилося в Києві на базі відомої в Україні групи компаній в процесі реалізації плану соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців цього холдингу. Керівництво холдингу надало дозвіл на публікацію результатів дослідження на умовах анонімності.

Для дослідження психологічних особливостей професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації нами було підібрано низку методик. А саме:

1. Методика «Самооцінка особистості» у варіанті С.А. Будасі [49], в рамках якої рівень і адекватність самооцінки визначається як співвідношення між Я-ідеальним та Я-реальним. Методика містить список із 48 слів, що позначають властивості особистості з яких респонденту

необхідно сформувати еталонний ряд а також вказати наскільки ці якості проявлені у нього реально.

2. Тест визначення рівня самоефективності [50] розроблений американськими психологами М. Шерером та Дж. Маддуксом, який містить 23 твердження. Респондентам необхідно відмітити ступінь своєї згоди з кожним твердження за 11-бальною шкалою (від -5 до +5). Сума балів перших 17 тверджень показує рівень самоефективності у сфері предметної діяльності, а з 18-го по 23-тє твердження – у сфері міжособистісного спілкування.

3. Шкала тривоги Спілбергера (STAI) [51], розроблена Чарльзом Спілбергером. Дана методика дозволяє оцінити тривожність і як особистісну властивість, і як стан за допомогою двох шкал. Перша, шкала стану тривоги (ситуативної тривожності), оцінює поточний стан тривоги, вимірюючи, як респонденти відчують себе «прямо зараз». Друга, шкала особистої тривожності, оцінює тривожність як особистісну властивість – схильність людини до занепокоєння, здатність відчувати впевненість та безпеку.

4. Шкала психосоціального стресу Л. Рідера [52], що складається з 7 тверджень. Респонденту необхідно оцінити рівень згоди з кожним з тверджень по шкалі від 1 до 4. Залежно від отриманого балу психосоціального стресу кожного випробуваного можна віднести до груп з високим, середнім і низьким рівнем психосоціального стресу.

Для опрацювання експериментальних даних і встановлення кількісних залежностей між явищами, що досліджувалися використовувався t-критерій Стьюдента для залежних і незалежних вибірок.

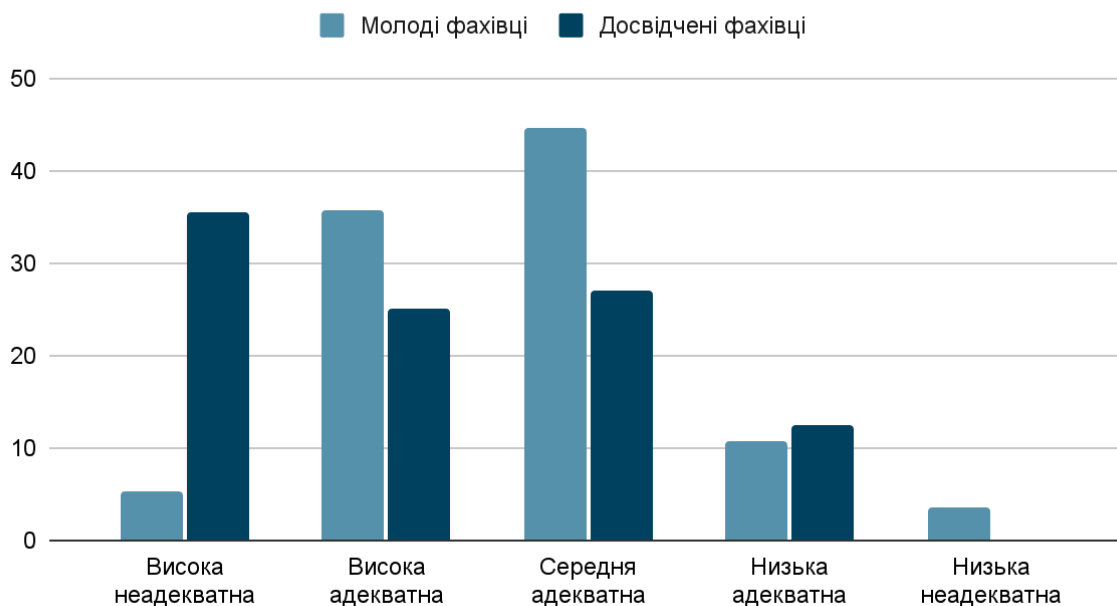
## 2.2 Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Перша методика, яку було використано для діагностики – це методика “Самооцінка особистості” С.А. Будассі. Методика «Самооцінка особистості» С.А. Будассі є діагностичним інструментом, спрямованим на оцінку рівня самооцінки особистості. Вона заснована на принципах суб'єктивного порівняння та аналізу розбіжностей між бажаними та актуальними характеристиками людини. Методика досліджує, як людина сприймає себе у певних аспектах (актуальний образ «Я») і як вона хотіла б виглядати (ідеальний образ «Я»). Згідно з Будассі, рівень самооцінки визначається тим, наскільки ці два образи збігаються чи відрізняються. Чим більша розбіжність між актуальним і ідеальним образом, тим нижча самооцінка. За результатами дослідження самооцінки молодих та досвідчених фахівців у комерційній організації було встановлено статистично значимі відмінності за шкалами високої неадекватної, високої адекватної та середньої адекватної самооцінки. Також у категорії "Низька неадекватна самооцінка" показник присутній лише у молодих фахівців, що може свідчити про тенденцію до заниженої або негативної самооцінки у частини молодих фахівців. Результати наведені у табл. 2.1 та зображені на рисунку 2.1.

**Таблиця 2.1 - Результати дослідження самооцінки молодих та досвідчених фахівців у комерційній організації**

Самооцінка	Молоді фахівці		Досвідчені фахівці	
	кількість	%	кількість	%
Висока неадекватна	3	5,36	17	35,42
Висока адекватна	20	35,71	12	25,00
Середня адекватна	25	44,65	13	27,08
Низька адекватна	6	10,71	6	12,50
Низька неадекватна	2	3,57	-	-

## "Самооцінка особистості"



**Рис. 2.1** Результати дослідження самооцінки молодих та досвідчених фахівців у сфері предметної діяльності

Як свідчать отримані результати, молоді фахівці загалом демонструють ширший спектр самооцінок - від неадекватно високої до заниженої, що може вказувати на невизначеність професійної та життєвої ролей. Вони менш схильні до завищеної самооцінки, ніж досвідчені фахівці, натомість, лише в групі молодих фахівців зустрічається низька неадекватна самооцінка. Молоді фахівці часто переоцінюють чи недооцінюють себе через відсутність достатньої кількості зворотного зв'язку та досвіду, також варто враховувати, що в вони знаходяться в тому віці, коли самооцінка ще перебуває в процесі формування.

Друга методика, яку ми використовували у дослідженні – це тест визначення рівня самоефективності Шерера та Маддукса. Самоефективність – це поняття, яке Альберт Бандура визначив у межах своєї соціально-когнітивної теорії. Воно описує віру людини у власну здатність успішно виконувати конкретні завдання і досягати поставлених цілей. Самоефективність є ситуаційно залежною характеристикою, яка

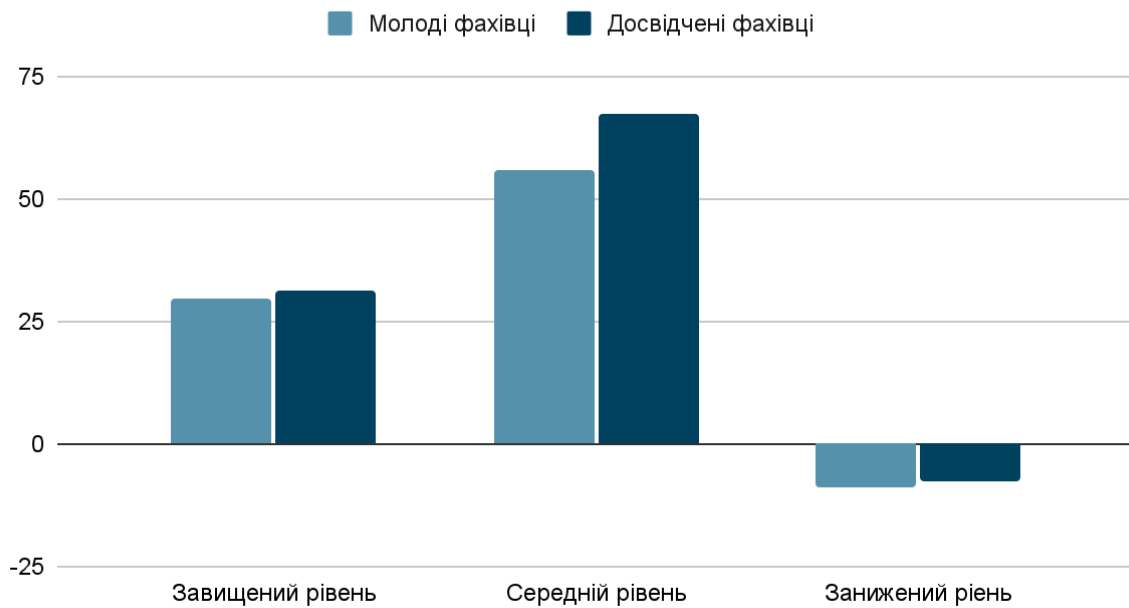
відображає не лише відчуття впевненості, але й реальну оцінку своїх можливостей в умовах певних викликів. Бандура вважав, що саме це відчуття впевненості впливає на те, як людина ставить перед собою цілі, скільки зусиль вона докладає до їх реалізації та як поводить у разі невдач. Самоефективність розвивається через власний досвід успіху, спостереження за іншими, соціальну підтримку та здатність аналізувати свої досягнення [53]. Дослідження рівня самоефективності у молодих та досвідчених фахівців виявило статистичні відмінності як за шкалою сфери предметної діяльності, так і за шкалою міжособистісного спілкування (див. табл. 2.2, рис. 2.2 та 2.3).

**Таблиця 2.2 – Результати дослідження самоефективності молодих та досвідчених фахівців у комерційній організації**

Рівень самоефективності	Молоді фахівці	Досвідчені фахівці	t	p
Сфера предметної діяльності				
Завищений рівень	29,49±1,83	31,44±1,44	0,84	-
Середній рівень	56,04±0,68	57,47±0,76	1,40	-
Занижений рівень	-9,00±0,40	-7,66±0,49	-2,12	≤0,05
Сфера міжособистісного спілкування				
Завищений рівень	16,75±0,62	17,77±0,48	-1,30	-
Середній рівень	11,03±0,32	12,19±0,43	-2,16	≤0,05
Занижений рівень	7,00	-	-	-

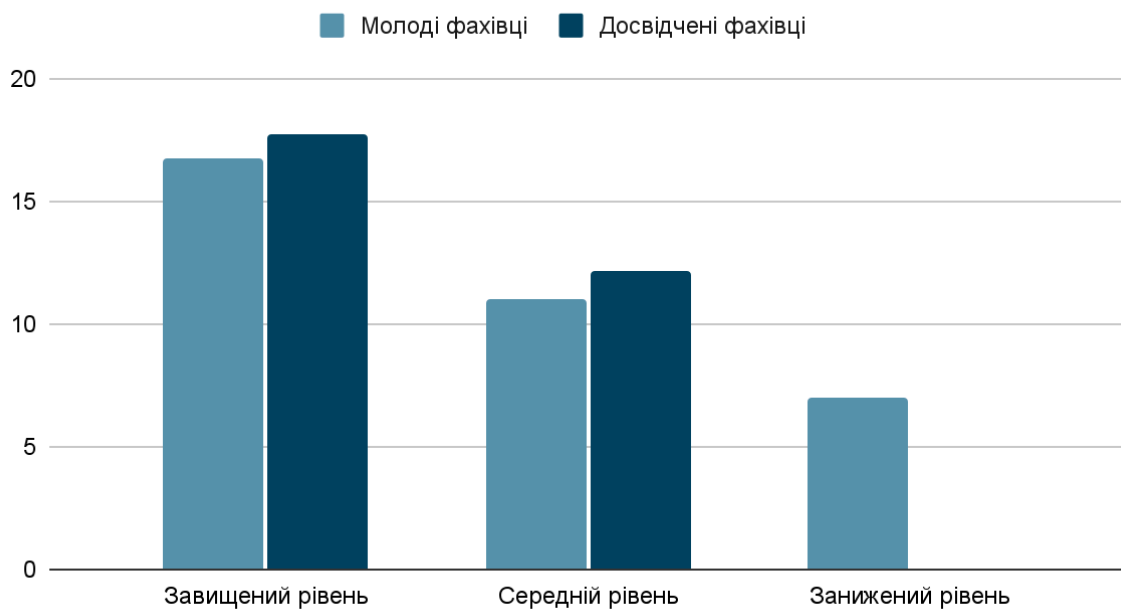
Результати свідчать про те, що середній рівень самоефективності є домінуючим у обох групах. Це може вказувати на те, що і молоді, і досвідчені працівники здебільшого оцінюють свої здібності реалістично. Проте, молоді фахівці значно частіше демонструють занижений рівень самоефективності, ніж їх досвідчені колеги, це може бути пов'язано як з браком досвіду, що необхідний для адекватної оцінки власних здібностей, так і з підвищеним рівнем стресу та браком підтримки в зовнішньому середовищі.

### Самоефективність в сфері предметної діяльності



**Рис. 2.2** Результати дослідження самоефективності молодих та досвідчених фахівців у сфері предметної діяльності

### Самоефективність в сфері міжособистісного спілкування



**Рис. 2.3** Результати дослідження самоефективності молодих та досвідчених фахівців у сфері міжособистісного спілкування

Варто також зазначити, що молоді фахівці постійно стикаються з робочими задачами, які вони ніколи раніше не виконували, це збільшує кількість помилок, що в свою чергу може спровокувати відчуття некомпетентності та сумнів у власних здібностях. Натомість, досвідчені фахівці мають різноманітний досвід, що підтверджує їх компетентність та здатність справлятися з труднощами, а також дає можливість більш реально оцінювати свої можливості, зосереджуючись на ефективності, а не на досягненні ідеальних результатів.

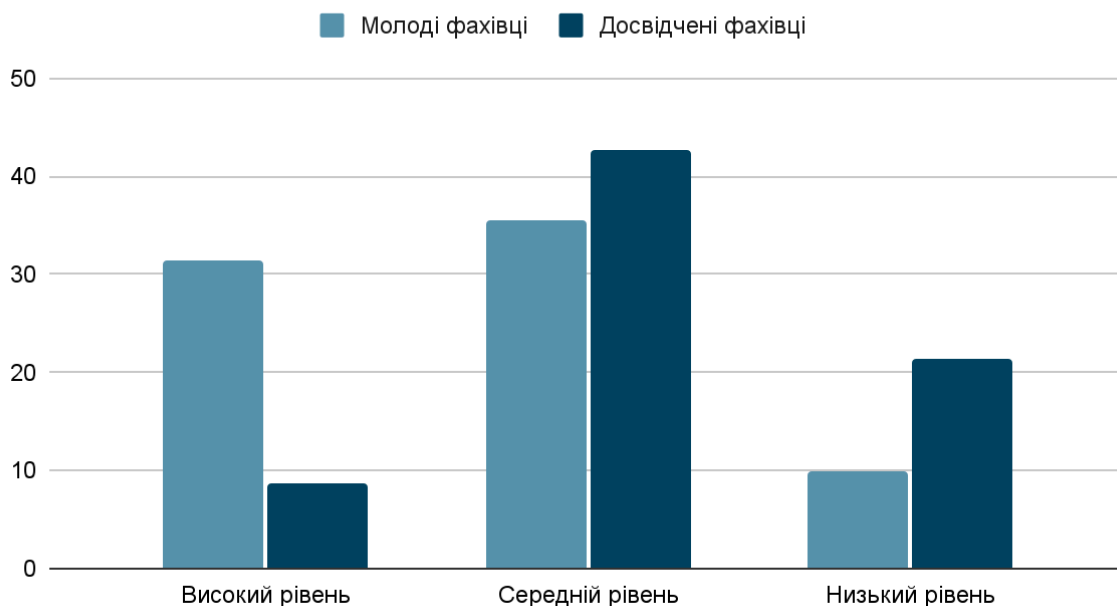
Третя методика, яку було використано для діагностики - це Шкала тривоги Спілбергера. Шкала тривоги Спілбергера (State-Trait Anxiety Inventory, STAI) є унікальною через її спрямованість на вимірювання двох ключових аспектів тривожності — ситуативної (State Anxiety) та особистісної (Trait Anxiety). Ця подвійна структура дозволяє не лише оцінити поточний емоційний стан респондента, але й дослідити його загальну схильність до тривожності, що робить методику більш інформативною порівняно з іншими інструментами. Аналіз усередненого показника рівня тривоги у молодих та досвідчених фахівців виявив статистично значущі відмінності між групами на всіх рівнях (див. табл. 2.3).

**Таблиця 2.3 - Результати дослідження рівня тривоги у молодих та досвідчених фахівців у комерційній організації**

Тривога	Молоді фахівці	Досвідчені фахівці	t	p
Високий рівень	31,44±1,44	8,75±0,55	1,65	≤0,05
Середній рівень	35,46±0,78	42,76±0,75	1,37	≤0,05
Низький рівень	10,00±0,40	21,34±1,38	1,05	≤0,05



## Шкала тривоги Спілбергера



**Рис. 2.4** Результати дослідження рівня тривоги у молодих та досвідчених фахівців

Результати підтверджують, що досвід роботи має сильний вплив на рівень тривожності, знижуючи її на всіх рівнях. Молоді фахівці значно частіше демонструють високий та середній рівень тривоги, натомість молодих фахівців з низьким рівнем тривоги значно менше, ніж в групі їх досвідчених колег. Вищий рівень тривожності у молодих фахівців може бути зумовлений їхнім недостатнім досвідом. На початку кар'єри працівники часто стикаються із ситуаціями, коли вони ще не мають достатніх знань або навичок для ефективного виконання своїх обов'язків. Це може викликати страх перед невдачами, критикою чи негативними оцінками з боку керівництва. По-друге, молоді фахівці перебувають у фазі адаптації до нових професійних умов, страх не відповідати очікуванням або зробити помилку може викликати високий рівень ситуаційної тривожності. По-третє, вплив може мати соціальний контекст. Молоді фахівці часто відчувають тиск через очікування швидкого кар'єрного зростання, конкуренцію серед колег та необхідність доводити свою

цінність. Соціальні мережі та акцент на успіху також можуть підсилювати цей тиск, спричиняючи високий рівень тривожності, який пов'язаний не тільки з роботою, але й із загальним відчуттям власної успішності.

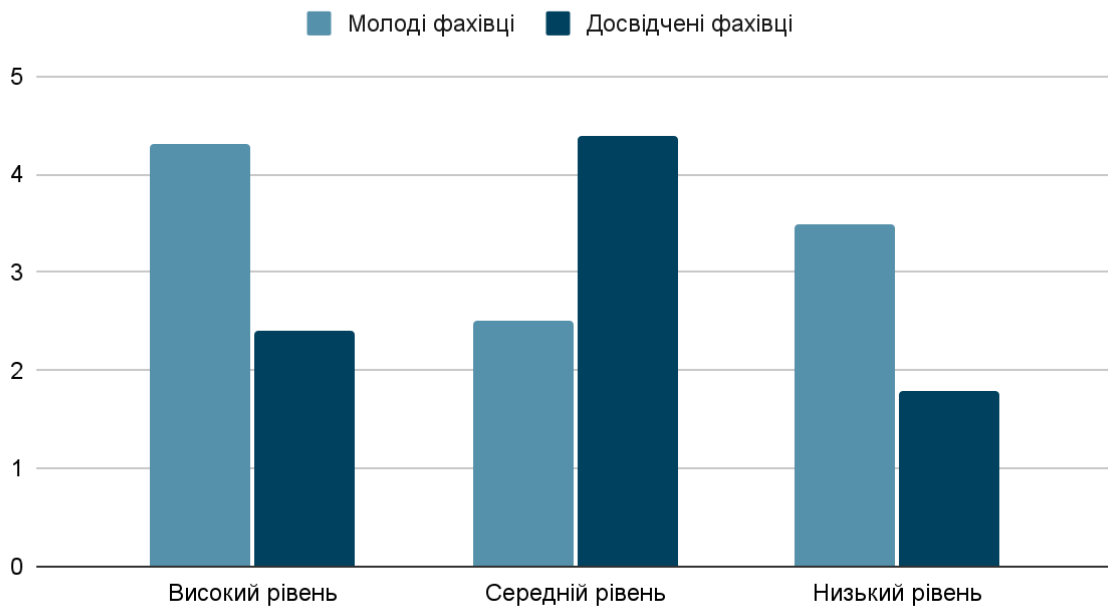
Четверта методика, яку ми використовували у дослідженні - Шкала психосоціального стресу Л. Рідера. Це інструмент для оцінки рівня стресу, який людина відчуває у своєму повсякденному житті через вплив психосоціальних факторів, розроблений для вивчення впливу стресу на фізичне і психологічне здоров'я. Шкала базується на концепції психосоціального стресу, який виникає через дисбаланс між вимогами середовища та можливостями людини впоратися з ними. Вона вимірює суб'єктивне сприйняття стресових ситуацій у різних сферах життя, включаючи роботу, соціальні стосунки, здоров'я та інші значущі аспекти. За результатами дослідження різниця між групами є статистично значущою для кожного з рівнів стресу (див. табл. 2.4 та рис. 2.5).

**Таблиця 2.4 - Результати дослідження рівня психосоціального стресу у молодих та досвідчених фахівців у комерційній організації**

Стрес	Молоді фахівці	Досвідчені фахівці	t	p
Високий рівень	3,6±0,31	2,13±0,19	1,32	≤0,05
Середній рівень	1,54±0,28	1,36±0,28	2,4	≤0,05
Низький рівень	0,77±0,07	0,62±0,08	1,19	≤0,05

Результати дослідження вказують на те, що молоді фахівці демонструють суттєво вищий рівень стресу, ніж їх досвідчені колеги, вони частіше перебувають у стані сильного стресу, і значно менша кількість учасників групи молодих фахівців демонструє низький рівень стресу.

## Шкала психосоціального стресу



**Рис. 2.5** Результати дослідження рівня психосоціального стресу у молодих та досвідчених фахівців

Молоді фахівці знаходяться в процесі адаптації до нових професійних вимог, що часто супроводжується високим рівнем психосоціального напруження, вони частіше відчувають сумніви щодо своїх навичок і компетентності. Це створює додатковий тиск і відчуття невідповідності, що підсилює рівень стресу. Натомість, досвідчені працівники мають усталені навички подолання труднощів, більш зрілий підхід до міжособистісних конфліктів і чітке розуміння своїх ролей, що сприяє зниженню стресу. Згідно з теорією когнітивного апарату [54], стрес виникає, коли людина сприймає вимоги ситуації як такі, що перевищують її ресурси. Молоді фахівці менш впевнені у своїх можливостях, тому частіше оцінюють ситуації як загрозливі.

Використання наведених вище діагностичних методик та аналіз результатів дослідження продемонстрували, що між самооцінкою, відчуттям самоефективності, рівнем тривоги та стресу молодих та досвідчених фахівців існують значущі статистично обґрунтовані

відмінності. Для кращого розуміння причин виникнення цих відмінностей та перевірки гіпотез ми провели додаткове дослідження методом анкетування, де попросили групу молодих фахівців відмітити наскільки вони згодні з твердженнями наведеними в анкеті по шкалі від 1 (повністю незгоден) до 5 (абсолютно згоден). Кожне твердження побудоване на гіпотезі про те, чому молоді фахівці можуть почувати себе на роботі гірше, ніж їх досвідчені колеги. За твердження 1, 3, 4, 7, 9 бали нараховувались в прямому порядку (оцінка 1 дорівнює 1 балу), а за твердження 2, 5, 6, 8, 10 в зворотному (оцінка 1 дорівнює 5 балам).

Анкета містила наступні твердження:

1. Мені буває важко розібратись до кого із колег звернутись з тим, чи іншим питанням.
2. Я точно розумію які результати і в які терміни від мене очікуються.
3. Я не відчуваю сильного зв'язку з колективом, здається інші члени команди мають значно ближчі стосунки.
4. Я боюся, що зроблю серйозну помилку у своїй роботі.
5. Мені легко дотримуватись балансу між роботою і особистим життям, вдома я не думаю про роботу.
6. Я добре знаю, як використовувати свої сильні сторони в роботі.
7. Мені важко організувати свій робочий час так, щоб виконувати задачі вчасно.
8. Я знаю які знання та навички мені необхідно отримати для того, щоб досягти бажаної кар'єрної сходинки.
9. Іноді мені здається, що не сьогодні-завтра мене звільнять.
10. Я впевнений, що в разі виникнення психологічних складностей, в компанії є кому мене підтримати.

Результати анкетування 56 респондентів з групи молодих фахівців наведені у табл. 2.5.

За результатами анкетування найбільш проблемними виявились твердження 4 та 9, але уваги також потребує ситуації, що пов'язані з темами 2, 3, 6 та 8 тверджень. Можна зробити висновок про те, що вагома частка респондентів відчуває тривогу з приводу результатів своєї роботи та можливого звільнення, має складності з розумінням очікувань керівництва, не знає як використовувати свої сильні сторони на роботі та рості в кар'єрі, а також відчуває недостатність зв'язку з командою.

Загалом за результатами емпіричного дослідження можна зробити висновок про те, що молоді фахівці відчувають себе значно менш захищено і стабільно, ніж їх досвідчені колеги. Їм важко адекватно оцінювати себе, вони значно менш впевнені у своїй здатності виконувати робочі задачі, переживають вищі рівні тривоги та стресу, ніж більш досвідчені фахівці.

Твердження	Середній бал
1. Мені буває важко розібратись до кого із колег звернутись з тим, чи іншим питанням.	2
2. Я точно розумію які результати і в які терміни від мене очікуються.	3.2
3. Я не відчуваю сильного зв'язку з колективом, здається інші члени команди мають значно ближчі стосунки.	3.3
4. Я боюся, що зроблю серйозну помилку у своїй роботі.	3.6
5. Мені легко дотримуватись балансу між роботою і особистим життям, вдома я не думаю про роботу.	2.7
6. Я добре знаю, як використовувати свої сильні сторони в роботі.	3.2
7. Мені важко організувати свій робочий час так, щоб виконувати задачі вчасно.	2.4

8. Я знаю які знання та навички мені необхідно отримати для того, щоб досягти бажаної кар'єрної сходинки.	3
9. Іноді мені здається, що не сьогодні-завтра мене звільнять.	3.75
10. Я впевнений, що в разі виникнення психологічних складностей, в компанії є кому мене підтримати.	2.2

**Таблиця 2.5 - Результати дослідження рівня тривоги у молодих та досвідчених фахівців у комерційній організації**

На нашу думку, такі значущі розбіжності між двома групами зумовлені великою кількістю унікальних викликів, які переживають молоді фахівці – необхідністю професійної адаптації, вибудовування стосунків з колегами та керівництвом, рецепції організаційної культури, орієнтації в своїх сильних сторонах та зонах розвитку, кар'єрних можливостях, необхідністю рефлексії та переживання негативного досвіду і прийняття помилок як необхідної частини навчання та розвитку.

Таким чином, отримані результати підтверджують необхідність і важливість створення програм соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційних організаціях з метою покращення професійної самореалізації молодих фахівців, допомоги в опануванні ними необхідних навичок та створення організаційного середовища в якому молоді фахівці можуть впевнено і спокійно розвиватись та рухатись до професійного благополуччя і самоактуалізації.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ЗАХОДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Соціально-психологічний супровід як різновид психосоціальної підтримки є спеціально організованою й змодельованою діяльністю, що характеризується тривалістю та систематичністю. Його метою є підтримання високої ефективності професійної діяльності фахівців, запобігання та корекція несприятливих психічних станів, надання психологічної допомоги у розв'язанні професійних і особистих психологічних проблем, забезпечення оптимального соціально-психологічного мікроклімату у відносинах між молодими та досвідченими співробітниками. Проведене нами емпіричне дослідження підтвердило необхідність створення окремої програми соціально-психологічного супроводу для підтримки професійного становлення саме молодих фахівців, оскільки вони стикаються зі специфічним набором викликів та проблем.

### **3.1 Програма соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації**

Суб'єктами соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця в комерційній організації можуть виступати як працівники департаменту HRM, так і безпосередні керівники та навіть колеги. Наша програма охоплювала всі ці категорії співробітників не лише для забезпечення більш якісної реалізації заходів соціально-психологічного супроводу, а і для того, щоб отримати ще один

важливий ефект – інтеграцію молодих фахівців в “спільноту” організації та встановлення міжособистісних, суб’єкт-суб’єктних стосунків з керівником та командою. Запропонована нами програма реалізовувалась впродовж трьох місяців, з серпня по жовтень 2024 року. Участь у ній взяли 50 молодих фахівців з числа учасників емпіричного дослідження, що дало можливість порівняти результати застосування діагностичних методик отримані перед реалізацією програми та по її завершенню. Програма включала в себе комплекс заходів: навчальний інтерактивний курс “Занурення в організаційну культуру”, тренінг “Асертивне мислення та поведінка”, індивідуальну бесіду з керівником та заповнення плану розвитку, командну зустріч у форматі тимбілдингу та індивідуальні психологічні консультації.

Метою навчального інтерактивного курсу “Занурення в організаційну культуру” було допомогти молодим фахівцям орієнтуватися в організаційному середовищі, почуватися в ньому більш впевнено та безпечно. Завданнями курсу було: пояснити молодим фахівцям що являє собою організаційна культура взагалі та як вона влаштована у конкретній організації, які культуральні норми є, які права та обов’язки вони накладають на молодих фахівців та до кого вони можуть звернутись, якщо культурні норми, чи права молодих фахівців порушуються. Сформувані реалістичні очікування від власної поведінки та поведінки колег, пояснити в яких випадках в компанії можуть вдатись до звільнення співробітників, а в яких фахівцям не варто про це переживати, а також пояснити які можливості кар’єрного та фінансового розвитку є у молодих фахівців та як ними скористатись.

Курс включав в себе 8 занять, які проводились щотижня, кожне заняття тривало 50 хвилин. Загальна тривалість курсу - 2 місяці. Заняття проводилися в групах по 14 учасників. Кожне заняття проводив внутрішній експерт з числа співробітників організації, який на думку



топ-менеджменту був найбільш компетентним у темі заняття. Курс був інтерактивним, під час занять молоді фахівці могли задавати будь-які запитання, курс містив вправи, що передбачали обмін досвідом та рефлексію в малих групах щодо тем, розкритих у занятті.

Під час занять було розглянуто що таке організаційна культура і як вона працює; місія та візія компанії; цінності компанії; принципи компанії; правила організації робочого дня та політика використання відпусток та лікарняних; правила обміну зворотним зв'язком в організації; політика компанії щодо перегляду розміру винагороди; політика компанії щодо звільнень.

Метою тренінгу “Асертивне мислення та поведінка” було допомогти молодим фахівцям підвищити рівень самоефективності у сфері міжособистісного спілкування, почуватися більш впевнено та сміливіше встановлювати контакт з колегами та керівництвом, розвинути здатність до виокремлення своїх сильних та слабких сторін. Завданнями тренінгу було: ознайомити учасників з концепцією асертивності, допомогти їм визначити індивідуальні бар'єри на шляху до асертивної поведінки та піддати їх рефлексії, надати досвід асертивної взаємодії з іншими учасниками в тренінговому процесі та забезпечити його подальшу інтеграцію в їх професійне життя.

Програма тренінгу складається з трьох занять тривалістю по 2 години. Склад групи: 14-15 учасників та психолог у ролі ведучого. Тренінг складався з наступних структурних елементів:

Знайомство та формування очікувань: знайомство з тренером, метою та програмою тренінгу, вправа-криголам для знайомства учасників між собою, збір очікувань учасників та питань, які вони хотіли б розкрити впродовж тренінгу.

Інтерактивно-рефлексивний блок: вправа «пасивна, чи агресивна?», групова дискусія щодо переваг та недоліків пасивної та агресивної

поведінки, самостійне формування кожним учасником визначення поняття асертивності.

Теоретичний блок: розкриття понять асертивності, ефективної комунікації та компетентності у спілкуванні, правила асертивної особистості.

Групова дискусія «про повагу та самоповагу», обговорення того як формується наша повага до себе та до інших людей, як вони пов'язані між собою. Як повага та самоповага впливають на самооцінку.

Вправа “Вікна Джохарі”, в рамках якої учасники в маленьких групах аналізують свої сильні сторони та зони розвитку в комунікації і їх вплив на взаємодію в професійному середовищі. Вправа завершується рефлексією про те, які свої сильні сторони та зони розвитку учасники готові перенести у “відкриту” зону та які кроки їм необхідно для цього зробити.

Рольова гра “Випробування асертивності” в рамках якої учасники розділяються на пари та отримували дві з чотирьох заготовлених потенційно конфліктних ситуацій: “контролер - пасажир, що не встиг купити квиток”, “керівник - підлеглий з дуже важливим і дуже не вчасним запитанням”, “щедрий друг - боржник, що не встигає вчасно повернути борг”, “партнер, що хоче активну відпустку - партнер, що хоче пасивну відпустку”. Задачею учасників було спілкуватися асертивно в рамках своєї мети та ролі та піддати рефлексії складності з якими вони зіштовхнулись, а також те, що їм удавалось добре.

Завершення тренінгу. Обговорення в форматі “що я дізнався про себе, чого навчився від інших учасників та що планую змінити в своїй професійній комунікації”.

Метою індивідуальних бесід з керівником та заповнення плану розвитку було зменшення рівня тривожності молодих фахівців щодо їх успішності на роботі, ризиків звільнення та скоєння помилок. Завданнями бесіди було: обмінятися зворотним зв'язком щодо сильних сторін та зон

розвитку фахівців у форматі “спершу бачення фахівця, потім бачення керівника”. Нами було обрано саме такий формат задля того, щоб продемонструвати, що часто молоді фахівці оцінюють себе гірше, ніж їх оцінюють їх безпосередні керівники. Наступним завданням було уточнення та обговорення взаємних очікувань керівника та підлеглого на наступні три місяці у форматі “в нашій спільній роботі я очікую від себе... і очікую від тебе...”. Обговорення конкретних дій, які співробітнику необхідно вчинити для подальшого розвитку, з урахуванням сильних сторін, зон розвитку та очікувань, а також підтримки керівника яка була би йому корисною. Фіксація домовленостей у вигляді плану розвитку, що включає в себе: очікувані результати через 3 місяці, критерії оцінки (як ми дізнаємось, що результат досягнуто), конкретні дії, які співробітник планує вчинити та дії, які зобов’язується вчинити керівник для підтримки співробітника у досягненні результату. Такий формат бесіди дозволяє учасникам вийти на рівень комунікації суб’єкт-суб’єкт, де кожна сторона виступає суб’єктом стосунків, що впливає на результат спільної роботи, має свої потреби та зобов’язання, це дозволяє скоротити дистанцію між керівниками та підлеглими і надати їх стосункам формату “співпраці”, а також зменшити рівень невизначеності та сумнівів у молодих фахівців.

Метою командної зустрічі у форматі тимбілдингу було полегшення інтеграції молодого фахівця в команду, глибше знайомство з найближчими колегами та створення спільного об’єднуючого досвіду. Відповідальними за організацію тимбілдингу були керівник команди та представник департаменту HRM, формат тимбілдингу команди обирали самостійно в рамках властивих команді уподобань і традицій, проте він мав відповідати певним умовам: включати як мінімум одну годину спільної діяльності членів команди (тренінг, гра, квест, майстер-клас, тощо.), мінімум 80% команди мали бути присутніми, а співробітники з числа молодих фахівців, які беруть участь у програмі, мали бути присутніми обов’язково.

Метою індивідуальних психологічних консультацій була діагностика та опрацювання індивідуальних психологічних труднощів, бар'єрів та запитів молодих фахівців. Консультації надавав корпоративний психолог. Участь у психологічних консультаціях була виключно добровільною, такою можливістю впродовж 3 місяців скористались 24 учасника, що становить 48% від загальної кількості учасників програми. Середня кількість консультацій на одного учасника становила 2,5 консультації.

### **3.2 Результати експериментальної перевірки ефективності програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації**

Для перевірки ефективності розробленої програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації було проведено природний (польовий) експеримент.

Природний (польовий) експеримент – дослідження, здійснюване у звичайних для випробовуваного умовах з мінімумом втручання в його життєдіяльність з боку експериментатора. Пред'явлення незалежної змінної як би "вплетене" природним чином в звичайний хід його діяльності. Залежно від виду виконуваної діяльності і відповідної ситуації розрізняють і види природного експерименту: в умовах спілкування, трудової, ігрової, навчальної, військової діяльності, в умовах побуту і дозвілля. Зазвичай, якщо це можливо з організаційних і етичних міркувань, випробовувані не інформуються про проведення експерименту і, природно, вони не підозрюють про свою роль у ньому. Експериментальні завдання або зовнішня стимуляція з'являються тут як невід'ємна частина виконуваної ними роботи. Природний експеримент вважається до певної міри проміжною формою між експериментом і об'єктивним

спостереженням. Складова обсервації тут вагоміша, ніж в лабораторному експерименті. Деякі риси методу спостереження навіть проявляються сильніше за експериментальні особливості. Так, ініціатива експериментатора виразно проступає тільки в період підготовки дослідження. Протягом же подальшого часу дослідник, як правило, відіграє більш менш пасивну роль спостерігача. Далі, експериментатор в цьому випадку практично позбавлений можливості суворо контролювати і підтримувати на постійному рівні більшість додаткових змінних як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Дуже важко і варіювати умови розвитку явищ, що вивчаються. Крім того, експериментатор зазвичай позбавлений і можливості суворої реєстрації як залежної, так і незалежної змінної. Тому результати тут здебільшого представляються в описовій формі. Проте, природний експеримент значно «ближче до життя», ніж лабораторний.

У нашому випадку заходи з соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців мали плановий характер, здійснювалися відповідно до вимог організаційної культури і кадрової політики та реалізовувалися в процесі повсякденної діяльності комерційної організації. Проведення дослідження розпочалося на початку березня 2024 року після надходження до директора з HR скарг від безпосередніх керівників на суттєве зниження працездатності та неробочий настрій працівників, які нещодавно прийшли на роботу в організацію.

Для вивчення психологічних особливостей молодих фахівців, які впливають на ефективність їх професійного становлення було проведене емпіричне дослідження результати якого викладено у підрозділі 2.2. Для реагування на ситуацію що склалася було розроблено програму соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців (див. підрозділ 3.1), яку було затверджено керівництвом компанії, і проведено роботу з її реалізації. Після проведення передбачених

програмою заходів було проведене повторне вивчення психологічних особливостей молодих фахівців.

Ми вважаємо проведений експеримент природним у зв'язку з тим, що, як видно з матеріалів підрозділу 2.2 в емпіричному дослідженні взяло участь 56 молодих фахівців. Проте, участь у заходах програми була добровільною і 28 осіб від участі у цих заходах відмовилися. Це дало нам змогу сформувати експериментальну і контрольну групи дослідження з 28 осіб у кожній. Так як заходи програми реалізовувалися в процесі повсякденної діяльності холдингу і не вимагали організаційного втручання експериментатора, про проведення експерименту учасникам програми не повідомлялося.

Наведені у таблиці 3.1 дані свідчать, що після участі у програмі соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців зміни відбулися за всіма показниками, які було вивчено. Водночас у контрольній групі статистично значимих змін не виявлено (див. таблицю 3.2.)

**Таблиця 3.1 – Порівняння показників експериментальної групи до та після експерименту**

Характеристики, що було вивчено	Показник ЕГ до експ.	Показник ЕГ після експ.	t	p
Самооцінка				
Усереднений показник	0,455±0,056	0,521±0,048	0,89	–
Самоефективність				
Сфера предметної діяльності	29,54±1,88	32,55±1,38	1,29	–
Сфера міжособистісного спілкування	55,05±0,77	66,44±0,67	–11,16	≤0,05
Тривога				
Усереднений показник	31,44±1,44	17,75±0,55	8,88	≤0,05
Стрес				
Усереднений показник	2,73±0,18	2,13±0,09	2,98	≤0,05

**Таблиця 3.2 – Порівняння показників контрольної групи до та після експерименту**

Характеристики, що було вивчено	Показник КГ до експ.	Показник КГ після експ.	t	p
Самооцінка				
Усереднений показник	0,448±0,046	0,446±0,048	0,159	-
Самоефективність				
Сфера предметної діяльності	29,56±1,86	29,89±1,27	0,775	-
Сфера міжособистісного спілкування	53,28±1,77	52,48±1,56	1,79	-
Тривога				
Усереднений показник	29,08±2,16	28,56±2,25	0,88	-
Стрес				
Усереднений показник	3,37±0,18	3,30±0,20	1,38	-

Таким чином, результати експерименту довели ефективність запропонованої програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців. Запропоновану та подібні програми можна розглядати як чинник успішної професіоналізації молодих фахівців.

### **3.3 Рекомендації з організації соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації**

Як було зазначено у першому розділі, молоді фахівці, які лише починають свій професійний шлях, стикаються з численними викликами, серед яких пошук своєї ролі в колективі, освоєння нових навичок, побудова професійної ідентичності, а також психологічний тиск, пов'язаний із високими очікуваннями. Варто пам'ятати, що період перших років професійного становлення є критичним не лише для самого співробітника, а й для компанії, яка може суттєво виграти, якщо правильно підтримуватиме своїх молодих фахівців, адже своєчасна та якісна реалізація заходів соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців дозволяє компанії отримати мотивованих, компетентних та лояльних компанії співробітників, які стають носіями організаційної культури і продовжують професійно та кар'єрно розвиватись всередині компанії. Для підтримки цього процесу ми розробили розгорнуті рекомендації для фахівців департаменту HRM, топ-менеджерів та власників бізнесу, що будують програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців.

На особливу увагу заслуговує створення в компанії атмосфери психологічної безпеки. Молоді співробітники часто переживають стрес та тривогу через невизначеність та страх зробити помилку. Тому критично важливо створити в компанії атмосферу психологічної безпеки, у якій помилки сприйматимуться як можливість для навчання, а не як провал у роботі. Організовуючи заходи зі створення психологічно безпечної атмосфери слід враховувати, що молоді фахівці лише формують свою професійну ідентичність і надмірна критика чи осуд можуть призвести до зниження їх впевненості у власних силах. Інструментами, які можуть допомогти компанії у роботі з соціальним середовищем молодих фахівців є: включення до норм організаційної культури положень, що забезпечуватимуть конструктивний зворотний зв'язок та асертивне



спілкування; відсутність агресивних звинувачень та тиску на молодих фахівців; проведення заходів з ознайомлення всіх працівників з вимогами організаційної культури; проведення тренінгів з ефективного спілкування та комунікативної компетентності - для керівників та тренінгів асертивності для всіх співробітників і, перш за все, для молодих фахівців.

Слід також враховувати, що молоді фахівці комерційної організації часто не мають чіткої дорожньої карти особистого розвитку. За таких умов відсутність досвіду може спричиняти труднощі у виборі правильної стратегії професійної діяльності. З цієї причини у молодих фахівців часто виникає потреба у порадах та настановах, відповідях на питання безпосереднього керівника, який в силу високого навантаження та рівня відповідальності не завжди може задовольнити потреби молодих фахівців у наставництві в повному обсязі. У таких ситуаціях потужним інструментом соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця комерційної організації стає менторинг. Відповідно до теорії соціального навчання Бандури, люди засвоюють нові знання та поведінкові моделі через спостереження за іншими. Тому, менторів можна розглядати не лише як джерело професійних знань, а і як модель успішної поведінки, що допоможе молодим співробітникам краще орієнтуватися у внутрішній культурі комерційної компанії. При впровадженні в організації практики менторства необхідно надати їй неформального характеру. Просто призначити ментора для кожного молодого фахівця недостатньо. Менторів слід виділити в окрему категорію працівників та систематично проводити з ними заходи на яких пояснювати важливість ролі ментора, його місію, заохочувати досвідчених співробітників до прийняття на себе ролі ментора, надавати менторам необхідні знання і психологічну підтримку тощо.

Опанування нової роботи супроводжується високим рівнем стресу, особливо в умовах швидкого робочого темпу. Для зниження стресу і

підвищення продуктивності молодих фахівців в організаціях слід впроваджувати тренінги з розвитку навичок саморегуляції, таких як управління емоціями та тайм-менеджмент. Важливу роль у професійному становленні молодого фахівця комерційної організації відіграють розвинені емоційний інтелект та асертивність, які допомагають співробітникам краще взаємодіяти з колегами, розуміти потреби команди та ефективно вирішувати конфлікти. Великою перевагою для комерційної організації постає створення можливостей для опанування молодими фахівцями цих важливих соціально-психологічних навичок. Такі можливості можуть створюватися під час заходів як групового формату: проведення професійно-психологічних тренінгів, реалізації спеціальних навчальних курсів, різнопланових заходів тимбілдингу, так в процесі індивідуальних консультацій корпоративного психолога або коуча.

Ще одним напрямом соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого спеціаліста повинна стати інтеграція молодих співробітників до соціальної структури комерційної компанії. Навіть тимчасова соціальна ізоляція молодого фахівця викликана об'єктивними причинами (віддалена робота, хвороба, особливості характеру, які відображаються на встановленні соціальних зв'язків тощо) може у подальшому призвести до його повного соціального відчуження і втрати мотивації. Для запобігання цьому важливо систематично організовувати командні заходи, на яких нові працівники будуть налагоджувати контакти з колегами, а також заохочувати їх до участі у корпоративних ініціативах. У цьому випадку групова динаміка, яка базується на підтримці і спільних цілях, може значно підвищити у новачків відчуття причетності та полегшити їх взаємодію з колегами та керівниками.

У своїй теорії управління стресом Лазарус і Фолкман [54] стверджують, що невизначеність є одним із головних факторів, які

спричиняють стрес. Тому, у молодих фахівців необхідно формувати чітке розуміння своєї ролі, місця і завдань в організації та очікувань компанії. Для цього необхідно приділяти серйозну увагу розробленню чітких інструкцій для дій на кожному етапі адаптації, спільно з молодими фахівцями та їх менторами формувати плани розвитку, надавати можливість для відкритого обговорення очікувань та бажаних результатів і проводити регулярні зустрічі для обговорення прогресу. За результатами таких заходів молоді фахівці повинні чітко розуміти критерії за якими вони можуть оцінювати успішність своєї роботи, отримувати регулярний та конструктивний зворотний зв'язок про свої сильні сторони та зони розвитку та бути впевненими в тому, що в разі невідповідності їх роботи до очікувань керівництва – вони про це вчасно дізнаються, матимуть змогу це виправити та отримають від керівника всю необхідну для цього допомогу.

Заходи соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців комерційної компанії повинні містити заходи спрямовані на забезпечення їх кар'єрного зростання. У цьому допомагають програми навчання, індивідуальні плани розвитку та доступ до навчальних ресурсів організації. Такий підхід допоможе молодим фахівцям визначити довгострокові цілі та зосередитися на їх досягненні. Важливо щоб питання наявних можливостей для кар'єрного зростання, доступні варіанти вертикального та горизонтального розвитку обговорювалися прозоро та відкрито. Молодий фахівець повинен чітко розуміти які саме знання та навички йому необхідно здобути для кар'єрного просування або зміни ролі в організації. Така система роботи з молодими фахівцями дозволяє комерційним організаціям підтримувати у молодих співробітників мотивацію та зацікавленість в розвитку і не втрачати при цьому перспективних та амбіційних працівників, які

прагнуть кар'єрного зростання, але не бачать можливостей для нього через відсутність необхідної інформації.

На перший погляд реалізація зазначених рекомендацій з організації соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців комерційної організації можлива лише в організаціях з людино-центричною культурою. Проте, запропонований підхід це не лише прояв соціальної відповідальності, а й важливий крок на шляху до реалізації стратегічних інтересів організації. Дослідження свідчать, що ефективна адаптація та підтримка молодих фахівців знижує плинність кадрів, підвищує їх залученість і продуктивність. Підтримка молодих фахівців на початку кар'єри сприяє їх інтегруванню до організаційної культури, підвищує лояльності до організації, сприяє професійному і особистісному розвитку, а отже додає цінності людському капіталу. Таким чином, кожна гривня вкладена у соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця комерційної організації на початковому етапі його роботи приносить ще багато років, допоки він залишатиметься частиною організації.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено науково-теоретичний аналіз проблеми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації. Результати дослідницько-експериментальної роботи підтвердили гіпотезу, покладену в її основу, а реалізована мета й завдання дають змогу зробити такі загальні висновки:

1. Професійне становлення особистості - це цілісний процес, від формування професійних намірів людини до повної її реалізації в професійній діяльності. Професійне становлення триває протягом усього життєвого шляху кожної людини і є неповторним. Окрім того, можна стверджувати, що в цьому процесі людина може повернутись до попередніх стадій декілька разів за життя, з кожною зміною напрямку, або місця роботи. Оскільки у кожної людини різні адаптаційні можливості, психологічна допомога у формі психологічного супроводу фахівців у процесі професійного становлення допомагає надати кожному рівні можливості для професійного становлення і успіху.

Професійне становлення молодого фахівця у комерційній організації характеризується низкою психологічних та соціальних особливостей, які безпосередньо впливають на адаптацію до професійного середовища та ефективність виконання професійних обов'язків. Успішність професійного становлення залежить від таких психологічних передумов, як сформований інтелектуальний потенціал, адекватна самооцінка, емоційна зрілість, здатність до саморегуляції та комунікативна компетентність. Водночас, в процесі професійної адаптації молоді фахівці переживають певні труднощі у професійному становленні, показниками яких можуть бути: відсутність задоволення від професійної діяльності, сумніви у власних професійних та особистісних здібностях, труднощі професійної соціалізації, почуття

тривожності, психологічний дискомфорт та суб'єктивне переживання стресу.

2. Теоретичними засадами психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації є концепція управління людськими ресурсами яка передбачає основні методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей.

Під соціально-психологічним супроводом професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації слід розуміти систему професійної діяльності спеціалістів по роботі з персоналом організації, що спрямована на підтримання високої ефективності професійної діяльності молодих фахівців, запобігання та корекцію несприятливих психічних станів, надання психологічної допомоги у розв'язанні виробничих і особистих психологічних проблем, забезпечення оптимального соціально-психологічного мікроклімату у відносинах між молодими та досвідченими співробітниками.

Соціально-психологічний супровід професійного становлення молодого фахівця може бути запроваджений лише у великих, структурованих комерційних організаціях, які вже пройшли перші стадії свого існування і накопичили достатню кількість фінансових, технічних і технологічних ресурсів і реалізують у своїй практичній діяльності концепцію HRM гуманістичної спрямованості.

Визначальними для організації соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодого фахівця у комерційній організації завданнями є: рецепція змісту організаційної культури молодими фахівцями, що допомагає їх адаптації в колективі та поліпшує реалізацію у професійній діяльності, а також безпосередній вплив на професійне та

особистісне становлення молодого фахівця таких характеристик кадрової політики організації як її прозорість, чітка визначеність основних цінностей і принципів функціонування, комунікативна доступність керівників.

3. Емпіричне дослідження особливостей професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації показало, що особливості професійного становлення молодих фахівців суттєво відрізняються від особливостей професійного становлення їх досвідчених колег.

Цими характерними особливостями є:

несформована самооцінка, яка характеризується схильністю до переоцінювання або недооцінювання себе через відсутність достатньої кількості зворотного зв'язку та досвіду;

реалістична оцінка своїх здібностей при заниженому рівні самоефективності, що пов'язано як з браком досвіду, так і з підвищеним рівнем стресу та браком підтримки в зовнішньому середовищі;

високий та середній рівень тривоги зумовлений недостатнім досвідом та браком знань або навичок для ефективного виконання своїх обов'язків, страхом перед невдачами, критикою чи негативними оцінками з боку керівництва; страхом невідповідності очікуванням; соціальним тиском через очікування швидкого кар'єрного зростання, конкуренцію серед колег та необхідність доводити свою цінність;

високий рівень стресу через високий рівень психосоціального напруження, сумніви щодо своїх навичок і компетентності, відчуття невідповідності вимогам. Молоді фахівці менш впевнені у своїх можливостях, тому частіше оцінюють ситуації як загрозливі.

Зазначені особливості молодих фахівців зумовлені необхідністю професійної адаптації, вибудовування стосунків з колегами та керівництвом, рецепції організаційної культури, орієнтації в своїх сильних

сторонах та зонах розвитку, кар'єрних можливостях, необхідністю рефлексії та переживання негативного досвіду і прийняття помилок як необхідної частини навчання та розвитку, що підтверджує необхідність створення окремих програм соціально-психологічного супроводу молодих фахівців у комерційних організаціях.

4. Програма соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців комерційної організації може містити комплекс заходів спрямованих на їх інтеграцію до організаційної культури, розвиток асертивності, встановлення контактів з керівником та ментором, розроблення спільно з ними плану розвитку, формування соціальних зв'язків з іншими членами команди, індивідуальні психологічні консультації та зустрічі з коучем.

Експериментальна перевірка ефективності програми соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців такого змісту успішно пройшла експериментальну перевірку. Про що свідчать зміни, які відбулися за всіма показниками, які було продіагностовано у учасників експерименту. Водночас у контрольній групі статистично значимих змін не виявлено.

Результати дослідження свідчать, що основними практичними заходами з організації соціально-психологічного супроводу професійного становлення молодих фахівців у комерційній організації є:

- створення в компанії атмосфери психологічної безпеки;
- інтеграція молодих співробітників до соціальної структури комерційної компанії;
- впровадження в організації практики менторства з метою сприяння у виборі правильної стратегії професійної діяльності;
- впровадження тренінгів з розвитку навичок саморегуляції, таких як управління емоціями та тайм-менеджмент;



формування чіткого розуміння молодим фахівцем своєї ролі, місця і завдань в організації та очікувань компанії.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів актуальної проблеми забезпечення професійного становлення, професійного розвитку та саморозвитку молодого фахівця у комерційних та бізнес-організаціях. Перспективними напрямками подальших досліджень слід розглядати розроблення теоретичних засад системи соціально-психологічних тренінгів з адаптації молодих фахівців до організаційної культури та внутрішньо-організаційного консультування (менторингу).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сімко, Р., Шинкарюк, В. і Шинкарюк, А. Психологічні особливості активності та діяльності людини / Р. Сімко // Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". – 2019. – Вип. 1. – С. 272–280. DOI: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2008-1.%p>.
2. Іванова, Н. Г. Розвиток особистості правоохоронця у процесі професійної підготовки / Н. Г. Іванова // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т.Г. Шевченка. Серія: психологічні науки. – 2010. – Вип. 82, т. I. – С. 112–120.
3. Іванцова, Н. Б. Періодизація професійного розвитку особистості / Н. Б. Іванцова // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – 2010. – Вип. 7, т. 8. – С. 105–114.
4. Липовська, Н. Професіоналізація державної служби: теоретико-методологічний аспект / Н. Липовська // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 1 (1). – С. 105–114.
5. Маковецька, Н. В. Методологічні засади професійного розвитку фахівців дошкільних навчальних закладів / Н. В. Маковецька // Вісник ЛНУ ім. Т. Шевченка. – 2011. – № 20 (231), Ч. IV. – С. 186–196.
6. Світозарова, С. В. Психологічна характеристика етапів професійного розвитку особистості в процесі професійної діяльності / С. В. Світозарова // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т.Г. Шевченка. Серія: психологічні науки. – 2010. – Вип. 82, т. II. – С. 296–300.

7. Яшина, Ю. В. Етапи професійного становлення державних службовців / Ю. В. Яшина // Теорія та практика державного управління. – 2010. – № 4 (31). – С. 238–247.

8. Волошина, О. С. Професійне становлення педагога / О. С. Волошина // Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія: Педагогічні науки. – 2020. – Вип. 189. – С. 105–110. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_p\\_2020\\_189\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2020_189_23).

9. Вовк, О. Б., Грабовська, Н. Р., Луцко, В. В., Голощук, Р. О. Розроблення матриці компетентностей на основі зіставлення рівнів професіоналізму і сформованості професійної компетентності / О. Б. Вовк та ін. // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. – 2021. – № 4. – С. 159–168. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_tekh\\_2021\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2021_4_27).

10. Ягупов, В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості / В. В. Ягупов // Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – 2015. – Т. 175. – С. 22–28. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp\\_2015\\_175\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp_2015_175_4).

11. Козирєв, М. П., Козловська, Ю. Р. Професійне становлення фахівця в умовах вищого навчального закладу / М. П. Козирєв, Ю. Р. Козловська // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: психологічна. – 2013. – Вип. 1. – С. 305–313. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_2013\\_1\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2013_1_35).

12. Питлюк-Смеречинська, О. Д. Психологічні особливості професійного становлення майбутніх фахівців в інтегрованому освітньому середовищі / О. Д. Питлюк-Смеречинська // Актуальні

проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. – 2013. – № 10. – С. 223–237. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apnvlop\\_2013\\_10\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apnvlop_2013_10_22).

13. Сургунд, Н. А. Поліваріантність професійної кар'єри в контексті синергетичної парадигми професійної мобільності в системі професійного розвитку особистості / Н. А. Сургунд // Теорія і практика сучасної психології. – 2018. – № 6. – С. 165–170.

14. Горова, О. О. Психологічний супровід становлення успішної особистості у професійному середовищі в умовах соціальних та освітніх реформ [Електронний ресурс] / О. О. Горова // Психологія особистості. – 2017. – № 1. – С. 221–226. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ро\\_2017\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ро_2017_1_32).

15. Старинська, Н. В. Адаптаційний потенціал як чинник професійної самореалізації особистості / Н. В. Старинська // Психологія: реальність і перспективи. – 2017. – Вип. 8. – С. 259–263. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp\\_2017\\_8\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp_2017_8_59).

16. Савчин, М. В. Психологічний супровід розвитку особистості студента з обмеженими можливостями / М. В. Савчин // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2012. – Вип. 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_41).

17. Журавель, А. П. Психологічний супровід оперативно-службової діяльності особового складу підрозділів охорони державного кордону України: автореф. дис... канд. психол. наук / А. П. Журавель. – Хмельницький: Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького, 2006. – 20 с.

18. Жигайло, Н., Матеюк, О. Психологічний супровід військовослужбовців у зоні ведення бойових дій [Електронний ресурс] / Н. Жигайло, О. Матеюк // Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки. – 2022. – Вип. 13. – С. 64–70. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlups\\_2022\\_13\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlups_2022_13_10).

19. Чернишов, В. О. Психологічний супровід вивчення правил дорожнього руху курсантами з урахуванням індивідуальних особливостей / В. О. Чернишов // Габітус. – 2020. – Вип. 20. – С. 171–175. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit\\_2020\\_20\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2020_20_33).

20. Титаренко, Т. Соціально-психологічний супровід постраждалих унаслідок травматизації: євроінтеграційні перспективи / Т. Титаренко // Проблеми політичної психології. – 2022. – Вип. 25(1). – С. 134–146. – Режим доступу: <https://politpsy.org/index.php/popp/article/view/92/96>.

21. Слободянюк, І. А., Слободянюк, Л. У. Психологічний супровід професійного становлення практичних психологів на різних етапах професіоналізації / І. А. Слободянюк, Л. У. Слободянюк // Вісник післядипломної освіти. – 2009. – Вип. 11(2). – С. 254–259.

22. Крупник, З. І. Соціально-психологічний супровід населення, яке потребує допомоги в умовах війни / З. І. Крупник // Інноваційна педагогіка. – 2023. – Вип. 55(3). – С. 166–169. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped\\_2023\\_55%283%29\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2023_55%283%29_36).

23. Климчук, В. О. Психологія посттравматичного зростання: монографія / В. О. Климчук. – Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2020. – 125 с.

24. Лазоренко, Б. Само- і взаємодопомога в опануванні ветеранами та волонтерами посттравматичних стресових станів при

поверненні до мирного життя / Б. Лазоренко // Проблеми політичної психології. – 2021. – № 24(1). – С. 134–146.

25. Усик, Д. Б. Теоретичні аспекти психологічного супроводу сімей, які виховують дітей з розумовою відсталістю / Д. Б. Усик // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. – 2016. – Вип. 5, Т. 2. – С. 207–211.

26. Мушкевич, М. І. Поняття супроводу у сучасній психологічній науці / М. І. Мушкевич // Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України: Проблеми загальної та педагогічної психології. – 2011. – Т. XIII, ч. 1. – С. 287–294.

27. Кокун, О. М. Методологічні засади та практичні заходи психофізіологічного забезпечення професійного становлення фахівця / О. М. Кокун // Проблеми сучасної психології. – 2009. – № 5. – С. 214–223.

28. Калениченко, Р. А., Мустафаєв, Г. Ю. Особливості соціально-психологічного супроводу професійного становлення майбутніх фахівців / Р. А. Калениченко, Г. Ю. Мустафаєв // Вісник Національного університету оборони України. – 2016. – Вип. 1. – С. 46–51. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2016_1_9).

29. Новікова, Ж. М. Теоретичні аспекти психологічного супроводження функціонування особистості / Ж. М. Новікова // Молодий вчений. – 2018. – № 5(2). – С. 459–463. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_5%282%29\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5%282%29__25).

30. Бойко-Бузиль, Ю. Ю. Психологічний супровід професійної діяльності керівників органів і підрозділів МВС України / Ю. Ю.

Бойко-Бузиль // Проблеми сучасної психології. – 2015. – Вип. 27. – С. 47–57. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2015\\_27\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2015_27_6).

31. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – VIII. – 1415 с.

32. Євдокімова, О. О. Психологічні засади вищої технічної освіти: монографія / О. О. Євдокімова. – Харків: Нове слово, 2009. – 388 с.

33. Малхазов, О. Р. Психологія праці: навчальний посібник / О. Р. Малхазов. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.

34. Тур'ян, О. В. Психологічні вимоги до особистості співробітника приватного охоронного підприємства / О. В. Тур'ян // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2010. – Вип. 8. – С. 179–187.

35. Гарькавець, С. О. Юридична психологія: словник-довідник / С. О. Гарькавець. – Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. – 152 с.

36. Армстронг, М. Стратегічне управління людськими ресурсами / пер. з англ. – Київ: Інфра-К, 2002. – 327 с.

37. Греттон, Л. Жива стратегія: Як помістити людей у центр рішення корпоративних задач / пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.

38. Корнеліус, Н. HR менеджмент: пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика / пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 520 с.

39. Сергієнко, Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Т. І. Сергієнко //

Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – Вип. 51. – С. 101–107. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia\\_2012\\_51\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2012_51_11).

40. Синицина, Н. Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою [Електронний ресурс] / Н. Г. Синицина // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2011. – № 11. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2011\\_11\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_11_3).

41. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Л. Петрова ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Київ: КНЕУ, 2013. – 466 с.

42. Kochan, T., Dyer, L. HRM: an American view // Human Resource Management: a critical text. – Routledge, London, 1995. – P. 332–351.

43. Brewster, C. HRM: the European dimension // Human Resource Management: a critical text. – Routledge, London, 1995. – P. 309–331.

44. Daft, R. L. Management / R. L. Daft. – Cengage Learning, 2021. – 784 p.

45. Літинська, В. А., Міщук, В. В. Стратегічне управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / В. А. Літинська, В. В. Міщук // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 11. – С. 150–153. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_11\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_34).

46. Шекшня, С. В. Управління персоналом сучасної організації: навч.-практ. посіб. / С. В. Шекшня. – 4-е вид., перероб. і доп. – Київ: ЗАТ "Бізнес-школа Інтел-Синтез", 2000. – 368 с.

47. Legge, K. Human Resource Management: rhetoric's and realities / K. Legge. – Macmillan, Basingstoke, 1995. – 314 p.



48. Щербина, В. В. Проблема менеджменту у сфері управління людськими ресурсами / В. В. Щербина // Соціологічні дослідження. – 2003. – № 7. – С. 57–69.

49. Дмитрієва, С. М., Король, Л. М., Максимець, С. М., Бутузова, Л. П., Дубравська, Н. М., Мачушник, О. Л., Сидоренко, Н. І. Особистість: практичні засади вивчення: навч.-метод. посіб. / С. М. Дмитрієва та ін. – Житомир, 2011.

50. Sherer, M., Maddux, J., Mercandante, B., Prenticedunn, S., Jacobs, B., Rogers, R. The Self-Efficacy Scale: Construction and validation / M. Sherer et al. // Psychological Reports. – 1982. – Vol. 51. – P. 663–671.

51. Загальна психологія: навч. посіб. / за ред. П. А. Козляковського. – 3-є вид., доп. і перероб. – Миколаїв: [б.в.], 2005. – 468 с.: рис. – Бібліогр.: в кінці розд.

52. Дем'янчук, Ю. Ю. Особливості роботи над професійно-орієнтованим завданням з курсу "Інженерна психологія" / Ю. Ю. Дем'янчук // Професійно-орієнтовані завдання з психології / за ред. О. Л. Музики. – Навч. посіб. – 2009. – С. 172–202.

53. Bandura, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change / A. Bandura // Psychological Review. – 1977. – Vol. 2. – P. 191–215.

54. Lazarus, R. S., Folkman, S. Stress, Appraisal, and Coping / R. S. Lazarus, S. Folkman. – Springer Publishing Company, 1984.

## Додаток А

### Інструкція до тесту Будассі

Перед вами 48 слів, які позначають властивості особистості.

**1 крок.** Зі списку якостей оберіть 20, які, на вашу думку, має ідеальна людина. Поруч з обраними якостями в правій колонці «Ідеальне» поставте +.

**2 крок.** Тепер з цих 20 якостей оберіть найбільш неприємні вам. Навпроти кожної якості в колонці «Ідеальне» поставте цифри від 1 до 20, де 1 — найбільш неприємна якість, 20 — найменш неприємна.

**3 крок.** І останній крок — відзначте з 20 якостей найменш характерні для вас. У лівій колонці «Реальне» поставте цифру навпроти кожного якості від 1 до 20, де 1 — найменш характерна якість, 20 — найбільш характерна.

Реальне	Якості	Ідеальне
	1. Охайність	
	2. Легковажність	
	3. Вдумливість	
	4. Сприйнятливість	
	5. Запальність	
	6. Гордість	

	7. Грубість	
	8. Гуманність	
	9. Доброта	
	10. Життєрадісність	
	11. Дбайливість	
	12. Заздрісність	
	13. Сором'язливість	
	14. Злопам'ятність	
	15. Щирість	
	16. Примхливість	
	17. Легковірність	
	18. Повільність	
	19. Мрійливість	
	20. Надуманість	
	21. Мстивість	

	22. Надійність	
	23. Наполегливість	
	24. Ніжність	
	25. Нерішучість	
	26. Нестриманість	
	27. Чарівність	
	28. Вразливість	
	29. Обережність	
	30. Чуйність	
	31. Підозрілість (до оточуючих)	
	32. Принциповість	
	33. Педантичність	
	34. Привітність	
	35. Розбещеність	
	36. Розсудливість	

	37. Самокритичність	
	38. Стриманість	
	39. Справедливість	
	40. Співчуття	
	41. Сором'язливість	
	42. Практичність	
	43. Працьовитість	
	44. Боягузтво	
	45. Переконаність	
	46. Захопленість	
	47. Черствість	
	48. Егоїзм	

## Додаток Б

Виразіть ступінь згоди з кожним із наведених суджень, використовуючи вимірювальну шкалу наступного типу. У разі повної згоди із судженням виділяється жирним шрифтом «+5», у разі абсолютної незгоди – «-5».

Абсолютно не згоден (не згодна)	Твердження	Абсолютно згоден (згодна)
-5 -4 -3 -2 -1	Коли я щось планую, я завжди впевнений (впевнена), що можу виконати цю роботу.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Однією з моїх проблем є те, що я не можу відразу взятися за роботу, яку мені необхідно виконати, відтягуючи цей момент до останнього.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Якщо я не можу виконати роботу з першого разу, я продовжую спроби доти, доки не впораюся з нею.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Коли я ставлю важливі для себе цілі, мені рідко вдається досягти їх.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я часто кидаю справи, не закінчивши їх.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я намагаюся уникати труднощів.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Якщо щось здається мені надто важким, я не намагатимуся навіть виконати це хоча б якось.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Якщо я роблю щось вкрай необхідне, але не надто приємне для мене, я все одно упиратимуся доти, доки не доведу справу до кінця.	+1 +2 +3 +4 +5

-5 -4 -3 -2 -1	Якщо я вирішив (вирішила) щось зробити, я йтиму напролом до кінця.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Якщо мені не вдається вивчити щось нове, я одразу кидаю цю справу.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Коли проблеми виникають зненацька, мені не вдається впоратися з ними.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я не намагаюся навчитися чогось нового, якщо воно виглядає надто складним для мене.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Невдачі не бентежать мене, а лише змушують робити ще більш наполегливі спроби впоратися із ситуацією.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я відчуваю впевненість у своїх силах при вирішенні складних проблем.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я цілком упевнена у собі людина.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я легко кидаю справи.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я не схожий (не схожа) на людину, яка легко справляється з будь-якими проблемами.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Мені важко заводити нових друзів.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Якщо я зустрічаю людину, з якою мені було б приємно поговорити, я йду до неї сам (сама), не чекаючи, поки вона підійде до мене.	+1 +2 +3 +4 +5

-5 -4 -3 -2 -1	Якщо мені не вдається стати близьким другом цікавої для мене людини, я, швидше за все, припиню спроби спілкування з нею. Я не надто затишно почуваюся на зборах, у компаніях, у великих групах людей.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Якщо я познайомився з людиною, яка на перший погляд здається мені не дуже цікавою, я все одно не припиняю одразу контактів з нею.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я не надто затишно почуваюся на зборах, у компаніях, у великих групах людей.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	Я придбав (придбала) усіх своїх друзів завдяки своїй здатності встановлювати контакти.	+1 +2 +3 +4 +5



## Додаток В

### Шкала тривоги Спілбергера

Прочитайте уважно кожне з наведених тверджень і закресліть відповідну цифру праворуч. Над питаннями довго не замислюйтесь. Зазвичай перша відповідь, яка приходить в голову, є найбільш правильною адекватною Вашому стану.

*Бланк опитувальника ситуативної тривожності*

ЯК ВИ СЕБЕ ПОЧУВАЄТЕ У ДАНИЙ МОМЕНТ		Ні, це не так	Скоріше, так	Вірно	Абсолютно вірно
1	Я спокійний	1	2	3	4
2	Мені нічого не загрожує	1	2	3	4
3	Я перебуваю у напруженні	1	2	3	4
4	Я шкодую	1	2	3	4
5	Я відчуваю себе вільно	1	2	3	4
6	Я засмучений	1	2	3	4
7	Мене турбують можливі невдачі	1	2	3	4
8	Я відчуваю себе відпочившим	1	2	3	4
9	Я стривожений	1	2	3	4
10	Я відчуваю внутрішнє задоволення	1	2	3	4
11	Я впевнений у собі	1	2	3	4
12	Я нервую	1	2	3	4
13	Я не знаходжу собі місця	1	2	3	4
14	Я збуджений	1	2	3	4
15	Я не відчуваю себе затиснутим	1	2	3	4
16	Я задоволений	1	2	3	4
17	Я стурбований	1	2	3	4
18	Я надто збуджений і мені не по собі	1	2	3	4
19	Мені радісно	1	2	3	4
20	Мені приємно	1	2	3	4

## Додаток Г

## Шкала психосоціального стресу Л. Рідера

**Інструкція:** оцініть, будь ласка, наскільки Ви погоджуєтесь з кожним із наведених нижче тверджень.

Твердження	Варіанти відповідей
1) Скоріше за все, я людина нервова	1. Згоден 2. Скоріше згоден 3. Скоріше не згоден 4. Не згоден
2) Я дуже хвилююсь про свою роботу	1. Згоден 2. Скоріше згоден 3. Скоріше не згоден 4. Не згоден
3) Я часто відчуваю нервове напруження	1. Згоден 2. Скоріше згоден 3. Скоріше не згоден 4. Не згоден
4) Моя повсякденна діяльність викликає суттєве напруження	1. Згоден 2. Скоріше згоден 3. Скоріше не згоден 4. Не згоден
5) Коли я спілкуюсь з людьми, я часто відчуваю нервове напруження	1. Згоден 2. Скоріше згоден 3. Скоріше не згоден 4. Не згоден
6) У кінці дня я повністю виснажений фізично та психічно	1. Згоден 2. Скоріше згоден 3. Скоріше не згоден 4. Не згоден
7) У моїй сім'ї часто виникають напружені відносини	1. Згоден 2. Скоріше згоден 3. Скоріше не згоден 4. Не згоден