



The Concept of Personality in the Human Resource Management System

UDC: 378.147

DOI: <https://doi.org/10.15421/152406>**Leshchuk Valerii**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0006-5658-6292>, valeriy.leshchuk@gmail.com*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

Objective. Based on the interpretation of the concept of personality in philosophy, ethics, pedagogy, psychology, law, and human resource management, the author analyses the desirable personal qualities and proposes an internal professional structure of a public servant.

The article's **relevance** is because professional qualities are closely related to the complex of formed personal qualities and develop synchronously.

Results. The author proposes the internal professional structure of a public servant and additionally substantiates the importance of assessing the personal qualities of candidates for public service positions in Ukraine. Personality is a complex phenomenon that combines all aspects of the psyche and physical characteristics of a person. An important characteristic of personality is its individuality. The article is based on the conscious formation of a complex of internal and external resources in the subject of activity, taking into account the impact of an unstable and dynamic external environment, social relations, social lifts, and social mobility between the institutions of modern society. The main aspects in the context of forming a personality-oriented approach to personnel management are formulated. According to the results of a cross-cutting survey (2021-2022), the problematic aspects of the personal and professional development of modern public servants of Ukraine are summarised. The author's eight-component structure of a public servant's personality is substantiated.

Conclusions. Personality in the human resource management system consists of individual characteristics: abilities, skills, motivators and motives, values, and is a dynamic and constantly evolving system. In the attitude of a public servant to work and in the calculation of his/her effectiveness in the public service, it is necessary to take into account the impact of short-term and long-term changes in personality on performance at the levels of influence: individual, team, and organizational. The task of management is to create conditions for maximizing the potential of each employee.

Keywords: personality in management; personality-oriented approach in personnel management; personality structure; professional qualities; professional activity

Поняття особистості у системі менеджменту людських ресурсів

Лещук Валерій*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

Мета. На підставі тлумачення поняття особистості у філософії, етиці, педагогіці, психології, праві, системі менеджменту людських ресурсів зробити аналіз бажаних особистісних якостей та запропонувати внутрішню професійну структуру публічного службовця.

Актуальність статті обумовлена тим, що професійні якості тісно пов'язані з комплексом сформованих особистісних якостей та розвиваються синхронно.

Результати. Запропоновано внутрішню професійну структуру публічного службовця та додатково обґрунтовано важливість оцінювання особистісних якостей кандидатів на посади публічної служби України. Особистістю є складний феномен, що об'єднує всі аспекти психіки та фізичні характеристики людини. Важливою характеристикою особистості є її індивідуальність. Стаття побудована з урахуванням свідомого формування у суб'єкта діяльності комплексу внутрішніх та зовнішніх ресурсів з урахуванням впливу нестійкого та динамічного зовнішнього середовища, суспільних відносин, соціальних ліфтів та соціальної мобільності між інститутами сучасного суспільства. Сформульовано основні аспекти у контексті формування особистісно-орієнтованого підходу в менеджменті персоналом. Згідно з результатами наскрізного опитування (2021-2022 рр.) підсумовано проблемні аспекти в особистісному та професійному становленні сучасних публічних службовців України. Обґрунтовано авторську восьмикомпонентну структуру особистості публічного службовця.

Висновки. Особистість у системі менеджменту людських ресурсів складається з індивідуальних особливостей: здібностей, навичок, мотиваторів та мотивів, цінностей і є динамічною системою, що постійно розвивається. У ставленні публічного службовця до праці та у розрахунку його ефективності на публічній службі потрібно враховувати вплив короткострокових та довгострокових змін особистості на результати роботи на рівнях впливу: індивідуальному, командному, організаційному. Завдання менеджменту – створити умови для максимального розкриття потенціалу кожного працівника.

Ключові слова: особистість у управлінні; особистісно-орієнтованого підходу в менеджменті персоналом; структура особистості; професійні якості; професійна діяльність

Стаття надійшла / Article arrived: 19.02.2024

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2024



Вступ.

Проблема визначення та вивчення особистісних та професійно важливих якостей публічних службовців мають важливе значення для теорії і практики публічного управління. Нове бачення системи управління, персоналізований підхід до управлінської діяльності, впровадження принципів менеджменту у сферу публічного управління стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Відомою є закономірність прямої залежності успіхів у роботі керівника та його здібностей – чим вище здібності працівника, тим менше йому потрібно засобів для виконання певної роботи, та навпаки. Управлінням повинні займатися дійсно здібні до керівної роботи люди (Лепейко, Лукашев, & Миронова, 2013, с. 9; Молчанова, Воляник, & Кондратьєва, 2015, с. 13-14).

Метою статті є: на підставі наукового розуміння поняття особистості у системі менеджменту людських ресурсів та інших наук здійснити дослідження бажаних особистісних якостей та запропонувати внутрішню професійну структуру публічного службовця.

Огляд досліджень і публікацій.

Поняття «особистості» вивчають багато наукових дисциплін, причому кожна наука бачить особистість по-своєму. У філософії особистість – це суттєві індивідуальні особливості людини, які впливають на її соціальне становлення й розвиток. В етиці особистість – це найвища цінність, суб'єкт моральної діяльності. Соціологи вивчають суспільну діяльність особи, її соціальні функції. В юриспруденції особистість – це дієздатна людина, суб'єкт правових відносин. Медицина цікавиться психічним здоров'ям особистості, наявністю патологій. У педагогіці особистість – це предмет формування.

До психологічної науки все більше ставляться як до джерела про внутрішні резерви кожної людини, те, як вона сприймає навколишній світ та мислить, внутрішні мотиватори та зовнішні стимулятори поведінки, розглядаючи персонал як конкурентну перевагу соціальної організації, яке треба створювати, виховувати, розвивати і берегти (Пономаренко, 2003, с. 3-10). Як зазначають Jarvis Smallfield and Donald Kluemper: «Організаційна наука нещодавно почала розглядати особистість як таку, що піддається змінам на робочому місці, і закликала до включення особистісних змін у сучасні дослідження. Відсутність комплексної теоретичної моделі організаційних змін особистості є критичною перешкодою для цих досліджень» (Smallfield, & Kluemper,

2021). В управлінській діяльності все більш зростає роль та значення людського чинника, розуміння закономірностей управління, а не шаблонного використання модного зараз європейського досвіду (найчастіше – окремих управлінських практик), що з'явився в інших політичних, економічних, соціально-культурних, часових умовах; важливість професійних компетентностей усвідомленого вибіркового використання інструментів та технологій публічного управління, формування стратегічної адміністративної поведінки та мотиваторів залежно від конкретних завдань та ресурсів (Шпекторенко, 2023). Тому на сучасному етапі проблема особистості набуває все більшої актуальності й у сфері публічного управління України.

В психології визначень поняття «особистість» стільки ж, скільки великих вчених їм займалось. У своїй книзі «Основи психодіагностики» (1960 р.) Г. Ю. Айзенк визначає особистість як «інтегровану організацію всіх пізнавальних, афективних і фізичних характеристик індивіда, які відрізняють його від інших» (Цит. по: Лепейко, Лукашев, & Миронова, 2013, с. 27). Це визначення особистості, одне з найвідоміших у психології, описує її як складний феномен, що об'єднує всі аспекти психіки та фізичні характеристики людини. Важливою характеристикою особистості є її індивідуальність. Кожна людина володіє унікальною особистістю, що відрізняється від інших. Це визначення слугує основою для численних досліджень у галузі психології особистості. Чого хоче людина, що для неї має привабливість – це так звана мотиваційно-потребнісна (ціннісно-орієнтаційна) підсистема особистості, в якій відображено потреби, інтереси, цінності, установки, ідеали; що може людина – її здібності, дарування; що є вона сама – які з тенденцій, установок та способів поведінки закріпились в її характері.

Анрі Файоль у книзі «Загальне виробниче управління» (1916 р.) узагальнюючи свій багатий досвід управління, доводить, що весь виробничий менеджмент наскрізь пройнятий психологією, людськими почуттями й настроями, і тому у вирішенні завдань підвищення продуктивності праці вирішальна роль належить не організаційно-технічним, а психологічним факторам. У менеджменті особистість розглядається як сукупність індивідуальних соціально-професійних та психологічних якостей, які характеризують людину й дозволяють їй активно та свідомо діяти (Леськів та ін., 2021; Петруня, Коляда, & Ковтун, 2016, с. 22).



Результати досліджень.

Термін «менеджмент» на відміну від традиційно вживаного терміну «управління» застосовується там і тоді, де об'єкт, яким управляють, набуває специфічних якостей суб'єкта, а саме – бізнесових, ринкових, комерційних, соціально-економічних відносин. У виробничому менеджменті на особистості вже традиційно зосереджено уваги, оскільки люди – це основа бізнесу та економічних відносин. Система використання трудових ресурсів базується на максимальному співвідношенні здібностей працівника з вимогами до робочого місця та посадової компетенції. Для цього необхідні чіткі вимоги та ефективна система виявлення та оцінювання важливого компоненту особи – його здібностей. Прийняття рішення про прийом на роботу – це складний процес, до якого залучені керівники, менеджери, служба управління персоналом.

Сучасні соціальні та політичні інститути, наприклад, органи публічного управління, вже є не лише політичним та управлінським, а й академічним, культурним, соціокультурним та професійним інститутом, а сфера формування особи вже не є цілком державною, а державно-громадською й реально функціонує в умовах децентралізованої системи публічного управління та економічних відносин (Куйбіда, & Шпекторенко, 2018, с. 13-16; Квітка, & Корсун, 2023). В таких умовах заміни парадигми традиційного адміністративно-командного управління персоналом парадигму та концепцію менеджменту поєднану з публічним, а можливо – й соціальним управлінням є очевидною не лише на словах, а й на ділі, беручи до уваги результати та проблеми тридцятирічного досвіду незалежності України.

Методологія публічного та соціального управління, зокрема і в управлінні персоналом, є більш адекватною суті та закономірностям розвитку конкурентних ринкових відносин, оскільки спрямована на досягнення високої ефективності (прибутковості), віддачі функціонування сучасного соціально-політичного інституту держави та публічної політичної влади. Це можливо за рахунок свідомого формування комплексу внутрішніх та зовнішніх ресурсів з урахуванням впливу нестійкого та динамічного зовнішнього середовища (Шпекторенко, 2023). Це стосується також і суспільних відносин, соціальних ліфтів та соціальної мобільності між іншими інститутами сучасного суспільства, зокрема які склалися на ринку персоналу та освітніх послуг.

Спираючись на роботи В. С. Куйбіди та І. В. Шпекторенка, узагальнимо, що основними

аспектами, вартими на увагу у формуванні особистісно-орієнтованого підходу в менеджменті персоналом, слід вважати наступні кілька ідей:

1. Професійна діяльність та особистісна самореалізація мають особистісний вимір. Центральним фактором усієї системи публічного управління є особистість публічного службовця, що розглядається як складна унікальна система, як самоцінне та відтворюване явище, носій ідентичності, професіоналізму, мобільності, лідерства.

2. Кожному з етапів професіогенезу відповідає свій «продукт» особистісного розвитку і, відповідно, становлення професійної Я-концепції.

3. В процесі освоєння професії особистість: поринає у професійне середовище та діяльність; реалізує діяльність стійкими та оптимальними інструментами виконання, стилем діяльності та лідерства; мотиваційною, ціннісно-орієнтаційною, функціональною, операційною, діяльнісною, технологічною та регулятивною сферами.

4. В менеджменті персоналу важливим є усвідомлення множинності варіантів розвитку та можливостей, вміння співвідносити особисті ціннісні орієнтації з організаційними та загальнолюдськими. Це дозволяє сприймати світ у динаміці та пристосовуватися до мінливих умов, формуючи таким чином професійну мобільність (транспрофесіоналізм).

5. Особистість людини, як правило, характеризується більшою стійкістю, ніж мінливістю. Це, перш за все, особистість з чітко вираженими професійно-орієнтаційними якостями: стійкою професійною свідомістю, що включає відповідні інтереси, наміри, спрямованість та придатність. Також важливими є потреба та потенціал самореалізації у вигляді комплексу ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей (Куйбіда, & Шпекторенко, 2018).

Існує низка досліджень про роль особистості та інтелекту в продуктивності та успіху на робочому місці. Цінними для аналізу та узагальнення є емпіричні дослідження, що вказують на риси особистості «високого польоту». Adrian Furnham & Luke Treglown розглядали, які з рис особистості послідовно пов'язані з успіхом на роботі та вивчало взаємозв'язок між шістьма рисами особистості «високого польоту» та інтелектом, пов'язане з конкретними показниками IQ; зокрема, емоційна стабільність, впевненість в собі (домінантність), свідомість (наполегливість, сумлінність) та соціальна сміливість (сміливість,



безкомпромісність), прийняття невизначеності та конкурентоспроможність (Furnham, & Treglown, 2018). Дослідження про різницю в особистісних рисах людей на різних управлінських рівнях (Cuppello, Treglown, & Furnham, 2023) довело, що «рівень керівника» найбільше позитивний з неохочістю до ризику, прийняттям невизначеності та сумлінністю (Cuppello, Treglown, & Furnham, 2023).

Рівень сформованості професійної активізації визначає спрямованість на справу та активність людини у професії. Це особистісне ставлення до будь-чого, що безпосередньо пов'язане з можливістю задоволення інтересів, у тому числі й професійних. З позиції цього дослідження професійна придатність – це комплекс якостей індивіда, який необхідний для посадової та професійної діяльності, професійного розвитку і подальшої результативної праці в тій чи іншій професійній сфері. Це міра відповідності особистісних та професійних якостей індивіда, його знань, умінь та навичок вимогам як професії в цілому, так і посадової компетенції, його спроможність виконувати відповідні професійні та посадові функції, завдання (Шпекторенко, 2016; Куйбіда & Шпекторенко, 2018, с. 61).

У системі менеджменту людських ресурсів особистість є центральним елементом. Саме від особистості працівників залежить успіх організації. Тому менеджмент людських ресурсів в публічній службі повинен бути спрямований на розвиток та ефективне використання особистості працівників.

Широке емпіричне опитування публічних службовців, здійснене в ДРІДУ НАДУ 2021-2022 року під керівництвом професора І. В. Шпекторенка, було здійснено на основі трьох опитувальників, що включали: 1. Самооцінку публічними службовцями (керівниками і підлеглими) різних аспектів активізації в контексті власної професійної діяльності (45 питань тесту та 172 респондентів даних); 2. Оцінку підлеглими своїх керівників стосовно володіння ними загальними функціями управління (для керівників і підлеглих) (70 питань та 69 осіб опитаних); 3. Оцінку керівниками-публічними службовцями своїх підлеглих з різних аспектів активізації в контексті власної професійної діяльності 46 питань та 116 осіб).

Згідно з результатами опитування проблемними аспектами в особистісному та професійному становленні сучасних публічних службовців України визначено: 54% підлеглих потребують постійних порад керівника; 39% не активізовані до використання соціально-психологічних та виховних методів; третина підлеглих уникає відповідальності за результати

роботи; 28% не мають самодисципліни; 19% мають незадовільну мотивацію та адаптацію; 17% не мають самоконтролю; 16% не вміють планувати; 15% не завжди мотивовані; 13% залежні від пояснення керівником змісту роботи; 12% рідко допомагають керівникам; 11% не можуть самостійно врегулювати взаємовідносини в колективі; 10% мають проблеми з цілепокладанням; 10% не обізнані з перевагами та недоліками професії; 7% не орієнтовані на якість роботи. Інтерпретація результатів дослідження довела наступні тенденції в особистісному розвитку сучасних публічних службовців України: існує розрив між самооцінкою публічних службовців та їхніми реальними навичками; внутрішні мотиватори та мотиви, як і самоорганізація потребують покращення; важлива роль керівників у наставництві та розвитку персоналу. Вимагають покращення: самоорганізація та відповідальність, володіння методами управління керівниками та відповідність поведінки керівників професійним нормам.

Отже, особа публічного службовця має індивідуальні соціально-психологічні якості, що впливають на її поведінку. Ці риси складають її професійний характер та відображаються в компетентності, професіоналізмі та професійній мобільності. Знання психологічних чинників професійного становлення та розвитку важливі для управлінської діяльності.

Цільовий підбір на посади публічних службовців повинен враховувати не лише формалізовані ознаки (освіта, досвід), але й особливості індивідів (демографічні, етнічні, характерологічні) та виходити з реального стану сформованості та можливостей особистості. Поняття «особистість» повинне краще використовуватись як система критеріїв відбору публічних службовців, що включає: загальні, спеціальні та окремі показники на рівні індивіда та індивідуальності.

Аналіз результатів емпіричного дослідження дозволив обґрунтувати восьмикомпонентну структуру особистості публічного службовця:

1. Вольова сфера: розвинені вольові якості; наполегливість; психічна стійкість та впевненість в собі; емоційна стабільність; впевненість в собі (домінантність), свідомість (наполегливість, сумлінність); готовність до переборювання труднощів.

2. Мотиваційна сфера: акцентуація особистості; розвинуті професійні та соціально-статусні мотиватори та мотиви; чітко виражена установка на професійне самореалізацію та самоствердження; прагнення до успішної ділової кар'єри.



3. Здатність до навчання: інтелект; професійна научуваність; спроможність і готовність особистості досить швидко розуміти та успішно оволодівати на практиці новою технікою і технологією управління; швидко виконання завдань.

4. Професійна компетентність: збагачення діяльності верифікованими інструментами професійної праці; сукупність особистісних пізнавальних якостей та здібностей; домінуючий спосіб діяльності.

5. Професійна мобільність: готовність фахівця до вирішення широкого кола виробничих завдань; здатність швидко перебудовувати зміст і способи діяльності залежно від професійної ситуації; здатність і готовність особистості до ефективного оволодіння новою технікою і технологією; здатність і можливість особистості переходити від однієї діяльності до іншої; здатність людини швидко й ефективно самоорганізовуватися; здатність швидко змінювати вид праці; здатність і готовність особистості працювати в умовах швидких динамічних змін; здатність до саморозвитку і модернізації власної діяльності.

6. Адаптивність: готовність до змін; здатність до самоперетворення.

7. Соціальна активність: здатність бути соціально активною, соціальна сміливість та безкомпромісність стосовно соціальних аспектів та результатів діяльності, дотримання професійних норм; прийняття невизначеності та конкурентоспроможність.

8. Саморозвиток: прагнення до саморозвитку; здатність змінити не тільки себе, а й своє професійне поле та життєве середовище.

Це лише один із можливих варіантів структури особистості публічного службовця, яка може змінюватись та доповнюватись, залежно від потреб, функцій, завдань і інституційних можливостей публічної служби або інших соціальних інститутів.

Висновки.

Таким чином, особистість у системі менеджменту людських ресурсів – це комплексна характеристика працівника, яка включає в себе його індивідуальні особливості,

здібності, навички, мотиватори та мотиви, цінності та ставлення до праці в умовах, коли короткострокові та довгострокові зміни особистості працівника впливають на результати роботи на робочому місці на індивідуальному, командному та організаційному рівнях.

Розробка чіткої психограми для посад з різноплановими та динамічними функціями практично неможлива. Це пов'язано з тим, що в публічній службі та інших складних професіях можуть бути ефективними люди з різними психологічними характеристиками. Проте, важливо враховувати ці характеристики при формуванні «службових команд» та розподілі завдань.

Психологічні особливості працівника впливають на його спостережливості, пам'ять, увагу, мислення (стилі розумової діяльності). Ці особливості відображаються в його поведінці та професійній діяльності. Кожен публічний службовець в межах своїх повноважень має бути завантажений такими обов'язками, які дають можливість максимально використовувати його потенціал з урахуванням його індивідуальних психологічних характеристик.

Формування груп в управлінських підрозділах рекомендується здійснювати на основі добору представників різних темпераментів і здібностей, з перевагою тих, чий типологічні характеристики більш відповідають поставленим завданням.

Вирішення проблеми професійної компетентності публічних службовців потребує комплексного підходу. Зокрема, у процесі добору адміністративного персоналу необхідно враховувати його фахову, ділову, морально-психологічну, соціальну, інтелектуальну та професійну складові.

Важливо запровадити механізм розвитку творчої ініціативи та відповідальності за реалізацію управлінських рішень, стимулювати ділову та моральні якості службовців, звертати увагу на стабілізацію психологічного клімату в колективах, а також спрямувати підвищення кваліфікації публічних службовців на удосконалення їхньої фахової та інтелектуальної компетентності.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Квітка, С., & Корсун, В. (2023). Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>
- Куйбіда, В. С., & Шпекторенко, І. В. (2018). *Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління*. (Монографія). Київ: НАДУ. ISBN 978-966-619-379-0.
- Лепейко, Т. І., Лукашев, С. В., & Миронова, О. М. (2013). *Організаційна поведінка*. (Навчальний посібник). Харків: Видавництво Харківського національного економічного університету.
- Леськів, Г. З., Левків, Г. Я., Бліхар, М. М., Гобела, В. В., Подра, О. П., & Коваль, Г. В. (2021). *Самоменеджмент*. (Навчальний посібник). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. ISBN 978-617-511-339-4.



- Молчанова, А. О. (Ред.), Воляник, І. В., & Кондратьєва, В. П. (2015). *Організаційна поведінка*. (Навчальний посібник). Івано-Франківськ: «Лілея-НВ». ISBN 978-966-668357-4.
- Петруня, Ю. Є., Коляда, С. П., & Ковтун, Н. С. (2016). *Управління персоналом (Практикум. Навчальний посібник)*. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів. ISBN 978-966-328-103-2.
- Пономаренко, В. І. (2003). Психологічний фактор у менеджменті. *Психологія управління*, 1, 3-10.
- Шпекторенко, І. В. (2016). Підходи до професійної мобільності державного службовця в сучасних концепціях професіоналізації. *Державне управління та місцеве самоврядування. Збірник наукових праць ДРІДУ*, 3(30), 126-133.
- Шпекторенко, І. В. (2023). *Методологія публічного управління: системний підхід*. (Навчальний посібник). Дніпро: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».
- Cuppello, S., Treglown, L., & Furnham, A. (2023). Personality and management level: Traits that get you to the top. *Personality and Individual Differences*, 206, 112108. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112108>
- Furnham, A., & Treglown, L. (2018). High potential personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 128, 81-87. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.02.025>
- Smallfield, J., & Kluemper, D. H. (2021). An Explanation of Personality Change in Organizational Science: Personality as an Outcome of Workplace Stress. *Journal of Management*, 48(4). <https://doi.org/10.1177/0149206321998429>

REFERENCES

- Kvitka, S., & Korsun, V. (2023). Mechanisms of network management of interaction between public authorities and civil society. *Public Administration Aspects*, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>
- Kuibida, V. S., & Shpektorenko, I. V. (2018). *Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel*. Kyiv: Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia. ISBN 978-966-619-379-0.
- Lepeyko, T. I., Lukashev, S. V., & Mironova, O. M. (2013). *Organizational behavior*. Kharkiv: Vydavnytstvo Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu.
- Leskiv, H. Z., Levkiv, H. J., Blikhar, M. M., Gobela, V. V., Podra, O. P., & Koval, G. V. (2021). *Self-management*. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav.
- Molchanova, A. O., Volianyk, I. V., & Kondratieva, V. P. (2015). *Organizational behavior*. (ed. by A. O. Molchanova). Ivano-Frankivsk: Lileia-NV.
- Petrunya, Y. E., Kolyada, S. P., & Kovtun, N. S. (2016). *Personnel management 2nd edition, revised and supplemented*. Dnipropetrovsk: Universytet mytnoi spravy ta finansiv.
- Ponomarenko, V. I. (2003). Psychological factor in management. *Psychology of management*, 1, 3-10.
- Shpektorenko, I. V. (2016). Approaches to professional mobility of civil servants in modern concepts of professionalisation. *Public Administration and Local Self-Government*, 3(30), 126-133.
- Shpektorenko, I. V. (2023). *Methodology of public administration: a systematic approach*. (Study guide). Dnipro: Natsionalnyi tekhnichniy universytet «Dniprovska politekhnika».
- Cuppello, S., Treglown, L., & Furnham, A. (2023). Personality and management level: Traits that get you to the top. *Personality and Individual Differences*, 206, 112108. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112108>
- Furnham, A., & Treglown, L. (2018). High potential personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 128, 81-87. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.02.025>
- Smallfield, J., & Kluemper, D. H. (2021). (2021). An Explanation of Personality Change in Organizational Science: Personality as an Outcome of Workplace Stress. *Journal of Management*, 48(4). <https://doi.org/10.1177/0149206321998429>