

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра соціології і публічного управління  
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

**КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ**

**Кар'єрний розвиток особистості**

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні й поведінкові науки  
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія  
(шифр і назва)

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності  
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни / професійна підготовка (вибіркова)  
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання денна  
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік



Силабус освітнього компонента  
Програма навчальної дисципліни



КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ

*Шифр та назва спеціальності*  
054 – Соціологія

*Інститут*  
ІНІ Соціально-гуманітарних  
технологій

*Освітня програма*  
Соціологічне забезпечення  
економічної діяльності

*Кафедра*  
Соціології і публічного управління  
(305)

*Рівень освіти*  
Магістр

*Тип дисципліни*  
Спеціальна (фахова), Вибіркова

*Семестр*  
2

*Мова викладання*  
Українська, англійська

**Викладачі, розробники**



Калагін Юрій Аркадійович  
[yurii.kalahin@khi.edu.ua](mailto:yurii.kalahin@khi.edu.ua)

Доктор соціологічних наук, професор, професор  
кафедри соціології і публічного управління. Досвід  
роботи – 25 років.

Автор 77 наукових та науково-методичних праць.  
Лектор з дисциплін: «Кар'єрний розвиток особистості»,  
«Соціологічний супровід економічної діяльності»,  
«Гендерні відносини в економічній діяльності».

*Детальніше про викладача на сайті кафедри:*  
<https://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad/>

**Загальна інформація**

**Анотація**

Навчальна дисципліна «Кар'єрний розвиток особистості» є складовою освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності «Соціологія» та розкриває студентам методи та методики побудови професійної кар'єри у соціологічному вимірі.

## Мета та цілі дисципліни

Формування у студентів системи соціологічних знань як про власний професійний кар'єрний розвиток, так і про професійний розвиток персоналу, здатності обирати аутентичний шлях особистісного розвитку.

## Формат занять

Лекції, практичні заняття, самостійна робота, консультації. Підсумковий контроль – залік.

## Компетентності

ЗК06. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК 07. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

СК09. Здатність організовувати роботу з мотивації працівників в установах економічного профілю.

## Результати навчання

ПР01. Аналізувати соціальні явища і процеси, використовуючи емпіричні дані та сучасні концепції і теорії соціології.

ПР07. Вирішувати етичні дилеми відповідно до норм професійної етики соціолога та загальнолюдських цінностей.

ПР10. Розробляти прикладні проекти з мотивації працівників в установах економічного профілю

## Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 90 год. (3 кредита ECTS): лекції – 16 год., практичні заняття – 16 год., самостійна робота – 58 год.

## Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Соціологічний супровід економічної діяльності.

Інтернет-дослідження економічної діяльності.

## Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Лекції проводяться інтерактивно з використанням мультимедійних технологій. На практичних заняттях використовується проєктний підхід до навчання, ігрові методи, акцентується увага на застосуванні інформаційних технологій в соціології.

## Програма навчальної дисципліни

### Теми лекційних занять

*Тема 1. Поняття «ділова кар'єра» та сучасні теорії управління кар'єрою персоналу.*

Зміст поняття "ділова кар'єра" та еволюція уявлень про кар'єру. Фактори, що впливають на побудову кар'єри та життєві умови. Система цінностей людини. Теорії управління кар'єрою персоналу.

*Тема 2. Типи, моделі, стратегії та основні етапи становлення професійного кар'єрного розвитку.*

Типи та моделі кар'єри. Стратегії кар'єри. Етапи розвитку кар'єри персоналу. Пошук і отримання роботи як початок формування кар'єри. Процес розвитку та управління кар'єрою персоналу.

*Тема 3. Чинники кар'єрного розвитку та вплив індивідуально-психологічних особливостей особистості на її кар'єру.*

Суб'єктивні та об'єктивні кар'єрні ресурси людини. Культура та власні домінанти в організації як фактори вибору кар'єрної стратегії. Прийняття кар'єрних рішень. Типи і характерні якості особистості. Професійні інтереси особистості.

*Тема 4. Закордонний досвід управління кар'єрою персоналу.*

Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку особистості. Управління кар'єрою персоналу в США та Японії. Особливості управління кар'єрою персоналу в Німеччині та Швеції. Управління кар'єрою персоналу в Англії та Франції

*Тема 5. Побудова і планування кар'єри: технології і процес.*

Поняття про вибір та планування кар'єри. Етапи планування кар'єри. Цільове управління кар'єрою. Кар'єрограма та план розвитку кар'єри.

*Тема 6. Мотивація кар'єрного росту, формування та підтримка ділового іміджу.*

Основні мотиви кар'єри особистості. Заходи для підвищення мотивації працівників. Поняття ефективності та результативності кар'єри. Управління діловою кар'єрою та вибір варіантів її розвитку.

*Тема 7. Концептуальні засади коучингу та технології кар'єрного зростання.*

Ключові поняття коучингу. Вихідні положення коучингу. Види коучингу, індивідуальний та корпоративний (груповий) коучинг. Переваги застосування коучингу в особистісній та професійній сферах. Зв'язок кар'єрного зростання зі стратегією розвитку підприємства. Принципи формування управлінських кадрів.

*Тема 8. Проблеми кар'єрного розвитку особистості. Українські біженці та кар'єра за кордоном.*

Непередбачуваність у кар'єрі та сутність кар'єрних криз. Типи кар'єрних криз. Характер протікання кар'єрних криз у студентів та молодих спеціалістів. Шляхи подолання кар'єрних криз. Внутрішньо переміщені особи та біженці в Україні: сучасні реалії.

Теми практичних занять

*Тема 1. Поняття «ділова кар'єра» та сучасні теорії управління кар'єрою персоналу.*

Аналіз відгуків професіоналів. Аналіз факторів впливу на кар'єру. Групова дискусія: система цінностей, що формуються в сучасному суспільстві, та їх впливу на вибір кар'єрного шляху. Аналіз кейсів кар'єрного управління.

*Тема 2. Типи, моделі, стратегії та основні етапи становлення професійного кар'єрного розвитку.*

Типи, моделі, стратегії та основні етапи становлення професійного кар'єрного розвитку. Пошук і отримання роботи як початок формування кар'єри. Процес розвитку та управління кар'єрою персоналу. Критерії оцінювання ефективності розвитку кар'єри персоналу

*Тема 3. Чинники кар'єрного розвитку та вплив індивідуально-психологічних особливостей особистості на її кар'єру.*

Розробка програми соціологічного дослідження у контексті теми заняття. Проведення анкетування. Аналіз отриманих даних. Підготовка звіту. Обговорення результатів дослідження.

*Тема 4. Закордонний досвід управління кар'єрою персоналу.*

Управління кар'єрою персоналу в США та Японії. Особливості управління кар'єрою персоналу в Німеччині та Швеції. Управління кар'єрою персоналу в Англії та Франції.

*Тема 5. Побудова і планування кар'єри: технології і процес.*

Анкетування щодо кар'єрних уподобань. Консультації з кар'єрним плануванням. Створення кар'єрної графіки. Кейс-студія кар'єрного успіху. Мережа LinkedIn.

*Тема 6. Мотивація кар'єрного росту, формування та підтримка ділового іміджу.*

Аналіз мотиваційного фактору. Імідж та особистий бренд. Соціологічний аналіз кар'єрного росту. Підготовка презентації на тему: "Мотивація кар'єрного росту та діловий імідж" і Рольова гра "Кар'єрна перспектива". Контроль за кар'єрним розвитком.

*Тема 7. Концептуальні засади коучингу та технології кар'єрного зростання.*

Аналіз ділових біографій. Анкетування з планування кар'єри. Вивчення впливу соціального середовища. Кейс-стаді з аналізом кар'єрного розвитку

*Тема 8. Проблеми кар'єрного розвитку особистості. Українські біженці та кар'єра за кордоном.*

Анкетування на тему "Непередбачуваність у кар'єрі" Подолання кар'єрних криз: кейс-стаді.

Дебати щодо типів кар'єрних криз: дебати про те, як соціальні та економічні фактори впливають на виникнення та перебіг криз кар'єрного розвитку особистості. Анкетування на тему "Вплив воєнних конфліктів на кар'єрний розвиток".

Теми лабораторних робіт

Не передбачено

Самостійна робота

Опрацювання лекційного матеріалу

Підготовка до практичних(семінарських) занять

Самостійне вивчення тем та питань, які не викладаються на лекційних заняттях

Виконання індивідуальних завдань

Література та навчальні матеріали

Основна література:

1 Кононов І. Ф. Теоретична соціологія : підручник для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / І. Ф. Кононов ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ Т. Шевченка”, 2013. – Т. 1:

Соціальність та її форми. – 576 с.

<https://dspace.lgpu.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3195/Kononov.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

2 Соціологія: теорії середнього рівня: навчальний посібник / за наук. ред. Ю. Ф. Пачковського [Н. В. Коваліско, Т. Д. Лапан, Н. Й. Черниш та ін.]. Київ : «Каравела», 2020. 356 с. <https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Sotsiologhiiia-Teorii-serednoho-rivnia-za-red-YU.F.-Pachkovskoho-Navch.-posibnyk-2020.pdf>

3 Управління персоналом: навчальний посібник/ М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 500 с.

4 Мистецтво управління персоналом / ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2012. Кн. 1: Таланти і лідери. - 2012. - 299 с.

Додаткова література:

1. Бірюкова М., Рущенко І., Ляшенко Н., Григор'єва С. Біженці і внутрішньо-переміщені особи російсько-української війни: соціальні характеристики й практики. Науково-теоретичний альманах Грані. 2022, 6, 143-156. <https://doi.org/10.15421/172282>

2. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В.І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. 2023. 440 с.

3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2018. - 312с.

4 Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп. - К.: Кондор, 2015. – 304 с.

5. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б. С. Стичинський, І. В. Зуб, В. Г. Ротань. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: А.С.К., 2015. - 1072 с. - (Економіка. Фінанси. Право).

6. Калагін, Ю., & Шанідзе, О. (2023). Гендерний аналіз соціальних практик українських біженців 2022 року. Науково-теоретичний альманах Грані, 26(3), 62-68. <https://doi.org/10.15421/172349>

7. Пірен М. І. Основи конфліктології: навч. посібник. – К., 2012.

8. Хейне П. Економічний спосіб мислення: Пер з англ. - К.: Новини, 2012.

## Система оцінювання

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

100% підсумкової оцінки складаються з результатів оцінювання у вигляді заліку (40%) та поточного оцінювання (60%).

Залік: усне завдання (2 запитання з теорії) або онлайнтест. Поточне оцінювання: 2 онлайн тести (по 20%).

Шкала оцінювання

<i>Сума балів</i>	<i>Національна оцінка</i>	<i>ECTS</i>
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

## Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХП»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту.

Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХП» розміщено на сайті:

<http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

## Погодження


Силабус погоджено

Дата погодження, підпис

*Завідувач кафедри*

Володимир МОРОЗ

30.06.2023



Дата погодження, підпис

*Гарант ОП*

Юрій КАЛАГІН

30.06.2023



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**Навчально-методичні матеріали лекцій  
з дисципліни «Кар'єрний розвиток особистості»**

---

**Харків 2024**



# ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ «ДІЛОВА КАР'ЄРА» ТА СУЧАСНІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

1. Зміст поняття "ділова кар'єра" та еволюція уявлень про кар'єру
2. Фактори, що впливають на побудову кар'єри та життєві умови
3. Система цінностей людини
4. Теорії управління кар'єрою персоналу

## **1. Зміст поняття "ділова кар'єра" та еволюція уявлень про кар'єру.**

Взагалі термін «кар'єра» (від французького *carrière* – від та італійського *carriera* – біг, життєвий шлях) ввійшов до наукового вжитку з повсякденної свідомості. У загальному розумінні він означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Види ділових кар'єр:

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку, а саме:

- працевлаштування на роботу;
- адаптація в організації;
- професійний розвиток;
- підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
- вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Міжорганізаційна кар'єра – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

Вертикальна кар'єра – це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

Центроспрямована кар'єра – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною зі зміною робочих місць, і статичною, яка здійснюється на одному місці та на одній посаді шляхом професійного зростання. Вона буває вертикальною, яка передбачає посадове

зростання, і горизонтальною, яка проходить в межах одного рівня управління, однак зі зміною занять, інколи професії. Суміщення двох цих підходів дає сходинкову кар'єру.

Іншими словами, успіх у кар'єрі можна розглядати як з точки зору просування від однієї посади до іншої, більш високої, так і з точки зору ступеня оволодіння певною професією, навичками та знаннями, які її складають.

## **2. Фактори, що впливають на побудову кар'єри та життєві умови.**

Кар'єра як суб'єктивні усвідомлення, власні судження людини-працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, має стратегічний характер. Тому особливої уваги потребує визначення факторів кар'єри та розробка і реалізація кар'єрної стратегії.

Під факторами (від латинської factor – той, що робить) ділової кар'єри будемо розуміти найбільш істотні обставини, що виступають як рушійні сили, причини процесу трудового переміщення.

Кар'єра, як і будь-який інший об'єкт, розвивається під прямим або непрямим впливом певних факторів. Однак набір факторів, що впливають на кар'єру, не завжди був тим самим. В міру розвитку кар'єри, залежності від розвитку суспільства група факторів, що впливають на розвиток кар'єри, видозмінювалася й розширювалася, тому постала необхідність у їх аналізі та згрупуванні.

До факторів трудової кар'єри належать:

- рівень і якість освіти, зокрема спеціальної;
- умови первинної соціалізації індивіда;
- стаж роботи і набутий досвід (у період НТП вплив цього фактора дедалі слабшає).

Успішність кар'єри опосередкована також соціально-демографічними характеристиками особистості (стать, вік), її соціально-психологічними

ознаками, ціннісними орієнтаціями на просування чи на стабілізацію досягнутого статусу.

На формування кар'єри можуть впливати і випадкові фактори (родинні зв'язки, стосунки з керівниками, збіг обставин, суб'єктивні думки окремих осіб та ін.).

Багато дослідників ділової кар'єри виокремлюють такі групи факторів:

- об'єктивні, пов'язані з науково-технічними та соціально-економічними умовами;
- суб'єктивні, пов'язані з перебудовою інтересів працівника, зміною його орієнтації і власне ухваленням рішення про зміну місця;
- характерологічні, пов'язані зі стійкими властивостями особистості, підготовленістю і схильністю її до зміни діяльності.

Деякі дослідження об'єднують фактори кар'єри в чотири групи:

- соціально-професійні фактори (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи, професійні здібності);
- та установки, соціально-психологічні властивості);
- особисті якості (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтація
- випадкові (вдалий збіг обставин, походження, добрі стосунки з керівництвом);
- демографічні фактори (стать, вік, природні дані). Спільним для обох підходів є виокремлення об'єктивних факторів – можливостей, що надаються суспільством, і суб'єктивних, пов'язаних з обставинами життя конкретного індивіда – його здібностями, рисами характеру, здоров'ям, сімейним станом та ін.

### **3. Система цінностей людини**

Проблеми, що пов'язані з людськими цінностями, займають одне з провідних місць у дослідженні соціальної детермінації людської поведінки, її саморегуляції та прогнозуванні. Формування ціннісних орієнтацій сприяє

процесу розвитку особистості в цілому. Як один з елементів структури особистості, вони відіграють вирішальну роль у регуляції поведінки, формуванні світогляду, переконань, виборі життєвого шляху, особливо на етапі становлення професійно-трудової діяльності в юнацькому віці. Саме завдяки цінностям особистість відчуває себе цілісно в оточуючому її світі.

Світ цінностей – це насамперед світ культури, сфера духовної діяльності людини, її моральної свідомості.

Особистісні цінності виступають як своєрідні відношення зі світом, котрі узагальнені й перероблені досвідом соціальної групи. Тому вони фактично не залежать від ситуативних факторів і, можливо, тому не завжди чітко усвідомлюються, зокрема до того часу, поки не стають об'єктом рефлексії.

Включення людини у систему суспільних відносин супроводжується формуванням своєрідних «вузлів», що об'єднують різні види діяльності в цілісні особистісні структури. Як вважає О.М. Леонт'єв, ці вузли є ціннісними утвореннями. І разом вони утворюють «ядро» особистості, її основу, яка забезпечує цілісність індивідуального розвитку, а також особистісну самоідентичність.

Особистісні цінності складають внутрішній стрижень особистості, який можна інтерпретувати як ціннісну етичну орієнтацію. Остання забезпечує цілісно-суб'єктивне розуміння окремих актів поведінки людини та сприяє побудові прогнозу її поведінки у більш широкому полі ситуацій.

Особисті цінності набувають ціннісного статусу тільки при зверненні особистісних зусиль на свою смислову сферу, на власне «Я». Становлення особистісних цінностей пов'язане з динамікою процесів усвідомлення, що включають різні види вербалізації і зміщення пізнавально-особистісних зусиль на власну смислову сферу.

Ціннісні орієнтації виступають як результат саморозвитку особистості, структурування відносно зовнішньої діяльності процесу реалізації і процесу розгортання особистісних цінностей і смислів.

Таким чином, цінність виступає важливою характеристикою психологічної структури особистості і визначає:

- спрямованість суб'єкта на реалізацію певних відношень, які відповідають певній цінності, спрямованість на певну діяльність;
- зміст уявлення про своє «Я», що відповідає спрямованості;
- виділення у свідомості певного предметно-діяльнісного змісту і його провідну роль у формуванні самосвідомості особистості.

#### **4. Теорії управління кар'єрою персоналу**

У 2000 р.К. Мултон [29] в Оксфордській психологічній енциклопедії описує такі теорії кар'єрного розвитку: теорія рис і факторів професійного вибору Ф. Парсонса, теорія компромісу з реальністю Е. Гінзберга, теорія професійного розвитку Д. Сьюпера, теорія Е. Ро, теорія професійного вибору Дж. Голланда, теорія Дж. Крумбольца. Пізніше В. Паттон і М. Макмен у 2014 р. у своїй книзі «Кар'єрний розвиток і теорія систем: поєднання теорії та практики» систематизують усі наявні кар'єрні теорії, виокремлюючи такі п'ять основних підгруп: змістовні, процесуальні, змістовно-процесуальні, конструктивістські, а також теорії широкого пояснення. Базуючись на роботі В. Паттон і М. Макмен, коротко представимо ці концепції.

***Змістовні теорії кар'єри.*** Змістовні теорії фокусуються загалом на певних характеристиках особи, на її індивідуальних особливостях. Згідно з цим підходом вибір кар'єри можна спрогнозувати на основі індивідуальних особливостей, інтересів, цінностей, схильностей людини. За В. Паттон і М. Макмен, до змістовних кар'єрних теорій відносять: 1) теорію рис і факторів Ф. Парсонса; 2) теорію професійного вибору Дж. Голланда; 3) психодинамічну теорію Е. Бордін; 4) ціннісну теорію Д. Браун; 5) теорію професійної адаптації Р. Девіс і Л. Лофквіст; 6) п'ятифакторну теорію Р. Мак-Крея та О. Джона. Розгляньмо цю групу теорій детальніше.

**Теорія рис і факторів професійного вибору Ф. Парсонса.** Фокусується на окремих індивідуальних рисах, не враховуючи зміницінностей, навичок, інтересів. Автор – відомий американський реформатор, інженер, юрист, основоположник профорієнтації Френк Парсонс (1854–1908), який займався індивідуальним психологічним консультуванням та відкрив у Бостоні у 1908 р. перше профорієнтаційне бюро. На основі результатів анкетування і тестування Ф. Парсонс давав професійні поради підліткам щодо вибору професії на противагу направленню на роботу. У 1909 р. вже після смерті опублікована його праця «Вибір професії, яка має нині декілька репродукцій. «Формула успішної профорієнтації Ф. Парсонса включає: а) чітке розуміння талантів, інтересів, особливих потреб особи; б) знання професійних напрямів (світу професій) та шляхів досягнення успіху в певній сфері діяльності; с) поєднання перших двох факторів у профорієнтації». Отже, за теорією людина найкраще виконує роботу, коли її особистісні риси відповідають обраній сфері діяльності.

**Теорія професійного вибору Дж. Голланда.** Концепція Дж. Голланда розширила теорію рис і факторів, ініціювавши велику кількість кар'єрних досліджень. Засновник – Джон Голланд (1919–2008), він же розробник опитувальника професійної спрямованості особистості, який уперше з'явився у 1953 р. і неодноразово уточнювався. Відомий в Україні, цей психодіагностичний інструмент вимірює комбінацію типів особистості (підприємницький, артистичний, конвенціональний, інтелектуальний, реалістичний, соціальний). Іншими словами, оцінюється зв'язок типу особистості (точніше сказати, комбінація типів) зі сферою професійної діяльності. Є шість типів особистості або «кодів Голланда». Люди, які обрали професію відповідно до типу, з більшою ймовірністю досягнуть професійних успіхів.

**Психодинамічна (психоаналітична) теорія Е. Бордін** синтезує попередні напрацювання психоаналітиків та переносить їх у площину психології кар'єри. За Е. Бордін, кожна людина намагається віднайти істинно цікаву роботу, ту, від якої отримає справжнє задоволення. Пошук насолоди в

роботі, так само як і в інших сферах діяльності –ключовий принцип теорії. Автор також акцентує увагу на грі: в дитинстві гра й діяльність поєднані воедино, але процес дорослішання та подальша соціалізація розділяють їх. Гра ускладнюється, людина усвідомлює необхідність докладати зусиль. Амбіції батьків, занадто сильний примус впливають на сепаратизацію гри від діяльності. Це призводить до того, що діяльність втрачає свою спонтанність та жвавість, перетворюючись на рутинну, примусову дію.

**Ціннісна теорія Д. Браун.** Основний постулат теорії – професійні, культурні, життєві цінності впливають на поведінку особи, визначаючи її когнітивні, афективні та біхевіоральні патерни. Якщо цінності людини та організації не співпадають, можливе виникнення внутрішньорольового конфлікту. Таким чином, Д. Браун порушив проблему взаємозв'язку цінностей та кар'єрних рішень, на яку раніше не звертали уваги.

**Теорія професійної адаптації Р. Девіс і Л. Лофквіст.** Згідно з теорією, особа висуває певні вимоги до робочого середовища (наприклад, безпека, стабільність заробітної плати), але і робоче середовище має свої вимоги до працівника (наявність досвіду, специфічних умінь). В ідеальному варіанті отримуємо збіг, рівновагу між людиною і робочим середовищем. Порушення ж рівноваги системи «людина-середовище» мотивує адаптуватись до змін, коригувати ситуацію. У такий спосіб людина змінює або середовище, або себе.

**П'ятифакторна теорія (модель) особистості Р. Мак-Крея та О. Джона** – відома ієрархія рис особистості та водночас психодіагностичний інструмент, який містить п'ять факторів: сумлінність, нейротизм, екстраверсія, доброзичливість та відкритість досвіду. Ці фактори науковці трактують по-різному, також не було досягнуто консенсусу щодо їх назв. Загалом п'ятифакторна теорія є сукупністю різних моделей, які прояснюють той чи інший кар'єрний аспект.

**Процесуальні теорії** фокусуються на етапах розвитку, на тих змінах, які відбуваються з часом. До процесуальних теорій, за В. Паттоні М. Макмен,



відносять: 1) теорію компромісу з реальністю Е. Гінзберга; 2) теорію професійного розвитку Д. Сьюпера; 3) теорію компромісу і звуження альтернатив Л. Готфредсон; 4) індивідуалістичну перспективу Д. Тідеман й А. Міллер-Тідеман.

***Теорія компромісу з реальністю Е. Гінзберга.*** На відміну від статичної теорії рис і факторів, Е. Гінзберг розглядає кар'єру як динамічний процес, що триває все життя.

***Теорія професійного розвитку Д. Сьюпера*** вбирає в себе ідеї теорії рис і факторів, а також теорії особистісних конструктів Дж. Келлі. Засновник – Дональд Сьюпер (1910–1994), який розпочав свою кар'єру в 1930–1940-х роках консультантом з працевлаштування у християнській молодіжній асоціації.

***Теорія компромісу і звуження альтернатив Л. Готфредсон.*** Згідно з Л. Готфредсон у розвитку образу «Я» та професійних устремлінь виокремлюють чотири стадії, кожна з яких характеризується звуженням соціального простору можливостей, оскільки людина починає усвідомлювати все більше аспектів професійного життя.

***Індивідуалістична перспектива Д. Тідеман і А. Міллер-Тідеман.*** Автори запропонували модель прийняття рішення, яка складається з двох фаз. Це фаза передбачення вибору, за якою настає фаза адаптації до вибору. Перша фаза включає в себе етап розвідки, кристалізації, власне, сам вибір професії та подальше уточнення вибору. Друга, адаптаційна фаза, містить етап індукції, перетворення та інтеграції. За Д. Тідеман і А. Міллер-Тідеман, кар'єрний розвиток є неперервним процесом диференціації его-ідентичності.

***Змістовно-процесуальні теорії*** намагаються інтегрувати воедино два підходи, одночасно вивчаючи окремі кар'єрні фактори та їх розвиток у часі.

## **ТЕМА 2. ТИПИ, МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ**

1. Типи та моделі кар'єри
2. Стратегії кар'єри
3. Етапи розвитку кар'єри персоналу
4. Пошук і отримання роботи як початок формування кар'єри
5. Процес розвитку та управління кар'єрою персоналу
6. Критерії оцінювання ефективності розвитку кар'єри персоналу

### **1. Типи та моделі кар'єри**

Кар'єра може бути внутрішньоорганізаційна (в рамках однієї організації) і міжорганізаційна (в різних організаціях). Кар'єра міжорганізаційна означає, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку (навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) послідовно в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра - це послідовна зміна стадій розвитку працівника в рамках однієї організації.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку в рамках професії та області діяльності, в якій він спеціалізується.

Професійна кар'єра реалізується в трьох основних напрямках:

Вертикальний напрямок кар'єри - це підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії.

Горизонтальний - переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі.

Доцентровий - це рух до керівництва організації.

У процесі трудової діяльності кожен працівник реалізує свій варіант кар'єри. Однак все різноманіття варіантів кар'єри виходить за рахунок поєднання 4 основних моделей [1]: «Трамплін»; «Драбина»; «Змія»; «Роздоріжжя».

Кар'єра «трамплін» поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовій драбині з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду та кваліфікації. Після роботи у вищій посаді - вихід на пенсію («стрибок з трампліну»).

Модель кар'єри «сходи» передбачає поступовий підйом працівника по сходинках службової драбини.

Модель кар'єри «змія» передбачає горизонтальне переміщення працівника з перебуванням в одній посаді 1-2 роки на іншу. Після вивчення конкретних функцій управління на даному рівні управління працівник переводиться на вищу посаду.

Модель кар'єри «роздоріжжя» передбачає після певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження працівником комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про його підвищення, переміщення або пониження в посаді. Модель кар'єри «роздоріжжя» широко поширена на підприємствах, які застосовують трудовий договір у формі контракту.

Цікаву типологію управлінської діяльності запропонувала Молл Е. Г. В якості ознак класифікації він виділив 4 показники:

- 1) Швидкість просування по рівнях ієрархії системи управління;
- 2) Послідовність займаних посад (позицій);
- 3) Перспективна орієнтація кар'єри (на вищі посади; на збереження займаної позиції; на боротьбу за її утримання);
- 4) Особистісні мети посадового просування (самореалізація, особисте збагачення, влада та ін.).

Класифікація, побудована на основі цих показників, дозволяє виділити 8 основних типів кар'єри:

1. суперавантюрна кар'єра передбачає дуже високу швидкість просування з пропуском значного числа проміжних ступенів, а іноді різка зміна сфери діяльності. Виділяють 2 типи суперавантюрних кар'єр:

- Випадкові (в їх основі лежить вдалий збіг обставин);
- Спільні (просування з більш сильним лідером або з членами сім'ї, друзями).

Історичний досвід свідчить про те, що суперавантюрна кар'єра часто закінчується крахом.

2. Авантюрна кар'єра допускає пропуск двох посадових рівнів або досить високу швидкість просування, суттєва зміна сфери діяльності працівника. Зростання авантюрних кар'єр обумовлений найчастіше потребою частини керівників в підборі кадрів за принципом особистої відданості.

3. Традиційна або лінійна кар'єра - це поступове просування вгору, іноді з пропуском одного ступеня, іноді з нетривалим зниженням на посаді. Швидкість просування визначається управлінськими здібностями конкретної людини, особливостями кар'єри в окремих галузях виробництва, частково протекцією і зв'язками.

4. Послідовно-кризовий тип кар'єри характерний для періодів революційних перетворень, які передбачають адаптацію керівників до змін. Неможливість адаптації знижує посадовий рівень, орієнтує на боротьбу за збереження займаної позиції і особисті інтереси.

5. Прагматичний або структурний тип кар'єри - це зміна сфери діяльності в залежності від зміни зовнішнього середовища. Переміщення здійснюються в рамках одного рівня управління. Переваги віддається особистим інтересам.

6. Відбуває тип кар'єри характерний для керівників, кар'єра яких завершена: переміщення вниз малоімовірно, а рух вгору неможливо. Орієнтація на особисті інтереси - удержати займану позицію.

7. Перетворюючий тип кар'єри пов'язують з «завоюванням світу», він характеризується високою швидкістю просування (розширення впливу),

обумовленої зміною сфери діяльності, або реалізацією видатної ідеї. Це, як правило, нова позиція в суспільстві і цілеспрямованість в майбутнє.

8. При еволюційному типі кар'єри посадова просування (зростання впливу) здійснюється разом з ростом організації. Керівники орієнтовані на подальше просування, на суміщення громадських і особистих інтересів.

## **2. Стратегія кар'єри**

Сутність кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послаблював дію будь-яких чинників стримування та опору. Із такого визначення кар'єрної стратегії випливає, що її головною метою є забезпечення стійкості кар'єрного процесу, а не встановлення конкретного соціального або посадового статусу в стратегічному періоді. Стратегічний задум будь-якої людини, яка починає розвивати кар'єру, повинен проходити поетапно, тому що відносно чітко можна визначити тільки близькі цілі.

Неможливо передбачити події, які можуть бути на кар'єрному шляху і впливати на його успішність.

Кар'єрна стратегія є мистецтвом послаблення або усунення дії гальмуючих чинників для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді.

Метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу.

При здійсненні індивідуального просування використовуються такі принципи: безперервності, осмислення, швидкості, маневреності, економічності, примітності.

Кар'єрна стратегія – це спосіб побудувати кар'єру так, щоб під час роботи максимально ефективно використовувати різні рушійні сили та уникати факторів стримування та опору. Це своєрідний навігатор, що приведе вас до бажаної посади та рівня фінансової винагороди.

Сутність кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних

механізмів і послаблював дію будь-яких чинників стримування та опору. Із такого визначення кар'єрної стратегії випливає, що її головною метою є забезпечення стійкості кар'єрного процесу, а не встановлення конкретного соціального або посадового статусу в стратегічному періоді. Стратегічний задум будь-якої людини, яка починає розвивати кар'єру, повинен проходити поетапно, тому що відносно чітко можна визначити тільки близькі цілі. Неможливо передбачити події, які можуть бути на кар'єрному шляху і впливати на його успішність.

Кар'єрна стратегія є мистецтвом послаблення або усунення дії гальмуючих чинників для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді.

Метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу. При здійсненні індивідуального просування використовуються такі принципи: безперервності, осмислення, швидкості, маневреності, економічності, примітності.

Названі принципи кар'єрної стратегії є одночасно і принципами кар'єрної тактики. Кар'єрна тактика - це мистецтво можливого у реалізації кар'єрної стратегії.

### **3. Етапи розвитку кар'єри персоналу**

Етапи кар'єри — це окремі моменти, стадії процесу переміщення працівника на чергові позиції в ієрархії робочих місць.

Практично всі дослідження визнають, що в процесі своєї кар'єри людина проходить через різні, але взаємозалежні етапи. Найпростіша версія охоплює чотири стадії:

- попередня стадія (відвідування школи);
- первісна стадія (переходи з однієї роботи на іншу);
- стадія стабільної роботи (зі збереженням тієї самої роботи);
- стадія відставки (припинення активної роботи).

Більшість працівників у тій чи іншій формі проходять попереднє навчання в середній школі, училищах та ін. Потім вони приходять на свою першу роботу, але часто змінюють її на іншу в тій самій або в іншій організації. У ході кар'єри вони можуть потрапити на таке місце, яке зберігатимуть до пенсії. Тривалість кожної стадії є різною для різних людей, але більшість проходить через усі стадії.

Соціолог В. Г. Подмарков вважає, що між другою і третьою стадіями є так званий випробувальний етап, протягом якого працівник шукає першу трудову позицію і зберігає її більш-менш тривалий термін (близько трьох років).

Кожний із етапів (стадій) кар'єри пов'язаний з реалізацією різних потреб працівника. Причому характерно, що сукупність потреб і їхніх пріоритетів змінюються від етапу до етапу. Так, попередній етап охоплює навчання в школі, середню й вищу освіту і триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних місць роботи у пошуках виду діяльності, що задовольняє її потреби й відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження її як особистості; вона дбає про безпеку існування.

Етап становлення триває приблизно п'ять років (від 25 до 30). У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Він продовжує дбати про безпеку існування та здоров'я. Зазвичай у цьому віці створюються і формуються родини; тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої був би вищим від прожиткового мінімуму.

Етап просування звичайно триває від 30 до 45 років. У цей період відбувається процес підвищення кваліфікації, просування по службі. Нагромаджуються практичний досвід, навички, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період

набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці; зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці й турботі про здоров'я.

Етап збереження триває від 45 до 60 років і характеризується діями, спрямованими на закріплення досягнутих результатів. Настає пік удосконалювання кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання; працівник заінтересований передати свої знання молоді. Цей період є надзвичайно творчим; може бути сходження на нові службові щаблі. Людина досягає вершин незалежності й самовираження. З'являється заслужена повага до себе й до навколишніх, які досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період уже задоволені, він продовжує цікавитися рівнем оплати праці, і навіть з'являється інтерес до інших джерел доходу (наприклад участь у прибутках, капіталі інших організацій, акції, облігації тощо).

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Людина починає всерйоз замислюватися про пенсію. У цей період відбуваються активні пошуки гідної заміни й навчання кандидата на посаду, що вивільняється. Хоча такий період характеризується кризою кар'єри, і люди дедалі менше одержують задоволення від роботи (переживають стан психологічного і фізіологічного дискомфорту), самовираження й повага до себе та до інших подібних людей у них досягає найвищого ступеня за весь період кар'єри. Вони заінтересовані в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їм заробітну плату даної організації при виході на пенсію і були б доброю підмогою до пенсійної платні.

На останньому, пенсійному етапі кар'єри в даній організації (виді діяльності) завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі під час роботи в організації чи виступали у вигляді захоплень (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях та ін.). Стабілізується повага до себе й до інших пенсіонерів.



Але фінансове становище і стан здоров'я можуть у ці роки завдати чимало клопоту.

Знання потреб, що превалюють на різних етапах, дає уявлення про мотивацію переходів від етапу до етапу, а також орієнтації про найефективніші стимули на кожному з них. Разом із кар'єрограмою ці дані дають можливість науково підійти до управління кар'єрою.

Виділяються дев'ять етапів в еволюції індивідуальної кар'єри.

1. Обмірковування майбутнього роду занять. На цьому етапі подання про кар'єр обмежено професійними стереотипами, а критерії успіху ще розмиті, особистість поки тільки готується почати відповідний цій професії процес навчання.

2. Утворення й тренування. Цей етап багато в чому залежить від вимог конкретної професії.

3. Входження особистості у світ професії. Для більшості людей, незалежно від підготовки, виникає момент "шоку від реальності". Головна психологічна проблема на цьому етапі – проблема адаптації. У міру того як людина довідається про реалії своєї роботи і про свої можливості в ній, відбувається виникнення професійного "Я-концепту".

4. Професійне навчання й подальша спеціалізація індивіда в умовах конкретної організації. Тривалість цього етапу залежить від професії, організації, складності роботи й т. ін.

5. Досягнення членства в організації. Людина усвідомлює значущий образ себе як члена організації, як професіонала. З'ясовано особисті мотиви й особисті цінності, виникає відчуття свого таланту, відбувається усвідомлення своїх сил і слабостей.

6. Ухвалення рішення про своє членство в організації у випадку незадоволеності нею або більших можливостей професійного росту в іншій організації. Звичайно це відбувається в перші 5-10 років кар'єри.

7. Криза. Більшість людей до середини кар'єри проходять через період переоцінки себе, незважаючи на те, що кар'єра складається добре. Виникають

питання про правильність первісного вибору професії, про рівень досягнень, про майбутній шлях розвитку, оцінюються масштаб досягнутого, ступінь витрачених зусиль, перспективи продовження або зміни роду діяльності й стратегій дій на період, що залишився, професійного життя. Така переоцінка створює базу для ухвалення рішення про подальший шлях особистості в сфері кар'єри.

8. Зниження залученості у професію й підготовка до відходу на пенсію. Для деяких людей ця підготовка набирає форми заперечення: напруга, що виникає у зв'язку з перспективою можливого припинення професійних занять, виражається в агресивному продовженні діяльності.

9. Відхід на пенсію. Найбільший інтерес представляє трансформація професійного образу "Я", коли людина розстається із професійною роллю.

Тривалість кожного етапу різна й не завжди пов'язана з віком і професією. Ступінь зв'язку з віком залежить від конкретної кар'єри. Якщо людина змінює професію, етапи можуть повторюватися. Отримана замолоду професія, як правило, визначає майбутню кар'єру людині, але багатьом людям за своє життя не один раз доводиться переучуватися, здобувати нову спеціальність і починати все спочатку в зовсім новій для себе діяльності. Люди міняють роботу в тридцяти-, сорока- і п'ятдесятилітньому віці, а деякі навіть вийшовши на пенсію починають опановувати нову справу.

#### **4. Пошук і отримання роботи як початок формування кар'єри**

1 етап. Збір інформації про те, що відбувається на ринку праці

– Визначення своєї мети. Із самого початку необхідно чітко сформулювати і зрозуміти, який результат ви хочете отримати. Можлива складність, з якою ви можете зіткнутися, – це власна самооцінка, визначення своєї затребуваності та цінності як фахівця.

– Позначення потенційних роботодавців, визначення можливих місць роботи. Складністю тут може бути отримання реальної чи прикрашеної інформації про ситуацію в деяких компаніях.

– Пошук і одержання інформації про конкретні вакансії. Однак далеко не всі оголошення достовірно описують умови майбутньої роботи, прикрашаючи або замовчуючи про деталі.

## 2 етап. Підготовка до пошуку роботи

– Складання резюме. Ваше резюме повинне відповідати загальноприйнятим стандартам подачі інформації. Проблемним моментом тут може виявитися наявність прогалин у кар'єрі, непрофільна освіта. Для окремих вакансій інформація в резюме може не повністю відповідати вимогам, що пред'являються роботодавцем. Не старайтесь написати ідеальне резюме – пишіть по суті.

– Написання супровідного листа. Важливий документ, який заочно допомагає створити найбільш привабливий образ кандидата на роботу.

– Розсилка резюме потенційним роботодавцям. Це теж можна віднести ще до попереднього етапу працевлаштування, адже не гарантує потрапляння відомостей про вас за призначенням.

## 3 етап. Спілкування з потенційними роботодавцями

– Переговори по телефону. Ваше завдання – первинне формування бажання очної зустрічі. У свою чергу, ви можете дізнатися у потенційного роботодавця додаткову інформацію про вакансію. Проблемою на цьому етапі може виявитися як невміння або страх спілкування по телефону, так і раптовість розмови, що відбулася, адже представник компанії може зателефонувати в будь-який момент.

– Явка на співбесіду. Це найсерйозніша оцінка, саме на цьому етапі найчастіше і визначається бажання роботодавця прийняти вас до себе на роботу. Однак деякі оціночні процедури (тести) можуть виявитися несподіваними для вас. Також цей етап доставляє складності для людей з комунікативними проблемами.

– Переговори про умови роботи при позитивному рішенні роботодавця. Ваше завдання – одержати всю інформацію про умови, за можливістю – домовленість про найкращу винагороду, вигідні умови контракту.

#### 4 етап. Нове місце роботи

– Прийом на роботу та оформлення документів. Плюси етапу – ви починаєте отримувати соціальні гарантії. Можливий мінус – сіра заробітна плата.

– Адаптація та звикання до нового місця роботи. Найважливіше – з перших днів оцінити психологічний клімат у колективі для створення комфортного середовища, оскільки конфлікти з колегами ніколи ще не сприяли кар'єрі. Складність цього етапу – можливий недолік знань і майже завжди потрібних навичок.

– Випробувальний термін. Успішне проходження його – старт до розвитку кар'єри в обраній компанії та підвищення зарплати. Намагайтеся вибудувати правильні взаємовідносини з керівництвом, оскільки багато в чому це буде визначати ваш шлях.

### **5. Процес розвитку та управління кар'єрою персоналу**

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку:

- вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
- визначення "вхідних" і "вихідних" параметрів на кожному етапі;
- деталізація вимог для вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, віку;
- оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Необхідність заходів щодо управління кар'єрою пов'язана з тим, що більшість працівників, як правило, ставляться до своєї кар'єри пасивно, і вважають, що цими питаннями повинні займатися їхні керівники. Тому в багатьох західних фірмах обов'язковим є планування кар'єри, тобто визначення шляхів, що ведуть до досягнення її мети [7]. Кадрові служби західних фірм складають, як правило, на п'ять років схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Тут можуть бути такі варіанти:

1. Підвищення або зниження за посадою з розширенням або скороченням кола обов'язків і прав.
2. Підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням більш складних задач, ростом заробітної плати, але збереження посади.
3. Зміна кола задач і обов'язків без підвищення у посаді і росту заробітної плати, тобто ротація (особливо характерна для Японії).

## **6. Критерії оцінювання ефективності розвитку кар'єри персоналу**

Найважливішим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є його контроль. Він виражається в періодичній перевірці та оцінці досягнутого прогресу за участю всіх трьох сторін: співробітника, керівника, служби управління персоналом. Оцінка проводиться, як правило, один раз на рік (часто разом з атестацією співробітника) в ході зустрічі співробітника і керівника, а потім підтверджується службою управління персоналом. Оцінюється не лише прогрес у реалізації плану, але і якість самого плану у світі сталися минулого року подій, ефективність його підтримки з боку

безпосереднього керівника, служби управління персоналом і керівництва організації. Результатом обговорення стає скоригований план розвитку кар'єри.

Оцінка працівника являє собою процедуру, проведену з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності певним вимогам.

Виконавець повинен відповідати вимогам, пропонованим до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т.д. Оцінці піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи якоїсь ідеальній моделі, конкретних умов виробництва, а результатів праці - нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Завдання ділової оцінки працівника полягає у виявленні його трудового потенціалу, ступеня використання цього потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або його готовності зайняти конкретну посаду, у тому, щоб охарактеризувати ефективність його трудової діяльності, а, отже, і цінність працівника для підприємства (фірми).

Важливе завдання ділової оцінки - забезпечити зворотний зв'язок: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, його прагнення до якісного виконання своєї роботи з боку керівництва.

Ділова оцінка працівників виконає поставлені завдання тільки в тому випадку, якщо буде проводитися з дотриманням певних вимог. Серед них особливо виділяються:

- об'єктивність - використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення

досить тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

- оперативність - своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

- гласність - широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб;

- демократизм - участь громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих;

- єдність вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;

- простота, чіткість і доступність процедури оцінки;

- результативність - обов'язкове та оперативне прийняття дієвих заходів за результатами оцінки;

- максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінки.

Розробка методичного забезпечення - одне з найважливіших умов успішного проведення ділової оцінки працівників. Цій проблемі присвячено чимало робіт. Серед них особливо виділяються за глибиною аналізу та широті ідей наукові дослідження, виконані під керівництвом Г. Х. Попова.

Цікаві результати, отримані талліннської школою фахівців при розробці системи автоматизованої атестації керівників та спеціалістів (СААРС). Грунтуючись на експертних оцінках, ця система дозволяє не тільки дати ділову оцінку керівників і фахівців, але і виявити:

- необхідність перепідготовки кадрів та підвищення кваліфікації;

- можливість створення резерву керівників та забезпечити надання допомоги в роботі з молодими фахівцями;

- недоліки управління, дублювання його функцій на різних рівнях управління;

- організаційні та соціальні резерви в роботі підрозділів;

- стан психологічного клімату;

- шляхи вдосконалення роботи з управлінськими кадрами.

Залучення додаткової інформації про прямих і непрямих результати господарської діяльності дозволить побудувати матриці відповідальності, дати оцінку якості управління, вибрати кращі його організаційні форми і т.д.

Методика СААРС та її модифікації, виконані силами фахівців ряду провідних підприємств країни, знайшли у 80-і роки широке практичне застосування.

Розробка методології оцінки включає:

- виділення необхідного і достатнього набору показників, найбільш адекватно характеризують наявність ділових та особистих якостей у працівника, результати його діяльності, поведінки і т.д.;
- алгоритм розрахунку цих показників, джерела необхідної для розрахунків інформації;
- обґрунтування нормативних значень показників та методики їх встановлення;
- агрегування інформації та надання її у формі, зручній для прийняття рішень з проведеною оцінкою.

### **ТЕМА 3. ЧИННИКИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ТА ВПЛИВ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ НА ЇЇ КАР'ЄРУ**

1. Суб'єктивні та об'єктивні кар'єрні ресурси людини
2. Культура та власні домінанти в організації як фактори вибору кар'єрної стратегії
3. Прийняття кар'єрних рішень
4. Типи і характерні якості особистості
5. Професійні інтереси особистості
6. Здібності і досвід особистості



## 1. Суб'єктивні та об'єктивні кар'єрні ресурси людини

Чинники, що впливають на розвиток кар'єри та життєві умови поділяються на:

1. Зовнішні чинники впливу (урядові вимоги, закони, економічні умови, конкуренція, склад трудових ресурсів, місцезнаходження підприємства).

2. Внутрішні чинники впливу (мета підприємства, організаційний стиль, професійний характер роботи, технологічні умови, трудовий колектив, робоча група, досвід та стиль керівництва);

Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є:

- пов'язати цілі організації і окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- підвищувати якість планування кар'єри;
- усувати «кар'єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника;
- формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень;
- визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці.

Чинники, які впливають на успіх кар'єри:

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Суб'єктивні та об'єктивні кар'єрні ресурси людини у соціологічному контексті взаємодіють, визначаючи складну динаміку її кар'єрного розвитку. Суб'єктивні ресурси, такі як особистість, мотивація та цінності, впливають на

вибір кар'єрного шляху та формування професійної ідентичності. Індивідуальні якості та особистість стають важливими факторами в пристосуванні до вимог ринку праці.

З іншого боку, об'єктивні ресурси, такі як рівень освіти, досвід роботи та соціальні мережі, визначають можливості для професійного зростання. Соціальний контекст та мережі зв'язків грають рішучу роль у створенні можливостей та підтримці у кар'єрному розвитку.

Аналіз взаємодії цих факторів допомагає розкрити складні взаємозв'язки, які впливають на кар'єрний шлях індивіда в соціальному вимірі. Розуміння цих процесів є важливим для вивчення динаміки розвитку кар'єри та його впливу на соціальні структури.

В соціологічному аспекті, суб'єктивні ресурси включають у себе особистісні якості, які формують сприйняття кар'єрних можливостей та рішень. Мотивація, цінності та внутрішні переконання визначають, як особистість сприймає свою роль на ринку праці та які цілі ставить перед собою в професійному розвитку. Наприклад, кар'єрна амбіційність може визначити готовність особистості приймати виклики та прагнення до досягнення високих позначок у кар'єрному зростанні.

Об'єктивні ресурси в соціальному контексті означають матеріальні, професійні та освітні можливості, які впливають на кар'єрний успіх. Освіта визначає рівень кваліфікації, який впливає на доступ до певних робочих місць. Досвід роботи формує практичні навички та допомагає отримати конкурентну перевагу.

Розуміння взаємодії суб'єктивних та об'єктивних ресурсів в контексті кар'єрного розвитку є важливим для розкриття механізмів соціальної мобільності та становлення індивідів у суспільстві.

## **2. Культура та власні домінанти в організації як фактори вибору кар'єрної стратегії**

Головним у виборі шляхів просування (кар'єри) людини є розуміння того що вплив на просування роблять не просто фактори і не особистість самі

по собі, а способи взаємодії цих важливих факторів. Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра просування по службі мають будуватися на основі спільної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за "свою" частину організації цього процесу.

Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона включає внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей пов'язаних з діяльністю.

Фактори гальмування. Будь-який процес здійснюється під впливом гальмування сил, які уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямків та ін. На окремих ділянках руху при визначених умовах може бути кар'єрна криза, наслідки якої впливають на майбутнє людини і організації.

За характером впливу виділяються такі фактори гальмування:

- 1) стримування;
- 2) опору.

Стримуючі фактори мають індивідуальне походження і визначаються недостатністю внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації:

- низький рівень потреб;
- слабкість мотивів;
- брак знань та досвіду;
- хвороба;
- порушення вольової сфери;
- застій у загальному розвитку.

Сили опору діють від зовнішнього джерела - середовища діяльності. Вони можуть бути як відповідь на кар'єрну активність, бути наслідком гострої кар'єрної конкуренції, жорсткого порядку просування, вільних обмежень, дисбалансу в системі інтересів працівника і організації.

За природою фактори гальмування можуть бути: фізичні; психологічні; соціальні та ідеальні. До фізичних відносяться ті, що обумовлені станом організму - дефекти мови, зовнішності, низька працездатність у зв'язку з хворобою.

Психологічні фактори пов'язані з вимогами суб'єкта кар'єри відносно себе та оточення, станом нерішучості, боязливості, страху, проблеми інтелекту.

Фактори соціальної природи обумовлені дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою:

- 1) політичному (переваги політичної орієнтації);
- 2) державному (низький престиж професії);
- 3) організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил призначення на посаду);
- 4) правовому (правова незахищеність посади та працівників);
- 5) економічному (відсутність матеріальних стимулів);
- 6) неформально-груповому (напруженість у відносинах). Ідеальні фактори гальмування кар'єри пов'язані зі сферами культури, моралі, ідеології та ін.

У часі фактори гальмування (стримування та опору) можуть бути: короткострокові; стійкі; постійно діючі.

Короткострокові - втома, гостре захворювання. Стійкі фактори - дезорганізація у роботі з кадрами, економічні перепади, порушення традицій та ін. Фактори постійної дії - це вікові зміни.

До гальмуючих факторів можна також віднести фактори змішаного типу - це спади та піднесення активності. Глибина цих перепадів може сприяти просуванню, так і гальмувати кар'єрний процес. Наслідок дії факторів гальмування - кар'єрна криза, застій у кар'єрі, кар'єрний спад.

## **5. Професійні інтереси особистості**

Вивчення і діагностика різноманітності професійних інтересів людей – завдання не менш важлива, чим складання класифікацій професій, точніше кажучи, ці два завдання обумовлюють одна іншу: адже мотиви, як відомо, виникають в рамках вже існуючих діяльностей, і чим більше стає нових професій, тим різноманітніше і професійні переваги людей.

Вивчення професійних інтересів супроводжується двома методологічними труднощами: по-перше, нерідко люди володіють недостатньою інформацією про існуючі професії, по-друге, є соціальні стереотипи і сімейні сценарії, що наперед обмежують людину у виразі їм своїх переваг (наприклад, хлопець, що любить маленьких дітей, швидше за все, не захоче працювати вихователем в дитячому саду).

Одна з перших спроб вивчення професійної спрямованості була зроблена в 1920 р. Э. Стронгом, що створив спеціальний метод діагностики інтересів – Бланк Стронга. У 1974 році методика була істотно перероблена, внаслідок чого стала дозволяти діагностувати переваги людини в п'яти областях, що мають відношення до професії: це власне професії (що представляються відповідно до інформованості), учбові предмети (завдяки яким виникає профорієнтація), окремі дії (наприклад, публічний виступ, лагодження годинника), розваги і повсякденне спілкування з людьми (дуже старими, представниками ризикованих професій і т.д.).

Результати указують на схильність людини до однієї з шести груп професій, виділених Дж. Холландом: це професії практичні, дослідження, художні, соціальні, підприємницькі і конвенціональні. Виходячи з того; що усередині кожної професійної групи співіснують декілька варіантів професійної діяльності, в методику включені також шкала, що фіксує академічну спрямованість (прагнення продовжувати свою освіту) і шкала екстравертированности-интровертированности, що діагностує відношення до людей і здатність суб'єкта встановлювати з ними контакт, що теж важливе для орієнтування в рамках даного типу професій.

Ще одна спроба вивчення професійних інтересів відбилася в сімействі опитувальників, розроблених Р. Кьюдером, які побудовані на вимірюванні відповідності структури інтересів респондента інтересам, властивим професійній референтній групі. Кьюдер виділив десять областей інтересів: діяльність на відкритому повітрі, технічні, обчислювальні, просвітницькі, художні, літературні, музичні, соціальні і канцелярські види професійної діяльності, які утворили ці групи за ознакою їх емпіричної наповнюваності (теоретично ці групи могли бути збалансовані і соподчинені трохи інакше, але тоді це була б класифікація професій).

Якщо ж повернутися до проблеми класифікації професій, то інтереси і схильності, звичайно ж, враховуються серед інших професійно важливих якостей; вони розподілені по десяти чинникам, різні поєднання яких і є зразками інтересу до різних видів професійної праці.

У вітчизняній психодіагностиці використовують диференціально-діагностичного опитувальника Е.А. Клімова, що дозволяє визначати у підлітків схильність до одній або декількох з наступних п'яти груп професій: людина-людина, людина-природа, людина-знак, людина-художній образ, людина-техніка (6). Проте, при всій обґрунтованості цієї типології, існує дуже багато професій, що займають проміжне між виділеними типами положення.

## **6. Здібності і досвід особистості**

Проблеми соціології здібностей завжди перебували в центрі уваги вітчизняних та зарубіжних фахівців. Це одна з найважливіших і найактуальніших проблем виховання. Вона непокоїть батьків, викладачів і, зрозуміло, самих учнів.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості, які є суб'єктивними умовами успішного виконання певного різновиду діяльності. Здібності не зводяться до наявності в індивіда знань, умінь, навичок. Вони

проявляються у швидкості, глибині та міцності оволодіння засобами і прийомами діяльності.

Здібності – характеристика індивіда з боку психічних явищ, які зумовлюють успішність його діяльності.

Отже, про здібності можна говорити як про психічні явища, які визначають результативний бік діяльності. Спостережливість чи комунікативність, активність чи сенситивність, відповідальність чи рішучість вважаються здібностями (а не сприйманням, спілкуванням, темпераментом, характером), якщо вони є чинниками діяльності індивіда.

Здібності – це такі індивідуально-психологічні особливості людини, які сприяють успішному виконанню нею тієї чи іншої діяльності. Здібності, які проявляються у дітей, як правило, проявляються в навчанні і тих видах діяльності, якими вони займаються додатково.

Людина не народжується з готовими здібностями. Вродженими є задатки, тобто анатомо-фізіологічні передумови формування здібностей. На їх основі під впливом навчання і виховання, в процесі взаємодії людини з навколишнім світом розвиваються її здібності. В психології прийнято розрізняти загальні і спеціальні здібності.

Здібності – це властивість особистості. Таких три основних ознаки здібностей виділив Б.Теплов.

1. Здібності – це індивідуальні психологічні особливості, які відрізняють одну людину від іншої.

2. Здібності називають не будь-які індивідуальні особливості взагалі, а лише ті, які мають відношення до успішного виконання будь якої діяльності, або до багатьох діяльностей.

3. Поняття "здібність" не зводиться до тих знань, навичок чи вмінь, які вже вироблені в даної людини.

Відтак, це особливий, а не “окремий” вимір психіки, критерієм якого є ступінь успішної діяльності. Хоч здібності не зводяться до знань, умінь, навичок індивіда, але вони виявляються саме через них. Здібності – це ті

психічні явища, які є підґрунтям для набуття знань, умінь та навичок. Здібності характеризують притаманний індивідові спосіб життя. Людина живе також відповідно до своїх здібностей. До того ж на рівні особистості вона отримує можливість ставитись до здібностей як до засобу свого життя. Ця обставина підкреслює “інструментальне” значення здібностей.

Під здібностями розуміють відносно стійкі індивідуально-психологічні властивості особистості, які визначають високі досягнення суб'єкта в будь-якій діяльності. На думку К. Платонова, "здібності – це ті ж властивості особистості, але розглядаються вони стосовно до певної діяльності".

Здібності виявляються в діяльності. Більше того, тільки в діяльності вони можуть розвиватись разом з розвитком особистості. С. Рубінштейн писав: "Розвиток людини, на відміну від накопичення "досвіду", оволодіння знаннями, вміннями, навичками – це і є розвиток її здібностей, а розвиток здібностей людини – це і є те, що являє собою розвиток як такий, на відміну від накопичення знань та умінь".

Передумовами для розвитку здібностей особистості виступають внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів відносять такі: задатки, реакція на новизну, активність та саморегуляція, властивості нервової системи, а також схильності, вікові особливості та індивідуальний стиль діяльності. До зовнішніх факторів можна віднести соціальні та суспільні умови, навколишнє середовище, які забезпечуються вихованням, навчанням та вимогами конкретної діяльності.

Із здібностями також тісно пов'язані нахили (вибіркова спрямованість індивіда на певну діяльність, що спонукає нею займатися). В основі цієї спрямованості лежить стійка потреба. Нахили – передумови розвитку здібностей, але можливі випадки їх незбігу. Конкретно досліджували цю проблему у віковому та індивідуально-психологічному аспектах М. С. Лейтес (1966, 1978), О. Б. Орлов (1981), В. С. Юркевич (1974, 1980) та ін. У працях цього циклу автори ставили за мету вивчення вікової специфіки активності, а



також саморегуляції активності, що проявляються у вибіркового ставленні до діяльності.

Нахили і здібності нерідко збігаються. Це можна пояснити індивідуальними проявами активності й саморегуляції особистості, які є основними психологічними передумовами розвитку як нахилів, так і здібностей. В одних випадках активність виступає як "надмір енергії", дає змогу безпосередньо, без особливих зусиль, витримувати значне нервово-психічне навантаження. Активність іншого напрямку – плануючого характеру – спирається на довільність: вона проявляється вибірково і найбільш ефективна в тих різновидах діяльності, які не потребують швидких реакцій, протікають за спокійних умов.

Отже, проблема біологічного і соціального не має однозначного розв'язку. Зрозуміло лише, що при аналізі здібностей протиставлення біологічного і соціального є непродуктивним, бо змушує дослідників діяти в межах теорії двох чинників і заважає пошукові теоретичної схеми, що їх об'єднує.

За Г. Айзенком, наприклад, інтелект існує у вигляді біологічного, психометричного і соціального інтелектів.

Біологічний інтелект є фізіологічною, нейрофізіологічною, біохімічною і гормональною основою індивідуальних відмінностей і передусім пов'язаний зі структурами і функціями кори головного мозку. Як зазначає Айзенк: "В природі цих структур явно важливу роль відіграє генетичний чинник. Про це красномовно свідчить рис. 8, на якому зображено криві штучно викликаної активності (потенціалів) кори головного мозку шести дітей з високим і шести дітей з низьким інтелектом. Щодо психометричного інтелекту, то він підлягає тестуванню і на 30% залежить від чинників середовища. Соціальний інтелект слугує цілям соціальної адаптації.

Г. Айзенк зосереджує увагу на біологічному інтелекті і фактично не розглядає соціальний. Тим часом останній – не лише адаптація, а й творчість. Це особистісний рівень здібностей, на якому стає очевидною

інструментальна функція психіки. Адже добре відомо, що від здібностей самих по собі безпосередньо не залежать життєві успіхи. Досвідчені вчителі знають: далеко не всі здібні учні можуть похвалитися великими життєвими досягненнями. Є чимало й протилежних прикладів, коли учні, що не мали великих здібностей, демонстрували чудову соціальну адаптацію. В. П. Ільїн називає це явище “соціальним планом” компенсації. Напевно, тут дається взнаки і різне ставлення до себе, до своїх можливостей.

Є також експериментальні дані, які дають підставу розрізнити не лише органічний (задатки, біологічний інтелект) та індивідний (власне здібності, психометричний інтелект), а й особистісний рівень (соціальний інтелект) здібностей. Встановлено, що хоча між інтелектуальними здібностями і навчальною діяльністю існує прямий позитивний зв'язок, “саморегулятивні” школярі все ж характеризуються продуктивністю пізнавальної діяльності, а “активні” – навчальної. Інакше кажучи, можна мати гарні природні дані для побудови теоретичного образу світу і поступатися в успішності навчальної діяльності тим, хто (за рівних інших умов) має кращі показники активності нервової системи. У життєвому плані активність має перевагу над саморегуляцією напевно й тому, що це можливість продуктивнішого використання індивідом власних здібностей.

Отже, здібності – властивості індивідуальності, що мають складну багаторівневу природу. На органічному рівні вони виступають як біологічні, генетично зумовлені задатки здібностей; на індивідному – власне здібності, які розвиваються в процесі відповідних діяльностей і залежать від соціального; на особистісному – це ставлення індивіда до здібностей як до засобу реалізації певного способу життя. Останній – власне психологічний вимір здібностей, пов'язаний з вибором і здійсненням індивідом свого життєвого шляху.

Структура здібностей. Для вивчення здібностей застосовується якісний і кількісний аналіз. За допомогою якісного аналізу з'ясовують властивості індивідуальності, необхідні для успішного виконання конкретної діяльності.

Він дає змогу встановити, що, наприклад, одна людина має математичні, інша – педагогічні чи музичні здібності, що провідними в них є ті чи ті компоненти, що одні й ті самі здібності в різних людей відмінні. Головне питання, яке розв'язує якісний аналіз, полягає не в тому, щоб визначити, наскільки людина придатна до якоїсь діяльності, а в тому, щоб встановити, які саме здібності їй притаманні.

Здібна та людина, яка може розв'язати і розв'язує завдання, людина, котра володіє засобами, необхідними для його розв'язання, технікою роботи в тій чи іншій галузі. Здібності людини спираються на наявні в неї знання, вміння та навички, на ті системи тимчасових нервових зв'язків, що лежать у їх основі. Здібності розвиваються в процесі формування цих зв'язків, набування людиною знань, умінь та навичок.

Між здібностями людини і життєвим досвідом існує складний взаємозв'язок. Здібності залежать від досвіду. Відсутність потрібних знань та умінь затримує розвиток і вияв здібностей.

Кожна здібність являє собою синтетичну властивість людини, яка охоплює цілу низку часткових властивостей у певному їх поєднанні. До цих властивостей належать уважність людини, її здатність тривало і стійко зосереджуватися на завданні, на об'єкті своєї діяльності. Невід'ємними складовими рисами здібностей людини є такі властивості як чутливість, сприйнятливність до зовнішніх вражень, спостережливність. Всяка здібність включає певні якості пам'яті людини. Особливо важливе значення при цьому мають такі її риси, як швидкість запам'ятовування, його міцність, повнота, готовність, точність відтворення. Зазвичай у людей з високими здібностями спостерігається і добра пам'ять. Відомі випадки феноменальної пам'яті на зорові враження у видатних художників (І. Левітан та ін.). У багатьох видатних композиторів була гідна подиву пам'ять на музичні враження: почувши один раз складний музичний твір, вони могли його записати нотами, пригадати через тривалий час після сприймання і точно відтворити на роялі (В. А. Моцарт, М. Балакіреєв, С. Рахманінов та ін.).

У сучасних концепціях обдарованість розглядається як цілісна, багатогранна якість особистості (Д. Б. Богоявленська, В. Д. Шадрикова, Б. Кларк, Ф. Монкс, К. Перлетт, В. Сієрвальд, Дж. Фрімен, К.А. Хеллер). Більшість дослідників залучає до структури обдарованості когнітивні складники: інтелект, спеціальні здібності, креативність. Включають і складники особистісні, що стосуються мотивації, емоцій, волі. На основі узагальненого теоретичного аналізу визначено такі структурні компоненти обдарованості: домінуюча роль пізнавальної мотивації, толерантність до невизначеності, особливості інтелектуальних утворень, дослідницька творча активність, можливість досягнення оригінальних рішень, можливість прогнозування, здатність до створення ідеальних еталонів, що забезпечують найвищі оцінки й створюють єдину інтегративну структуру обдарованості. Виходячи із схожості структурних компонентів обдарованості із структурними елементами, що характеризують творчий розвиток, акцентується увага на творчості як підґрунті взаємин педагога із обдарованими учнями.

Особливо важливу роль у структурі здібностей відіграє здатність людини мислити, розкривати безпосередньо не дані зв'язки предметів і явищ об'єктивної дійсності, доходити глибокого розуміння їхньої суті, їхніх законів. Вагоме значення мають при цьому такі якості мислення, як широта, глибина, ясність думки, послідовність, самостійність, критичність, вільність від шаблонних способів розв'язування завдань, здатність змінювати ці способи відповідно до конкретної ситуації, швидко зосереджувати сили свого розуму на нових завданнях і активно, енергійно працювати над їхнім розв'язанням. Якості мислення і пов'язаної з ним мови посідають важливе місце в структурі здібностей до наукової, технічної, виробничої, винахідницької, художньо-літературної, мистецької та іншої діяльності.

Здібності людини мають не тільки різноманітні пізнавальні, а й емоційні властивості. Скажімо, характерною для музичних здібностей людини є її емоційна реакція на музичні враження, здатність емоційно

відгукуватися на музику, переживати її (Б. М. Теплов). Емоційна вразливість становить характерну рису й інших мистецьких здібностей. Емоційні компоненти наявні і в структурі здібностей до наукової та будь-якої іншої творчої діяльності, яка ніколи не може відбуватися і не відбувається без емоцій.

Успішне виконання людиною тих завдань, що постають перед нею, вимагає також умінь переборювати труднощі, на які вона натрапляє при цьому. Звідси зв'язок здібностей людини з її вольовими якостями, а саме: її ініціативністю, рішучістю, наполегливістю, вмінням володіти собою тощо.

Кількісний аналіз дає відповідь на запитання якою мірою здібності розвинені у тієї чи іншої людини і яка їх будова. Кількісно схарактеризувати здібності – означає методами психологічного дослідження встановити психологічний діагноз рівня їх розвитку. Найчастіше тестуванню підлягають інтелектуальні здібності. Для цього розроблено тести інтелекту (Айзенк, Борисова), більшість із яких мають комп'ютерні варіанти. На відміну від інших тестів (особистості, проєктивних), вони враховують вік досліджуваного – фактичний і реальний (той, для якого призначено тестові завдання), що дає можливість оцінити рівень інтелектуального розвитку конкретної людини відносно досягнень людей її віку. У цьому випадку коефіцієнтом інтелекту буде відсоток відношення реального віку до фактичного. Його значення розподіляється в діапазоні від 30 % до 170% і характеризується приблизним співвідношенням 1 : 6.

Різнопланове вивчення здібностей передбачає поєднання кількісного аналізу з якісним. Їх застосування вказує на необхідність виокремлення двох різнорідних груп здібностей – загальних і спеціальних.

Загальні здібності – властивості індивідуальності, що зумовлюють діапазон можливостей людини: її здатність до освоєння культури, навчання, різних видів діяльності. Саме загальні здібності демонструє школяр у процесі вивчення таких далеких один від одного предметів, як мова, математика,

історія. В цьому разі говорять про “здібність до навчання”, складниками якої можуть бути увага, сприймання, пам'ять, мислення, уява.

Загальні, або загальні розумові, інтелектуальні здібності проявляються в багатьох видах і галузях діяльності, в тому числі і в навчанні.

Спеціальні здібності – це здібності до окремих видів діяльності, наприклад до мистецтва, математики, техніки. Здібності проявляються за легкістю і швидкістю просування їх володаря в певному виді діяльності, по значимості і своєрідності результатів, які досягаються.

Отже, спеціальні здібності – властивості індивідуальності, які забезпе-чують успішність виконання певної діяльності. Вони також мають багато-рівневу природу, а тому ґрунтуються на відповідних задатках, потребують систематичних і наполегливих вправ, що зумовлюють їх розвиток, перед-бачають ставлення індивіда до них як до засобу розв'язування життєво важливих завдань. Здебільшого це певна сукупність найрізноманітніших властивостей, які утворюють структуру спеціальних здібностей.

#### **ТЕМА 4. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ**

1. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку особистості
2. Управління кар'єрою персоналу в США та Японії
3. Особливості управління кар'єрою персоналу в Німеччині та Швеції
4. Управління кар'єрою персоналу в Англії та Франції

##### **1. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку особистості**

Кар'єра розглядається вченими як складне соціально-психологічне явище, що охоплює всі сфери життєдіяльності людини, як процес професійного та особистісного розвитку і професійного росту суб'єкта, як

феномен в життєдіяльності людини, оскільки зумовлює істотні зміни її життєвого шляху в цілому, сприяючи найбільш повному всебічному розкриттю не тільки професійного, й особистісного потенціалу людини.

О. Богатирьова визначає кар'єру як явище професійної діяльності, що відбиває послідовність займаних щаблів у виробничій, майновій або соціальній сфері.

Поняття «кар'єра» широко поширене на Заході (наприклад, в США профорієнтація часто взагалі називається «психологією кар'єри»). У країнах пострадянського простору існує своя традиція вживання слова «кар'єра» – це успіх в певному виді діяльності, але з деяким негативним відтінком (типу «кар'єризм»). В американській традиції кар'єра (по Дж. Сьюпера) – це «певна послідовність і комбінація ролей, які людина виконує протягом свого життя» (дитина, учень, студент, працівник, громадянин, чоловік, господар будинку, батько).

Д. Сьюпер розглядає кар'єру з декількох точок зору: з економічної точки зору, кар'єра – послідовність позицій, займаних особистістю у майновій ієрархії і вимірюваних рівнем доходу, який приносить та чи інша діяльність; із соціологічної точки зору, кар'єра – послідовність ролей, виконуваних особистістю, коли природа, характер кожної ролі, спосіб виконання і ситуація, в якій ця роль виконується, має деяке відношення до характеру попередньої і наступної ролі, відображаючи соціальну мобільність людини; з психологічної точки зору, кар'єра також розглядається як серія виконуваних особистістю ролей, вибір яких і успіх в їх виконанні детерміновані частково установками, інтересами, цінностями, потребами, а частково попереднім досвідом та очікуваннями в майбутньому.

А. Маркова, Р. Кричевський, О. Богатирьова та ін. представляли кар'єру як соціальну модель просування по посадовій ієрархії або модель професійного розвитку людини. Д. Сьюпер досліджував поняття кар'єри із психологічної точки зору, як серію виконуваних особистістю ролей. А. Кибанов, розглядав кар'єру як індивідуально усвідомлені дії людини щодо

власного професійного майбутнього, як очікувані шляхи самовираження і задоволення працею, поступове просування по службових сходинках, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних із діяльністю працівника. Варто зазначити, що успішність кар'єри людини визначається не тільки матеріальними цінностями, але й духовними цінностями.

Ряд авторів розглядають кар'єру з точки зору уявлень про індивідуальний розвиток, що є цінним для педагогічних досліджень. З цієї точки зору Г.Десслер кар'єру розглядає як професійний шлях людини, в процесі якого вона розвивається. В. Дятлов визначає кар'єру як мотивацію до досягнення успіху, пізнання самого себе, успіх і самовіддачу, самоконтроль і працездатність тощо, тобто, як процес успішної самореалізації, що супроводжується соціальним визнанням, і є результатом просування службовими сходинками. Професійну кар'єру розглядають як рух на шляху оволодіння певними цінностями, благами, визнання в суспільстві чи організації. Такими є: посадові шаблі, рівні ієрархії; шаблі кваліфікаційних сходів та пов'язані з нею розряди, диференціюючі навички і знання людей за рівнем майстерності; ранги, які відображають рівень вкладу працівника в розвиток організації (вислуга років, унікальні раціональні пропозиції, вирішальні для організації пропозиції), його положення в колективі; шаблі влади як ступеня впливу в організації (участь у прийнятті важливих рішень, близькість до керівництва); рівні матеріальної винагороди, доходу.

## **2. Управління кар'єрою персоналу в США та Японії**

Американський досвід управління кар'єрою передбачає зосередження головної уваги на результатах роботи. Основними цінності є: індивідуалізм, конкуренція та свобода є головними цінностями суспільства. Підґрунття для цих цінностей заклала протестантська релігія, яка спричинила істотний вплив і на розвиток всього менеджменту Америки. Для позитивного результату людині у своїй трудовій діяльності необхідно робити краще за всіх. На



підприємствах Америки працівників атестують по результатах виконаної роботи, тобто існує конкуренція між працівниками, яка передбачає застосування по відношенню до них заходів по заохоченню і мотивуванню. Для того щоб отримати премію чи надбавку відбувається змагання між працівниками за краще виконану роботу.

Керівництво американських підприємств вважають, що можна було б нагороджувати всіх хто добре виконав свою роботу, але це не ефективний засіб, адже не створюються умови для конкуренції, тільки за якої можливе ефективне стимулювання працюючих, адже тільки під час конкуренції можна досягти кращих показників роботи. У США на підприємствах оклади їхніх працівників таємниця. Зарплата, в свою чергу, є мірилом того, яку цінність для підприємства має кожен працівник, тобто вона є основною винагородою за виконану роботу.

Освіта у США відіграє важливу роль, адже вона забезпечує професійне просування працівників та надає їм можливість отримання достойної винагороди за свою працю. Чим вищий рівень отриманої освіти, тим вищий рівень посади, яку займає працівник

Якщо говорити про сам процес управління, то для Японії характерний довічний найм та не існує конкуренції як у Америці, тобто заслугам працівника надається досить незначне значення. На японських фірмах рішення приймають після проведення консультацій. Коли працівник приходить на підприємство влаштовуватись на роботу його цікавить не яку посаду він буде займати, а можливий розвиток його кар'єри. Таку ситуацію розуміє як сам працівник, так і керівник, який повинен підтримувати планування та розвиток кар'єри підлеглого.

На розвиток кар'єри працівника у Японії істотний вплив має освіта, яка, в свою чергу, певною мірою розмежовує їх. Отже, у Японії соціальний клас людини розглядають з точки зору освіти, а не його влади, достатків чи посади. Що стосується навчальних закладів, то необхідно зазначити, що студенти та викладачі знаходяться на одному рівні. Отже, для Японії

характерне розмежування між самою освітою і вміннями та навиками, які необхідні для трудової діяльності. Таким чином, під час навчання в управлінських школах Японії розглядаються основні моделі та методи управління, які у інших країнах є неосновними, тобто між японськими та американськими підходами навчання керівників є відмінності, а саме у самій філософії навчання. Отже, спільними рисами управління кар'єрою для США та Японії є створення необхідних умов для отримання освіти. Характерною ознакою для підприємств усіх країн є проведення атестації працівників. За виконану роботу здійснюється виплата грошової винагороди у вигляді заробітної плати.

### **3. Управління кар'єрою персоналу в Англії та Франції**

Так, у Великобританії, як і в інших країнах, розвиток кар'єри працівників підприємств розпочинається із отримання освіти. Позитивним явищем у системі освіти Англії є те, що вищі навчальні заклади є державної форми власності. Англійська система освіти характеризується невеликою кількістю вузів, однак Кембриджський та Оксфордський університети є найбільшими та відомими на весь світ.

Ще однією позитивною ознакою системи освіти Великобританії є те, що ті діти, які погано навчались у школі відмовляються від навчання у ВНЗ, тобто вищу освіту здобувають лише ті люди, які мають хист до навчання. Студенти отримують стипендії від держави.

Характерною відмінністю англійської системи освіти від системи освіти інших країн є наявність публічних шкіл, які функціонують з метою надання знань, що сприятиме розвитку кар'єри державного чиновника.

Негативними ознаками англійської системи освіти є:

- різні правила при прийомі до Вузу;
- отримання вищої освіти є привілей, а не право;
- короткий термін навчання у ВНЗ, що негативно позначається на отриманих знаннях;
- самотійний вибір дисциплін, які можна вивчати.

Якщо ж говорити про управління кар'єрою людей, які закінчили навчання та отримали освіту, то далі вони починають працювати на підприємствах.

Так, на англійських підприємствах функціонує велика кількість профспілок, однак вони не зацікавлені, як у інших країнах, у вирішенні питань щодо полегшення роботи та зміни її якості.

Порівнюючи англійські підприємства з підприємствами інших країн, слід зазначити, що для Великобританії характерний великий відсоток безробітних працівників. Вказана тенденція зумовлена надзвичайно низьким рівнем отриманих знань та підготовки спеціалістів.

На кожному підприємстві в Англії існує певна кількість працівників, які є висококваліфікованими, а решта працівників - тимчасові. Негативною стороною вказаного явища є те, що про розвиток своєї кар'єри дбають лише постійні працівники.

Характерною особливістю управління кар'єрою працівників у Англії є те, що не створюються програми для підготовки та розвитку кадрів. Звільнення працівників відбувається за рішенням керівництва підприємства. Профспілки, в даному випадку, не мають змоги допомогти працівнику, тобто захистити його від звільнення.

#### **4. Особливості управління кар'єрою персоналу в Німеччині та Швеції.**

Другою країною, яка відрізняється від Англії високим рівнем життя є Швеція. Особливістю системи освіти тут є існування державної програми безперервної освіти. Це позитивно впливає на розвиток кар'єри працівників.

У Швеції, на відмінно від Англії професійному розвитку працівників підприємств приділяється значна увага, виділяються кошти на професійно - кваліфікаційний розвиток працівника.

Позитивною стороною управління розвитком кар'єрою персоналу шведських підприємств є те, що під час навчання у ВНЗ студенти отримують не лише теоретичну, але й практичну підготовку.

Усі шведські підприємства поділяються на: державні, приватні та кооперативи. Працівники можуть бути членами ради директорів приватних фірм

Що стосується функціонування підприємств, то при необхідності вони можуть отримати допомогу від Управління ринком трудових ресурсів для підвищення рівня кваліфікації працівників підприємств.

Недоліками виплати заробітної плати на шведських підприємствах є:

- зарплата службовців вдвічі більша за зарплату робітників;
- велика різниця між заробітною платою працівників, які виконують однакову роботу.

Таким чином, перевагами управління кар'єрою персоналу є:

- здійснення мотивації праці персоналу;
- державна допомога при створенні приватних підприємств;
- ефективна робота профспілок;
- менеджери мають високу кваліфікацію;
- розміри та виплата зарплати визначаються на колективно - договірних засадах.

## **ТЕМА 5. ПОБУДОВА І ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ: ТЕХНОЛОГІЇ І ПРОЦЕС**

1. Поняття про вибір та планування кар'єри
2. Етапи планування кар'єри
3. Цільове управління кар'єрою
4. Кар'єрограма та план розвитку кар'єри

### **1. Поняття про вибір та планування кар'єри**

Планування кар'єри є однією із функцій відділу персоналу організації. Це визначення майбутнього розвитку працівника, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі. При плануванні кар'єри

порівнюються потенційні можливості, здібності працівника з вимогами організації, її стратегіями, планами розвитку.

У результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма (кар'єрограма), в якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Ключові моменти кар'єри важко передбачити тому, що вони еволюційні й є результатом процесу відкриття. Деякі люди не можуть визначити ключові моменти своєї кар'єри до того часу, поки не зіткнуться з необхідністю зробити головний вибір. На-приклад, зайняти місце у керівництві підприємства, або припинити свій бізнес з самого початку.

На визначення ключових моментів кар'єри впливає досвід минулої роботи людини, її інтереси, турботи про сім'ю, здібності та орієнтації, які показують, що є найбільш важливим для неї у даний момент.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності цілі працівника з вимогами організації, її стратегії планами розвитку.

В результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, в якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти, для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вищу посаду.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності цілі працівника з вимогами організації, її стратегії планами розвитку.

В результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, в якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти, для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Наявність перспективної або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія, або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективності діяльності працівника.

Головною задачею планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, і це передбачає виконання ряду конкретних задач:

1. Пов'язати цілі організації і цілі окремого працівника.
2. Планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації.
3. Забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою.
4. Усувати „глухі кути”, з яких фактично немає можливостей для подальшого розвитку працівника.
5. Вивчати кар'єрний потенціал працівників.
6. Формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар'єрних рішеннях.
7. Використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних сподівань.

## **2. Етапи планування кар'єри**

Першим кроком у плануванні кар'єри є визначення інтересів, схильностей, можливостей і навичок особистості. Кар'єра кожної особистості проходить певні етапи і тут важливі те, щоб менеджери розуміли характер та природу кожного етапу. Це важливо тому, що етап, на якому знаходиться працівник впливає на його знання та переваги у виборі конкретної роботи.

ЕдгардШейн підкреслює, що планування кар'єри — це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення у термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб та цінностей. Він стверджує, що, оскільки працівник знає себе краще, ніж хтось, то він сам формує пункти своєї кар'єри.

Плануванням кар'єри працівника займаються: сам працівник; менеджер по персоналу; лінійний менеджер. Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри .

Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри.

Сам працівник передбачає такі заходи:

- первинне орієнтування в організації;
- вибір структурного підрозділу і майбутньої посади;
- виконання роботи на призначеній посаді;
- оцінка перспектив і проектування зростання;
- реалізація заходів зростання.

Менеджер по персоналу передбачає такі заходи:

- оцінка працівника при прийманні на роботу;
- визначення робочого місця працівника;
- оцінка праці і потенціалу працівника;
- додаткова) відбір у резерв на посаду;
- підготовка працівника;
- розробка програми роботи з резервом;
- просування працівника по службі.

Безпосередній (лінійний) менеджер працює за такою програмою:

- оцінка результатів праці працівника;
- організація професійного розвитку;
- оцінка мотивації праці;
- внесення пропозицій щодо стимулювання;
- внесення пропозицій про пересування на вищу посаду.

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішньої мотивації), а й такі умови:

Найвищою точкою кар'єри є вища посада у конкретній організації.

Довжина кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.

Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.

Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.

### **3. Цільове управління кар'єрою**

Управління розвитком кар'єри є досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів:

— по-перше, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей;

— по-друге, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції — на основі нормативного рейтингу посад.

Згідно з соціологічним опитуванням, зробленим російськими спеціалістами під керівництвом Єгорова А.П., раціональний вік для



керівників організації 40—50 років, керівників структурного підрозділу - 30-40 років і для керівників бригад — до 30 років.

Підготовчий (до 25 р.) пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25-30 рр.) — це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30—45 рр.). В цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самостверженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45—60 рр.) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60—65 рр.) — пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби і керується різними мотивами.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Успіх кар'єри залежить від ряду чинників:

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;

- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін;
- чітке планування.

Кар'єра може розвиватись різними темпами. Для українських підприємств характерний поступовий темп просування працівників, така ж практика існує в США і в західних фірмах. В Японії кар'єра починається тільки через десять років роботи в організації.

Будь-яка людина планує своє майбутнє керуючись своїми потребами і враховуючи соціально-економічні умови. Нема нічого дивного в тому, що вона хоче мати повну інформацію про перспективу свого службового росту і можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона повинна для цього виконати. В іншому випадку мотивація поведінки зменшується, людина працює не в повну силу, не намагається підвищити кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна почекати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу.

При влаштуванні на роботу людина ставить перед собою визначені цілі, але оскільки організація, приймаючи її на роботу, також ставить визначені цілі, то робітнику необхідно уміти реально оцінювати свої ділові якості, вміти їх зіставляти з тими вимогами, які ставить перед ним організація або його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар'єри.

Правильна самооцінка своїх ділових якостей передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін. Тільки за цих умов можна правильно визначити цілі кар'єри.

Цілі кар'єри проявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічній драбині посад. Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб:

- займатися видом діяльності або займати посаду, яка відповідає самооцінці і тому дає моральне задоволення;

— отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;

— займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;

— мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одно-часно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Цілі кар'єри змінюються як з віком, так і по мірі того, як змінюється людина з підвищенням кваліфікації і місця роботи. Формування цілей кар'єри — це постійний процес.

Природно, що складовою частиною управління персоналом є надання допомоги працівнику в реалізації його життєвих цілей як важливої умови мотивації його поведінки в трудовій діяльності наданому підприємстві.

Кар'єра працівників, врахування їх потенційних можливостей значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання працівника, а також морально-етичними нормами.

Трудова кар'єра значною мірою залежить і від початкових кроків у трудовому житті працівника — від професійної орієнтації, оцінки особистих якостей і потенційних можливостей, рівня освіти, мотивації. Різноманітність факторів, їх комбінації відповідно до окремого працівника обумовлюють і різноманітність видів трудової кар'єри.

#### **4. Кар'єрограма та план розвитку кар'єри**

Індивідуальний кар'єрний план (кар'єрограма) — це документ, що допомагає управляти кар'єрою. Він містить опис бажаного шляху розвитку людини для заняття ним вакансії в компанії своєї мрії. Документ дає уявлення про те, які етапи повинна пройти людина та які знання, уміння і навички для цього потрібні.

За своєю сутністю кар'єра має стратегічний характер тому, що вона спрямована на просування працівника у майбутнє. Тож орієнтуватися в питаннях кар'єрного просування співробітникам дозволяє кар'єрограма.

Кар'єрограма являє собою модель кар'єри й містить у собі маршрут професійноповсадових переміщень працівника, що зображується звичайно в графічній формі, напрямок й етапи його професійної кар'єри, орієнтовні строки переходу на відповідні щаблі, а також конкретні кваліфікаційні вимоги, необхідні для роботи в тій або іншій посаді.

Розробка кар'єрограми починається з ознайомлення працівника з можливими шляхами його посадового просування, професійного розвитку, а також з ієрархічною структурою організації. Ці дані працівникові надають співробітники служби управління персоналом. Працівник повинен визначити власні професійні інтереси й шляхи їхньої реалізації, спрямованість посадового переміщення. Потім необхідно погодити їх з керівником, перевірити реальність розвитку кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань працівника, але й залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного працівника із самого початку і тим самим заручитись його підтримкою.

Якої-небудь фіксованої, встановленої форми «кар'єрограми» немає. Однак доцільно включати в неї такі дані:

- 1) особисті дані співробітника;
- 2) займана посада;
- 3) стаж роботи на займаній посаді;
- 4) особисті кар'єрні орієнтири співробітника;
- 5) можливості зростання на займаній посаді;
- 6) історія роботи співробітника в компанії;
- 7) інформація про навчання;
- 8) результати атестації;

9) навички, знання та вміння, необхідні для заняття більш високої посади;

10) вид і методи навчання, якими необхідно опанувати для вступу на нову посаду;

11) рівень кадрового резерву, на який визначений співробітник;

12) наявність вакансій в компанії.

Планувати кар'єру рекомендується не менш чим на 5 і не більше ніж на 10 років, тому що адаптація до нової посади (особливо керівної) відбувається протягом 2-5 років, а через 10 років можуть істотно змінитися умови праці.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків є важливою передумовою підвищення.

Просування працівників, які не виконують своїх обов'язків, практично не відбувається, бо вони повинні демонструвати набуті знання, навички і досвід, ефективно співпрацювати з керівництвом.

## **ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ КАР'ЄРНОГО РОСТУ, ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ДІЛОВОГО ІМІДЖУ**

1. Основні мотиви кар'єри особистості
2. Заходи для підвищення мотивації працівників
3. Поняття ефективності та результативності кар'єри
4. Управління діловою кар'єрою та вибір варіантів її розвитку
5. Історія виникнення і розвитку ділового етикету
6. Поняття професійної придатності, фаховості і відповідальності в діловому етикеті.

### **1. Основні мотиви кар'єри особистості**

Професійна кар'єра – це рух на оволодіння певними цінностями, благами, визнанням в суспільстві чи організації.

Мотиви кар'єри (як і будь-які інші мотиви) у кожної людини – різні.

Мотив – прагнення до самовдосконалення здійснюється формування власної особистості, розвиток своїх здібностей, здобуття знань та умінь. Важко уявити собі ефективну діяльність, суб'єкт якої не зацікавлений в результатах своєї праці. У той же час зацікавленість нерідко проводить до того, що більш мотивований суб'єкт починає перевершувати по професійній ефективності інших, можливо більш здатних, але менш мотивованих колег. Активність людини виявляється безпосередньо пов'язаною з його мотивацією, а мотиви діяльності професіонала стають важливою детермінантою в структурі професійної ефективності.

Д. МакКлелланд виділяє в якості одного з найважливіших мотивів мотив досягнення, а в якості умов, що забезпечують його високий рівень, – персональну відповідальність за якусь справу, наявність зворотного зв'язку про результати виконаного завдання і наявність складної, але досяжної мети. Для різних співробітників мотивація досягнення може операціоналізуватись в різних сферах, наприклад в фінансах.

Так, Є.Д. Малінін і інші послідовники пірамідальної теорії потреб А. Маслоу, вводячи конструкт мотивації посадового росту, пропонують модель піраміди потреб співробітника організації: на нижчому рівні цієї піраміди знаходяться потреби, спрямовані на досягнення життєвого комфорту, на середньому – потреба в збереженні положення в управлінській ієрархії, на верхньому – найбільш повна реалізація своїх можливостей і самовдосконалення. Проте ці схеми представляються надмірним спрощенням реальних мотиваційних конструктів.

Мотивацію до побудови кар'єри як окремий конструкт виділяють і інші дослідники. У цьому контексті не можна назвати сенсаційним той факт, що низька мотивація кар'єрного просування природним чином негативно позначається на самому факті просування. Окрема категорія мотивів – це, власне, мотивація до трудової діяльності як самоцінність незалежної мотивації. Є.Г. Молл зазначає, що якщо мотивація кар'єрного зростання

формується тільки на основі цієї потреби, то кар'єрне просування розглядається співробітником як засіб особистісного розвитку.

Одночасне поєднання варіативності і єдиної спрямованості версій даного конструкту знаходить своє вираження в наявності трьох основних типів потреб, що сприяють високій мотивації людини в професійній сфері: в соціальному типу відповідно; в соціальному прояві себе; в справедливому заохоченні даного прояву.

На думку Є.П. Ільїна, мотиви, пов'язані з професійною діяльністю людини, можна розділити на три групи: мотиви трудової діяльності, мотиви вибору професії і мотиви вибору місця роботи; конкретна діяльність визначається в кінцевому підсумку всіма цими мотивами (мотиви трудової діяльності ведуть до формування мотивів вибору професії, а останні ведуть до мотивів вибору місця роботи).

Мотиви трудової діяльності включають в себе спонукальні причини, які змушують людину займатися працею (спонукання суспільного характеру, отримання певних матеріальних благ для себе і сім'ї, задоволення потреби в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації).

Вивчення проблеми мотивації професійної діяльності успішних професіоналів з позиції системного підходу було послідовно реалізовано в системогенетичній концепції, автором якої є В.Д. Шадриков. Він розробив і впровадив в психологію поняття «психологічної системи діяльності», що стало відповіддю на проблему відсутності цілісної психологічної теорії діяльності. В якості системоутворюючого фактора психологічної системи діяльності виступає конкретний результат, який і зумовлює особливості її функціонування.

Успіх у професійній кар'єрі може розглядатися як системоутворюючий фактор, який може досягатися різними шляхами. Суб'єктивна мета діяльності формується в ході взаємодії мотивів професіонала з уявленнями про результат. Свідомі компоненти цієї діяльності відображаються в її особистісному сенсі, що має місце, якщо мотиви і цілі співвідносяться між

собою. Самооцінка результатів діяльності виступає в єдності з зовнішньою оцінкою. Таким чином, мотивація, мета і зовнішня оцінка результату детермінують конфігурацію параметрів діяльності і залучається до неї за функціональним принципом, різноманіття внутрішніх ресурсів суб'єкта. Прагнення до успішної професійної кар'єри визначається сформованою системою мотивів суб'єкта, але їх реалізація багато в чому залежить від ситуації або умов діяльності.

Останні осмислюються професіоналом з позиції можливостей щодо задоволення його потреб.

Великим значенням у побудові кар'єри вважають рушійні мотиви кар'єри, цінності, установки, інтереси особистості, що впливають на вибір кар'єрних орієнтацій. У науковій літературі виділяють кілька типів кар'єрних орієнтацій, або «якорів кар'єри».

### **3. Поняття ефективності та результативності кар'єри**

Ефективність кар'єри - це ступінь задоволеності послідовністю відносин в кар'єрі. Ознаками ефективності кар'єри в такому розумінні є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість і тотожність кар'єри.

Результативність кар'єри. основними показниками результативності кар'єри є зарплата і ієрархічне положення. Тому, чим швидше зростає зарплата і досягається бажана ступінь в організаційній ієрархії, тим вище рівень результативності кар'єри. Організація зацікавлена в результативній кар'єрі своїх працівників, так як кар'єра має безпосереднє відношення до організаційної ефективності.

Кар'єрні відносини. Цей термін вказує на спосіб сприйняття і оцінки працівниками їх кар'єр. Особистості з позитивними кар'єрними відносинами - це ті, у яких є позитивні відчуття і оцінки своїх кар'єр. Позитивні кар'єрні відносини, швидше за все, збігаються з вимогами і можливостями кар'єри, які сумісні з інтересами, цінностями, потребами і здібностями індивіда.



Адаптованість кар'єри. Сучасні професії піддаються змінам і розвитку, що вимагає нових знань і досвіду. Індивіди, не здатні адаптуватися до цих змін і застосовувати їх в процесі вдосконалення кар'єри, ризикують втратити роботу. Інші індивіди відчують нервову виснаженість, не будучи в змозі адаптуватися до постійних вимог їх роботи або кар'єри, особливо на пізньому етапі кар'єри.

Адаптованість працівників є перевагою організації, тому останні інвестують кошти на навчання працівників. Таким чином, адаптованість кар'єри передбачає використання новітніх знань, навичок і технологій при плануванні кар'єри.

Тотожність кар'єри об'єднує два елементи:

1) наявність у індивідів ясності щодо своїх інтересів, цінностей і сподівань на майбутнє;

2) розгляд свого життєвого шляху як послідовності в часі, а самих себе - як продовження свого минулого. Ідея, виражена в цій концепції, наступна: «Ким я хочу бути і що я повинен зробити, щоб стати тим, ким я хочу бути?»

Працівники, задоволені відповіддю на це питання, мабуть, зроблять ефективні кар'єри і внесуть позитивний внесок в роботу своїх організацій. Ефективні кар'єри в організації будуть, ймовірно, у індивідів з високими результатами праці, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями.

Рішення завдання підвищення ефективності кар'єри працівника може виражатися як в досягненні більш високого посадового становища і кар'єрного просування, так і в скороченні часових, трудових та інших пов'язаних з цим витрат.

У реальному житті сама людина і організація найчастіше оцінюють не абсолютну ефективність кар'єри, а відносну, порівнювану з гіпотетично можливою. При цьому розглядаються не стільки можливості конкретного працівника і нагальні вимоги організації, скільки малоімовірна, ідеальна модель конкретного зростання, часом просто неможливого в даній ситуації.

Такий підхід може успішно застосовуватися, вирішуючи паралельно завдання мотивації і стимулювання кар'єрного зростання конкретного працівника.

В сучасних умовах змінюється природа кар'єри. Кар'єра найменше визначається приналежністю до конкретної організації. Придатність до роботи буде визначатися вже не стільки ієрархією компанії, скільки зовнішнім ринком. Компанії, в яких відбуваються постійні зміни, що не мають можливості чітко визначити, як вони будуть використовувати своїх співробітників. Працівник повинен нести самостійну відповідальність за свою професійну придатність. Обов'язок роботодавця полягає лише в наданні співробітникам сприятливих можливостей для самовдосконалення.

У компаніях, що працюють в умовах, що змінюються, робота виконується індивідами, яких наймають для реалізації конкретних програм у складі команд. А після виконання завдань ці люди можуть рухатися далі. Як підготуватися до того, щоб зробити кар'єру в новому світі?

1. Думайте про себе як про бізнесмена-одиначку. Готуйтеся діяти автономно і незалежно. Не очікуйте, що про вас потурбується якась компанія. Визначтеся зі своєю спеціалізацією і чекайте плати тільки за те, в чому ви є експертом.

2. Вибирайте компанію, в якій ви придбаєте різні навички. Вам необхідні знання в різних областях діяльності і дисциплінах, що дозволяють як би здійснювати роль посередника між ними.

3. У той же час повинні стати класним фахівцем в чомусь одному. Що ви можете запропонувати компанії, щоб вона найняла вас?

4. Домагайтеся найвищої якості вашої особистої «продукції», надлишкового задоволення споживачів вашої праці, навіть якщо ними є ваші колеги або ваш керівник.

5. Визначте основні проблеми в бізнесі вашого роботодавця і зробіть себе частиною їх вирішення, що підніме вашу «ціну» в очах найбільшого споживача вашої праці.

6. Навчіться працювати в складі команди, підпорядковувати ваше ego її успіху, сприяйте набуття колегами нових навичок.

7. Займайте передові рубежі. Збирайте всю можливу інформацію щодо вашої професії або поля діяльності. Вишикуйте мережу контактів усередині своєї компанії і за її межами.

8. Не шкодуйте коштів на власний ріст і розвиток точно так же, як будь-яка компанія фінансує діяльність відділу досліджень і розробок. Беріть активну участь в програмах, які розширюють ваш кругозір і сприяють загальному розвитку.

9. Будьте готові до змін. Неможливо залишатися на одному робочому місці або займатися одним і тим же ділом все життя. Не пропускайте сприятливі можливості десь в іншому місці. Не розлучайтеся з бажанням змінити свій бізнес або зайнятися новим.

У новому світі організацій безпека забезпечується постійним особистісним зростанням, навчанням, змінами і адаптацією.

#### **4. Управління діловою кар'єрою та вибір варіантів її розвитку**

Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи із його мети, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації. Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів і більш повного розкриття здібностей людини.

Поступаючи на роботу, людина ставить перед собою певні цілі так, як і організація, приймаючи її на роботу, також переслідує певні цілі. Тому людина, яка наймається на роботу, повинна реально оцінювати свої ділові якості, співставити їх з тими вимогами, що ставить перед нею організація, її робота. Від цього залежить успіх всієї кар'єри людини.

Правила управління кар'єрою:

1. Не марнувати часу на роботу з безініціативним і безперспективним керівником.

2. Розширювати свої знання й навички.

3. Готувати себе до вищих і відповідальніших посад.

4. Пізнавати та оцінювати тих, хто може допомогти чи сприяти вашій кар'єрі.

5. Складати плани на добу й на тиждень, в яких залишити місце для улюблених занять.

6. Ніколи не жити одним минулим, дбати про майбутнє.

7. Пам'ятати, що все в житті змінюється, і вміти цінувати ці зміни.

8. Не допускати, щоб ваша кар'єра розвивалася значно швидше, ніж у інших.

9. Звільнитись як тільки впевнились, що це необхідно.

10. Думати про організацію як про елемент ринку праці й не забувати про існування зовнішнього ринку праці.

Мета кар'єри змінюється разом зі зміною самої людини, зміною віку людини, її поглядів, цінностей, моральних норм тощо. Можливі цілі кар'єри:

- обрати вид діяльності або посаду, які відповідають самооцінці й тому дають моральне задоволення;

- мати роботу, яка підсилює ваші можливості й розвиває їх;

- обіймати посаду, що має творчий характер;

- працювати за професією, що дає змогу досягти певної межі незалежності;

- мати добре оплачувану роботу або ще й можливість додатково працювати;

- обрати таку посаду, яка б давала змогу продовжувати активне навчання;

- мати роботу, що залишає багато вільного часу для особистих справ, зокрема виховання дітей.

За швидкістю просування можна виокремити такі варіанти кар'єрного зростання: стрімкий злет; повільне, але постійне зростання; повільне просування.

## **5. Історія виникнення і розвитку ділового етикету**

Етикет - це правила поведінки і спілкування людей, прийняті в даному суспільстві. Етикет підпорядкований склалася у даного народу системі цінностей. Виконувати приписи етикету означає приймати сформовану систему цінностей. За допомогою етикету можна виміряти відносини між людьми: відносини близькі або далекі, теплі або прохолодні, дружні або натягнуті, рівні або нерівні. Спілкуючись з людьми, ми так чи інакше оцінюємо відносини з ними, підводимо ці відносини під певний тип, регулюємо їх, і допомагають нам у цьому кошти етикету.

У діловому спілкуванні важливу роль відіграють конкретні форми і методи взаємодії людей при вирішенні ділових питань, стереотипи у службовому, посадовому поведінці. Для того щоб охарактеризувати весь комплекс взаємовідносин у сфері діяльності людини використовується поняття «діловий етикет». Діловий етикет - встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу та у сфері ділових контактів.

У цивілізованому світі діловий етикет вважається економічною категорією. І це дійсно так. Якщо всі співробітники дотримуються діловий етикет, дотримуються високих стандартів поведінки, то в колективі створюється позитивна атмосфера, поліпшується мікроклімат, менше конфліктів і хвороб на нервовому ґрунті, вища продуктивність праці, вище якість прийнятих рішень, більш раціонально використовується робочий час.

Історію розвитку ділового етикету та його трансформацію з часом можна простежити по пам'яткам літератури і культури. Знання історії ділового етикету важливо і для нашого часу, оскільки багато сучасних правила поведінки беруть свій початок у далекому минулому і часто спочатку мали зовсім інший сенс. Деякі етикетні норми минулого змінилися

майже до невпізнання, а інші просто зникли разом із породами їх умовами, але так чи інакше всі прийняті ритуали поведінки наклали відбиток на розвиток західноєвропейської культури.

Слово «етикет» вперше було вжито в сучасному його значенні на прийомі при дворі короля Франції Людовіка XIV (1638-1715), коли гостям були роздані картки (етикетки) з викладом того, як вони повинні триматися, але саме існування склепінь певного порядку поведінки людей набагато древнє.

Про це говорять дійшли до наших днів пам'ятники культури Стародавнього Єгипту з його складною системою внутрідворцових відносин і обширними дипломатичними зв'язками, і Шумерського царства з його численними записами на глиняних табличках, в яких фіксувалися все більш-менш значущі події.

З давніх часів літописці, філософи, письменники і поети давали численні рекомендації щодо поведінки людини за столом. У Стародавньому Єгипті в III тисячолітті до н.е. однієї з популярних рукописів була збірка добрих порад «Повчання Кочемні». У збірнику у вигляді рекомендацій батька сином пояснювалася необхідність практично навчати молодих людей правилам пристойності і зразкової поведінки в суспільстві. Вже тоді у єгиптян вважалося необхідним користуватися столовими приборами, також уміння є красиво, безшумно. Така поведінка розцінювалося як велике достоїнство і необхідний компонент культури.

Основи сучасного службового етикету фактично були закладені «Генеральним регламентом» Петра 1, що увібрав у себе найкращий вітчизняний та зарубіжний досвід. «Генеральний регламент» вийшов в 1720 році. А ще в 1715 році Пётр1 послав своїх представників до Швеції, Данії і Німеччини для вивчення колегіальної системи управління і можливості її використання в Росії. Посланці Петра 1 зібрали матеріали і представили доповіді про пристрій колегій в цих країнах. Вивчивши матеріали, за зразок взяли шведські колегії і вирішили вводити систему колегіального управління

поступово, враховуючи особливості російського державного ладу. У 1722 році був виданий «Табель про ранги», що поклав початок строгій системі чинів, звань, титулів, вживання яких було обов'язково аж до 1917 року.

Сучасний діловий етикет - це глибоке знання пристойності, уміння тримати себе в колективі так, щоб заслужити загальне повагу і не образити при цьому своєю поведінкою іншого. По культурі поведінки співробітника компанії і по його вмінню спілкуватися з клієнтами, можна судити про все колективі цієї фірми.

## **6. Поняття професійної придатності, фаховості і відповідальності в діловому етикеті**

Придатність до професійної діяльності – це сукупність психологічних і психофізичних властивостей, а також спеціальних знань, умінь і навичок які визначаються вимогами до людини конкретної трудової діяльності за двома критеріями: успішному оволодінню професією та ступенем задоволення, яке суб'єкт отримує від праці.

Профпридатність — вроджена якість, а не формується в процесі навчально-професійної та трудової діяльності та виявляє відповідність людини вимогам до конкретної трудової діяльності.

В описі будь-якої професії є перерахування цілого ряду професійно важливих якостей. Починаючи з особливостей фізичного розвитку і закінчуючи необхідним набором цінностей і принципів. В зв'язку з цим визначають два типи професійної придатності:

1. Абсолютну – придатність до професій такого типу, де необхідні спеціальні здібності.
2. Відносну – придатність до професій, оволодіння якими доступно практично будь-якій здоровій людині.

Визначити профпридатність можна за допомогою комплексу заходів з професійної орієнтації, які спрямовані на виявлення особливостей

особистості, інтересів і здібностей з метою надання допомоги у виборі професій, що найбільш відповідають індивідуальним особливостям людини.

В рамках профорієнтаційної роботи здійснюється професійний добір, тобто добір професій, професійних сфер та спеціальностей для конкретної людини на основі її індивідуально-психологічних особливостей з метою повноцінної реалізації себе і свого потенціалу в професійно-трудоій діяльності. А також професійний відбір – це система заходів, що дозволяє виявити людей, які за своїми індивідуальними особистісними якостями найбільш придатні до навчання і подальшої професійної діяльності за певним фахом.

У профвідборі професійна придатність оцінюється за такими критеріями:

- за медичними показниками увага звертається на ряд протипоказань, що можуть сприяти зниженню надійності у роботі та спричинити розвиток захворювань, пов'язаних з професійною діяльністю;

- за освітніми показниками відбір здійснюється на основі конкурсних іспитів та спрямований на виявлення тих осіб, знання яких забезпечують успішне оволодіння або виконання певних професійних обов'язків;

- за психологічними показниками відбір спрямований на виявлення осіб, які за своїми здібностями та індивідуально-психофізіологічними можливостями відповідають вимогам, що зумовлюються специфікою навчання та діяльності за конкретним фахом.

Отже, чи обрана професія з урахуванням профпридатності визначається за двома критеріями. Перший критерій оцінки — ефективність праці, другий — внутрішня задоволеність своєю роботою і її результатами.

## **ТЕМА 7. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОУЧИНГУ ТА ТЕХНОЛОГІЇ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Ключові поняття коучингу. Вихідні положення коучингу.



2. Види коучингу, індивідуальний та корпоративний (груповий) коучинг.

3. Переваги застосування коучингу в особистісній та професійній сферах.

4. Зв'язок кар'єрного зростання зі стратегією розвитку підприємства.

5. Принципи формування управлінських кадрів.

6. Професійний портрет ідеального менеджера.

### **1. Ключові поняття коучингу. Вихідні положення коучингу**

Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості.

У процесі коучингу відбувається розкриття потенціалу людини, розвиток її професійних та особистих якостей завдяки чому розвиваються нові здібності й навички, які підвищують ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому. Коучинг може бути використано як універсальну технологію, яка дозволяє ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань тощо.

Основоположником коучингового підходу вважається У. Тімоті Голві (англ. W. Timothy Gallwey) – викладач Гарвардського університету і тренер з тенісу. Почалося все з того, що Т. Голві видав книгу «Внутрішня гра в теніс» (1974 р. XX ст.), яка стала міжнародним бестселером. Слово «внутрішній» автор використовував для опису внутрішнього стану гравців, оскільки, користуючись виразом Т. Голві, «опонент всередині нас важчий, ніж супротивник в реальній грі». Автор розробив революційну методіку

навчання гри в теніс, коли сам гравець знаходить власний, кращий шлях розвитку власних здібностей для досягнення результату.

Згідно із формулюванням Т. Голві, супротивник всередині нас набагато небезпечніше суперника по той бік «сітки» (в тенісі). Завдання тренера при цьому – допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні бар'єри, що заважають успішній грі. У результаті з'явиться природна здатність людини ефективно вчитися на власному досвіді та досягати поставлених цілей. Мета «внутрішньої гри» – зменшити будьяке втручання зі сторони, що обмежує повне розкриття потенціалу людини.

Основа цього методу полягає в тому, що учень (гравець) вже володіє всіма необхідними ресурсами для вирішення поставленого перед собою завдання, а коуч тільки створює необхідні умови для того, щоб допомогти йому структурувати певним чином інформацію у його свідомості. На підставі чого, сам учень (гравець) знаходить унікальне рішення для вирішення власного завдання або конкретної ситуації.

Пізніше Т. Голві переніс цю методику в бізнес. Вона стала називатися коучингом. Застосування методу внутрішньої гри у бізнесі полягала у пошуку найкращих способів управління змінами. Серед основних завдань – допомогти усім працівникам компанії навчитися вчитися та самостійно приймати рішення; допомогти менеджерам навчитися бути коучами; допомогти керівникам навчитися створювати «організації, які постійно вдосконалюються у процесі навчання власних працівників».

Отже, сучасна версія коучингу прийшла до нас із світу спорту як один із методів навчання тенісу, який пізніше використовувався у лижному спорті та гольфі і який відрізнявся від традиційних методів навчання та ґрунтувався на «усвідомленні, довірі та виборі».

Згідно Т. Голві, коучинг – це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки

техніка, яка застосовується в певних обставинах, а ще і метод управління, метод взаємодії з людьми, а також спосіб мислення.

## **2. Види коучингу, індивідуальний та корпоративний (груповий) коучинг**

За кількістю учасників розрізняють: індивідуальний і груповий коучинг.

Індивідуальний коучинг - це робота Коуча і Клієнта наодинці із запитом, метою або над програмою розвитку клієнта.

Груповий коучинг - це коучинг групи (від 2 до 15 осіб) за розробленою програмою, заздалегідь погодженому плану або ж у фрістайл-формі з поточними цілями і завданнями, які виникли перед групою. Прикладами можуть слугувати: «мозковий штурм», SWOT-аналіз, розробка генеральної стратегії розвитку компанії, підвищення ефективності роботи, створення програми якості, аналіз ризиків і створення плану реагування на проблемну ситуацію, поліпшення навичок продажів та якості обслуговування клієнтів і т.ін.

Прикладом групового коучингу може бути командний і сімейний коучинг, коли на сесії є присутніми від 2-х учасників. Відповідно, командний коучинг працює з цілями команди, сімейний коучинг - з цілями сім'ї.

Індивідуальний коучинг стає значущим інструментом у сучасному соціологічному дослідженні особистості та її взаємодії з оточуючим соціальним середовищем. Розглядаючи його з соціологічної перспективи, слід звернутися до його впливу на соціальну структуру та індивідуальні взаємовідносини.

Перш за все, індивідуальний коучинг визначається як інструмент, що сприяє формуванню соціальної адаптації. У контексті соціологічного підходу важливо розглядати, як цей процес допомагає особистості адаптуватися до соціальних ролей та вимог професійного середовища.

Далі, індивідуальний коучинг акцентує увагу на ідентичності та самосвідомості особистості в соціальному контексті. Сприяючи розвитку ідентичності, цей процес формує соціологічні засади розуміння себе в суспільстві, впливаючи на усвідомлення своєї ролі у громадському просторі.

Корпоративний коучинг, орієнтований на групову взаємодію, стає об'єктом уваги з соціологічного погляду через свою спрямованість на взаємодію в організаційному оточенні.

Соціологічний підхід до групового коучингу розглядає його в контексті соціальних структур та динаміки внутрішнього колективу. Важливо вивчити, як цей вид коучингу впливає на комунікаційні процеси, формує корпоративну культуру та взаємовідносини в команді.

Таким чином, індивідуальний та корпоративний коучинг в соціологічному вимірі розкривають інтригуючі аспекти взаємодії особистості та колективу, а також їхній внесок у розвиток соціальних відносин та ідентичності в організаційному середовищі.

Коучинг, якій би формат ви обрали - індивідуальний чи корпоративний, відіграє ключову роль у кар'єрному розвитку особистості. В індивідуальному коучингу фокусуються на особистих цілях та викликах конкретної людини. Коуч сприяє розкриттю внутрішніх резервів, допомагає визначити мети та розробити стратегії для їх досягнення.

У корпоративному (груповому) коучингу, зазвичай, більше акцентується на командному взаємодії та лідерстві. Це може сприяти покращенню співпраці в колективі, підвищенню продуктивності та кращому розумінню власних ролей у рамках організації.

Обидва формати коучингу можуть значно поліпшити кар'єрні перспективи. Вони допомагають особистості розкривати свій потенціал, подолати бар'єри та розвиватися в напрямку, який відповідає її цілям і цінностям. Коучинг є інструментом, що стимулює самовдосконалення та сприяє досягненню успіху в професійному та особистому житті.

### **3. Переваги застосування коучингу в особистісній та професійній сферах**

Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає навчатися (Сер Джон Уїтмор – англ. – JohnWhitmore, британський автогонщик, один з провідних бізнес-тренерів Великобританії, творець популярної моделі коучингу GROW, автор книг про спорт, лідерство і коучинг).

Сер Дж. Уїтмор виділяє наступні переваги застосування коучингу в особистісній і професійній діяльності:

- поліпшення продуктивності діяльності: це головне, для чого застосовується коучинг;
- швидке навчання «без відриву від роботи», причому цей процес надає почуття радості та задоволення;
- поліпшення взаємовідносин у колективі;
- покращення якості життя: поліпшення взаємин і пов'язаний з цим успіх змінюють на краще всю атмосферу на роботі;
- краще використання внутрішніх ресурсів людей: коучинг відкриває багато не виявлених раніше талантів серед працівників компанії;
- зростає особиста ефективність клієнта та швидкість його просування до мети;
- висока еластичність і адаптивність до змін.

Томас Леонард (англ. – Thomas J. Leonard, засновник персонального коучингу, засновник Університету Коучів (CoachUniversity) – засновник Міжнародної Федерації Коучингу 21 (InternationalCoachFederation – ICF) сформулював, ким може бути коуч для клієнта, а саме, коуч – це:

- Ваш партнер у досягненні особистісних та професійних цілей;
- Ваш захисник під час життєвих негараздів;
- Ваш тренер навичок комунікації;
- Ваш відбивач негативу в процесі прийняття рішення;
- Ваша мотивація, коли потрібно бути сильним;

- Ваша безумовна підтримка, коли вам нанесли удар; –Ваш наставник у процесі особистісного розвитку;
- Ваш співтворець у реалізації видатного проекту;
- Ваш маяк під час шторму;
- Ваш будильник, коли ви не чуєте свого внутрішнього голосу.

И головне... професійний коуч – ваш партнер, який допоможе вам отримати те, що має для вас найбільше значення! ICF дає наступне визначення: «Професійний коучинг – це безперервні професійні стосунки, які допомагають людям створювати видатні результати у своєму особистому житті, кар'єрі, бізнесі або організації. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя».

В Етичному кодексі ICF зазначено, що коучингом називається процес, збудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу. Інший відомий коуч Майлз Дауні (англ. – MylesDowney) визначає коучинг як мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню та розвитку іншої людини. Коучинг здійснює позитивні зміни за рахунок внутрішнього потенціалу людей, команд, організацій (МерілінАткінсон). «У загальному сенсі коучинг – це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально реалізовувати свої здібності. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді. Таким чином, ефективний коучинг вимагає акценту як на завданні, так і на стосунках між людьми» (Роберт Ділтс).

## **5. Принципи формування управлінських кадрів**

Процес формування кадрового потенціалу складається з двох найважливіших компонент – моделей формування й методів формування. Під моделлю формування розуміється абстрактна система формування кадрового потенціалу, яка слугує зразком в практичній роботі з персоналом. Модель формування базується на найважливіших характеристиках персоналу, цілях діяльності підприємства (організації), особливостях та провідних функціях керівників. Крім того, вона визначає діючі способи корекції діяльності персоналу. Ефективно працююча модель повинна бути гармонійною, тобто її елементи мають повністю узгоджуватись між собою. У протилежному випадку, одержуючи суперечливі управлінські імпульси, персонал буде змушений здійснювати дії, які інтерферують одна одну. Стосовно методів формування то вони, є похідними від моделі формування, однак розглядатися вони можуть і незалежно від неї.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту.

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної

системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп.

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Принцип виражається у тому, що всі співробітники підприємства (організації) мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність.

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права. Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу.

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників організації, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому підприємство займає монопольне положення



на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства, використовуючи свої властивості.

## **6. Професійний портрет ідеального менеджера**

Спираючись на існуючі знання і досвід управління, можна у загальних рисах сформулювати такі ділові якості вітчизняного менеджера, що працює в умовах ринку:

1. Праця менеджера складна і напружена, тому він повинен постійно підтримувати високу продуктивність і добрий настрій, уміти знімати напругу і втому, управляти собою.

2. Багато рішень (якщо не більшість), що приймає менеджер, базується на його особистих цінностях і принципах. Якщо вони нечіткі, розмиті, він не матиме впевненості при прийнятті рішень, а оточення сприйматиме їх недостатньо обґрунтованими. Сучасні концепції управління орієнтовані на високу ефективність, максимальне можливе використання потенціалу працівників, постійну готовність менеджера до нововведень та на інші позитивні цінності.

3. Менеджер впливає на хід свого життя: як ділового так і особистого, оцінює всі можливі варіанти. Але для цього він повинен мати чіткі особисті цілі і добре знати, як їх можна досягти або скоригувати, коли виникли якісь відхилення. Завдяки такій рисі менеджер може об'єктивно оцінити успіх своїх колег і конкурентів.

4. Менеджер повинен уміти досягти успіхів також за рахунок саморозвитку, здатності перетворювати свої недоліки і працювати над власним ростом. Він не повинен уникати гострих ситуацій, щоб мати можливість якомога повніше розкрити свої здібності.

5. Обґрунтоване, кваліфіковане управлінське рішення вимагає від менеджера також відповідних адміністративних навичок щодо вирішення тих

чи інших проблем. Робити це він повинен раціонально, виважено, використовуючи різні методи і прийоми: обробки та аналізу інформації, проведення нарад, експертних оцінок, опитувань.

6. До вирішення професійних завдань менеджер повинен підходити творчо, бути винахідливим, уміти впроваджувати інновації. Тільки фахівець з такими рисами може висувати нові ідеї, підштовхувати до цього підлеглих. Менеджер — новатор, який завжди готовий боротися з перешкодами і невдачами, експериментувати, ризикувати тощо.

7. Менеджер повинен уміти впливати на оточення (колег), взаємодіяти з ним і робити це ініціативно, наполегливо. Спілкування з колегами дає можливість апробувати свої рішення та підходи, діяти більш впевнено і розсудливо.

8. Менеджер повинен досконало знати сучасні методи управління. Тільки тоді він зможе об'єктивно оцінити ефективність роботи підлеглих, роз'яснити її сутність, показати щось особистим прикладом. Такий менеджер легко дає доручення, швидко і точно перевіряє виконану роботу, встановлює зворотний зв'язок з підлеглими, знає мотивацію своїх працівників.

9. Менеджер повинен мати відповідні управлінські навички, тобто здатність керувати, добиватися конкретних результатів від підлеглих. Завдяки цій рисі він може ефективно використовувати весь свій потенціал, усю свою кваліфікацію, а також знання та вміння підлеглих.

10. Кожен менеджер — це ще і наставник, тобто він повинен уміти навчати і розвивати підлеглих, удосконалювати їхні уміння і навички. Для цього завжди треба знаходити час, не шкодувати зусиль та енергії.

11. Менеджер повинен уміти у необхідних випадках об'єднуватися з колегами для спільного вирішення якихось важливих, неординарних завдань, тобто формувати і розвивати робочі групи з різних фахівців. Завдяки груповому розуму (для прикладу, брейн-ринг) знаходяться більш точні й виважені рішення.

Якщо менеджер оволодіє усіма цими якостями, організація, крім одержання прибутку та соціального визнання, що є основним її завданням, стає більш гнучкою, спроможною до нововведень, подолання труднощів і самовдосконалення.

Відомо, що змінити себе, свій характер, звички психологічно дуже важко. Безумовно, багато що в нашій роботі, службовому становищі, житті залежить від загальних для всіх суспільних умов, від особливостей, пов'язаних з конкретною посадою і організацією, від багатьох інших, дійсно не дуже підвладних окремій людині об'єктивних обставин. А чи не часто ми пояснюємо наші невдачі, помилки об'єктивними обставинами і чи повністю використовуємо наші внутрішні резерви?

Тому одна із вкрай важливих ділових рис менеджера — це вміння об'єктивно, прискіпливо оцінювати самого себе і робити правильні кроки у своєму саморозвитку. Адже відомо (і це — один із законів менеджменту), що точно, правильно сформульована проблема — уже наполовину вирішена проблема.

Для менеджера-керівника дуже важливо мати і такі якості, як:

- елігатія — вміння бачити світ очима інших;
- автентичність — вміння бути самим собою, тобто природним у відносинах з оточенням;
- прийняття почуттів — відсутність страху при безпосередньому зіткненні зі своїми почуттями або почуттями інших людей. Залежно від ділових якостей менеджера можна віднести до одного з чотирьох можливих напрямів використання в управлінській діяльності:

## **ТЕМА 8. Проблеми кар'єрного розвитку особистості. Українські біженці та кар'єра за кордоном.**

1. Непередбачуваність у кар'єрі та сутність кар'єрних криз.
2. Типи кар'єрних криз.

3. Характер протікання кар'єрних криз у студентів та молодих спеціалістів.

4. Шляхи подолання кар'єрних криз.

5 Внутрішньо переміщені особи та біженці в Україні: сучасні реалії.

### **1. Непередбачуваність у кар'єрі та сутність кар'єрних криз**

Психологи стверджують - якщо працівник у певний час задоволений собою і своєю роботою, то це ще не гарантує його від того, що він не зіштовхнеться з кар'єрною кризою. Завдання працівника полягає у тому, щоб кризу вчасно розпізнати та бути готовим до її подолання.

Можна виділити чинники, що детермінують кризи професійного розвитку. У якості детермінант можуть виступати поступові якісні зміни способів виконання діяльності. На стадії первинної професіоналізації настає момент, коли подальший еволюційний розвиток діяльності, формування її індивідуального стилю неможливі без корінної зміни нормативно схвалюваної діяльності. Людина повинна зробити професійний вчинок, проявити наднормативну активність або змиритися. Наднормативна професійна активність може виразитися в переході на новий освітньо-кваліфікаційний або творчий рівень виконання діяльності.

М.С. Пряжников відзначає, що ще одним чинником, що ініціює кризи професійного становлення, може стати збільшена соціально-професійна активність особистості, внаслідок її незадоволеності своїм соціальним і професійно-освітнім статусом. Соціально-психологічна спрямованість, з професійною ініціативою, інтелектуально-емоційною напруженістю нерідко приводять до пошуку нових способів виконання професійної діяльності, шляхів її вдосконалення, а також до зміни професії або місця роботи. Як чинники, що породжують професійні кризи, можуть виступати соціально-економічні умови життєдіяльності людини: ліквідація підприємства, скорочення робочих місць, незадовільна зарплата, переїзд на нове місце проживання тощо.

В роботах О.О. Бодальова, Е.А. Клімова, А.К. Маркової відмічається, що одним із чинників, які обумовлюють кризу професійного розвитку, є вікові психофізіологічні зміни: погіршення здоров'я, зниження працездатності, ослаблення психічних процесів, професійна втома, інтелектуальна беспорядність, синдром «емоційного вигорання» тощо. Професійні кризи нерідко виникають при вступі до нової посади, участі в конкурсах на заміщення вакантної посади, атестації і тарифікації фахівців. На основі концепції професійного становлення особистості,

Є.Ф. Зеєр виділив наступні стадії цього процесу: оптація, професійна освіта і підготовка, професійна адаптація, первинна і вторинна професіоналізація і майстерність. Згідно визначення криз, перехід від однієї стадії до іншої породжує нормативні кризові явища.

Непередбачуваність у кар'єрі стає реалістичною у сучасному світі, де зміни в технологіях, економіці та робочих структурах стають нормою. Важливо розглядати цю непередбачуваність не як перешкоду, а як можливість для особистого та професійного зростання. Індивіди, які вміють адаптуватися до нових умов, розвивати нові навички та приймати виклики, найчастіше досягають успіху в невизначеному середовищі.

Кар'єрні кризи виникають у кожного, і це може бути періодом втрати мотивації, невизначеності щодо професійного майбутнього чи нерівноваги між особистими та професійними цілями. Зміни в робочому оточенні, такі як реструктуризація компанії чи зміна обов'язків, можуть стати причиною кризи. Важливо в цих моментах не лише пережити кризу, але і використовувати її як можливість для переосмислення своїх цілей та виявлення нових шляхів розвитку.

Ключовими навичками управління цими викликами є адаптивність, гнучкість та навички проблемного вирішення. Здатність швидко адаптуватися до нових умов, переглядати свої цілі та шукати нові можливості дозволяють не тільки виживати у непередбачуваних ситуаціях, але і розвиватися на них. Кар'єрні кризи можуть виявитися ключовими

етапами для самовдосконалення, зміни курсу та виявлення справжніх пасій і талантів.

Важливо пам'ятати, що кризи в кар'єрі можуть слугувати каталізатором для розкриття нових перспектив. Під час періоду невизначеності людина може звернутися до самоаналізу, виявити свої справжні цінності та створити стратегію для подальшого розвитку.

Компетентно управляти кар'єрними кризами також включає в себе здатність до конструктивного вирішення проблем та встановлення нових цілей. Замість утрати мотивації можна переключити увагу на вивчення нових навичок, розширення мережі контактів чи навіть роботу над особистим брендом.

У кінцевому підсумку, важливо підходити до кар'єрних коливань як до можливостей для особистого розвитку. Здатність побачити в непередбачуваності можливість для змін та вдосконалення робить кожну кризу кроком вперед до досягнення нових висот у кар'єрі та особистому житті.

## **2. Типи кар'єрних криз**

Якщо колись улюблена робота перестала приносити радість, якщо працівнику здається, що він досягнув кар'єрного піку або якщо він відчуває якесь загальне незадоволення від життя та роботи, то це є симптомом того, що кар'єрна криза настала. Потрібно її долати.

Прийнято вирізняти три групи професійних криз.

1. Професійне вигоряння. Воно пов'язано не стільки з кар'єрою як з професією. Поняття означає, що працівник зрозумів - він більше не може займатися раніше улюбленою роботою. Любов до роботи зникла.

2. Криза досягнення. Це - криза побудови кар'єри. Працівнику здається, що він досягнув певного рівня, але наступні вершини він підкорити вже не може.

3. Нудна робота. За цього виду кризи працівник ще бачить свої кар'єрні перспективи, але йому стало нудотно працювати. Він розуміє, що ця сфера діяльності йому вже не цікава.

Коли трапляється кар'єрна криза, то знаходяться працівники, які готові ризикнути і розпочати нову кар'єру практично з нульової позначки.

Є й такі працівники, які зіштовхнувшись з кризою і не одержавши професійної допомоги, лягають у так званий "соціальний дрейф". Вони докладають зусиль для того, щоб реалізувати себе поза роботою і кар'єрою.

Якщо за кризи типу "професійне вигорання" професія, як така, здається працівникові цікавою, то він оговтається і з такою кризою впорається. Може приборкати її самостійно. Може скористатися професійною допомогою.

Нудота і туга на роботі означають, що професія подобається, але не подобається місце роботи. Необхідно змінити місце роботи. Якщо ж це неможливо зробити з огляду на певні чинники (наприклад, матеріальні), то до роботи потрібно ставитися як до джерела чи способу заробітку.

Якщо працівнику здалося, що він опікується не тим, чим хотів би, то не варто робити різкі кроки. Доцільно оглянутися довкола, розширити коло знайомств, а також максимально скористатися тими можливостями, які надає йому чинна робота.

Вибираючи нову сферу діяльності, слід все ретельно зважити. Слід пам'ятати, що у чужих дружин ноги не бувають некрасивими. Ось так і у новій сфері. Те, що з першого погляду має привабливий вигляд, за більш прискіпливого розгляду може розчарувати.

Отже, кар'єрні кризи є неминучими для тих працівників, професійний рівень яких перебуває у стані зростання. Криз не мають лише ті працівники, які не розвиваються. Наприклад, спокійно очікують пенсії. Кризу потрібно пережити і глянути на кар'єрну драбину свіжим поглядом. Більшість працівників здатна з кризами впоратися самостійно. Ті, хто цього зробити не може, повинні звернутися до професіоналів, які допоможуть знайти вихід із ситуації, що склалася.

### **3. Характер протікання кар'єрних криз у студентів та молодих спеціалістів**

На стадії професійної підготовки більшість учнів та студентів переживають розчарування в отримуваній професії. Виникає незадоволеність окремими учбовими предметами, з'являються сумніви в правильності професійного вибору, падає інтерес до навчання. Спостерігається криза професійного вибору. Як правило, вона виразно виявляється в першій і останній роки професійного навчання. За рідкісним виключенням ця криза долається зміною учбової мотивації на соціально-професійну. Збільшується рік від року професійна спрямованість учбових дисциплін, що знижує незадоволеність. Але, на нашу думку, ще недостатньою є робота вищих навчальних закладів у цьому напрямку. Це один з перспективних напрямків досліджень в рамках психології професійних криз.

Після завершення професійної освіти настає стадія професійної адаптації. Молоді фахівці приступають до самостійної трудової діяльності. Кардинально змінюється професійна ситуація розвитку: новий різновіковий 5 колектив, інша ієрархічна система виробничих відносин, нові соціальнопрофесійні цінності, інша соціальна роль і, звичайно, принципово новий вигляд провідної діяльності.

Є.Ф. Зеєр наголошує на тому, що вже при виборі професії молода людина мала певне уявлення про майбутню роботу. У професійному учбовому закладі воно значно збагатилося. І ось наступив час реального виконання професійних функцій. Перші тижні, місяці роботи викликають великі труднощі. Але не вони стають чинником виникнення кризових явищ. Основна причина психологічна: неспівпадіння реального професійного життя зі сформованими уявленнями і очікуваннями. І тут також важливу роль відіграють навчальні заклади, одним з завдань яких є формування адекватних уявлень про майбутню професію. Нажаль, вони ще дуже часто залишаються "відірваними від життя", що і призводить до загострення переживання цієї



кризи професійного розвитку. Отже, невідповідність професійної діяльності очікуванням викликає кризу професійних експектацій.

#### **4. Шляхи подолання кар'єрних криз**

##### **1. Криза професійних очікувань (початок самостійної роботи).**

Характеризується труднощами у відношенні з колегами різного віку і різного досвіду в самому оволодінні професією і сумніву в доцільності її вибору, не співпадання юнацьких очікувань і реальності.

Рецепт – перегляньте мотиви своєї праці в даній організації, пам'ятайте - швидке звільнення – не самий кращий вихід.

##### **2. Криза професійного зростання|зросту| (23-25 років).**

Потреба в подальшому підвищенні кваліфікації, незадоволеність посадою, створення сім'ї і пов'язані з цим фінансові труднощі.

Рецепт – підвищення кваліфікації, включаючи і самоосвіту|лічбу|, детальне «промальовування» власної кар'єри, пошук хобі, зміна місця|місцемилі| роду занять.

##### **3. Криза кар'єри (30-33 року).**

Незадоволеність професійним становищем, відчуття припинення власного розвитку, переосмислення себе самого і свого місця в світі («сенсу життя»), раптове виявлення нових мотивів і сенсів в звичній праці.

Рецепт – перехід на нову роботу або посаду, підвищення кваліфікації, придбання|надбання| і опанування нової спеціальності.

##### **4. Криза професійної самореалізації (38-42 року).**

Незадоволеність професійним статусом, що «міцно склався», і як наслідок – собою (тривога, депресія, недовірливість), початок вікових змін здоров'я з його повільним погіршенням.

Рецепт – інноваційна діяльність (творчість, винахідництво, новаторство, оволодіння новими технологіями), соціальна активність.

##### **5. Згасання професійної діяльності (55-60 років).**

Очікування пенсії, нова незвична соціальна роль, звуження професійних можливостей і зниження соціального статусу, погіршення фізичного здоров'я, зниження працездатності.

Рецепт – поступове підвищення активності в областях, не пов'язаних з професією|онуки|, свідомо психофізична підготовка, емоційна підтримка теплих зв'язків з оточуючими, здобуття нових навичок комунікації, хобі тощо.

Соціокультурні перспективи:

- Теорія символічного інрекаціонізму: за цією теорією, індивід має активну участь у конструюванні свого соціального світу через спілкування та взаємодію. Кар'єрна криза може виникнути, коли індивід починає відчувати несумісність між своїми особистими цілями та соціальними очікуваннями, що веде до потреби переосмислити свій професійний шлях.

- Теорія соціального капіталу: спільноти та мережі грають ключову роль у формуванні соціального капіталу, який може бути визначальним для кар'єрного успіху. В момент кризи, розбудова та утримання соціальних зв'язків може стати стратегією подолання труднощів.

2. Економічні реалії та класові аспекти:

- Теорія соціального класу: соціальний клас може визначати доступ до ресурсів та можливостей. Класові бар'єри можуть впливати на кар'єрні рішення та викликати кризу ідентичності. Соціально-економічні положення також можуть створювати стрес та нестабільність, що потребує адаптації.

- Теорія економічного детермінізму: економічні умови можуть створювати або ускладнювати кар'єрні кризи. Наприклад, фінансова нестабільність часто визначає рішення про зміну роботи або переосмислення професійного напрямку.

3. Інституціональний підхід:

- Теорія соціальних інститутів: роль освіти, родини, та інших соціальних інститутів може визначати кар'єрний шлях. В кризові моменти, важливо розуміти вплив цих інституцій на визначення цінностей та цілей.

Врахування соціологічних підходів надає можливість краще розуміти, як соціальне середовище формує кар'єрні рішення та реакції на кризи. Підвищена увідомленість про соціокультурний та економічний контекст може сприяти ефективнішому подоланню кар'єрних труднощів та формуванню стратегій для професійного зростання.

## **5 Внутрішньо переміщені особи та біженці в Україні: сучасні реалії.**

В Україні триває жорстока і кривава війна. Бомбові удари по українським містам, селам, житловим будинкам, лікарням, школам, дитячим садочкам стали нормою для російських загарбників. На тимчасово окупованих територіях вони вбивають, калічать, катують та гвалтують мирних мешканців. Все це призвело до того, що українці переселяються в безпечніші області країни чи за кордон. Війна змусила покинути свої домівки близько 13 млн. українців або третину довоєнного населення України. За оцінками експертів, це найбільше переміщення людей у Європі з часів Другої світової війни. Зараз в Європі перебувають 7,8 млн. українських біженців, з яких 4,8 млн отримали статус тимчасового захисту. Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні становить 6,5 млн. При цьому, жінки та діти, люди похилого віку та люди з обмеженими можливостями складають найбільшу вразливу групу людей.

Проблеми українських біженців вивчаються соціологами з самого початку російсько-української війни – з 2014 року. Предметом аналізу науковцями обиралися різноманітні аспекти проблеми українських біженців. Політичні та соціальні аспекти проблеми переселенців досліджувала Є. Широкова. О. Міхєєва та В. Среда звернулися до аналізу причин, стратегій переселення та проблем адаптації. Оцінкою потреб та можливостей зайнятості внутрішньо переміщених осіб займалася робоча група під керівництвом О. Купець (Оцінка потреб та можливостей зайнятості

внутрішньо переміщених осіб в Україні: узагальнення результатів дослідження та рекомендації Міжнародна організація праці, 2016).

З початком повномасштабного вторгнення в Україну спостерігається нова хвиля досліджень проблем українських біженців та переселенців.

Доктор соціологічних наук Ігор Руценко був одним з перших, хто звернувся до проблем біженців та переселенців 2022 року. Соціологічний аналіз дозволив йому визначити явище швидкого вимушеного переселення українців як Великий Вихід Українського Народу, що зірвав з місць постійного перебування близько 14 млн. осіб.

У колективної монографії за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва “Українське суспільство в умовах війни” представлено результати соціологічних спостережень за змінами в українському суспільстві та його підсистемах унаслідок агресії РФ. У Монографії доктора соціологічних наук Н. Коваліско охарактеризовано поняття “соціальне самопочуття внутрішньо переміщених осіб” та запропоновано концептуальну схему вимірювання рівня соціального самопочуття внутрішньо переміщених осіб і на загальнонаціональному рівні виокремлено основні чинники впливу на цей соціальний феномен.

Щодо соціального портрету жінок, які були вимушені залишити власну домівку з початку активних бойових дій, то за результатами дослідження третина тих жінок, що виїхали за кордон (32%), не мали дітей. Серед біженок на момент червня-липня 2022 року 4% були багатодітні матусі, ще 14% мали двох дітей й 37% шукали тимчасового прихистку від війни за кордоном з однією дитиною. Вимушені переселенці, також евакуювалися з дітьми, причому багатодітних було близько 4 %.

Саме таким жінкам, поза межами рідного дому необхідно вирішувати безліч проблем, шукати ресурси для існування на новому місці життя, а потім поєднувати роботу та догляд дітьми або утриманнями. Вони вимушені одночасно вирішувати житлову проблему, налагоджувати побут, шукати освітній заклад для дітей тощо та подолати особистісні внутрішні

переживання. Не слід забувати те, що під час війни збільшується вразливість жінок до насильства. Гендерно зумовлене насильство посилюється під час війни завдяки послабленню захисту з боку державних інституцій, місцевих громад та родини, появі значних обмежень в можливості постраждалих звернутись по допомогу чи повідомити про випадок насильства.

Жінки опинилися у новому соціальному середовищі, для них дуже важлива будь-яка допомога, тому на наступному етапі дослідження ми вивчали питання про суб'єктність допомоги жінкам під час евакуації.

Соціальні практики виникають як спосіб взаємодії людини з соціальним оточенням. Люди обирають соціальні практики під впливом різних факторів (демографічних, соціальних, психологічних тощо), які впливають на мотивацію. Для повного дослідження соціальних практик окремих індивідів і груп необхідно здійснити умовний розподіл соціальних практик за обраним критерієм, тобто провести класифікацію. У нашому дослідженні, доцільно обрати критерії, що вказують яким чином кожний респондент включається в даний момент і в даному контексті у нове соціальне середовище, зважаючи на безперервні зміни в економічній, технологічній, культурній та політичній сферах в умовах війни.

По-перше. У дослідженні беруть участь українці, які віддають перевагу активному характеру соціальних практик – усі вони прийняли складне рішення про обрання стратегії активної поведінки, наявність якої свідчить про реальну зміну всього способу життя особистості в умовах ризику й невизначеності. Вони прийняли рішення, коли швидко змінюються умови існування, немає можливості отримання повної інформації про перебіг подій, коли існує велика ймовірність виникнення збитків, втрат, коли існує реальна загроза, яка забирає людські життя.

По-друге. Кожний громадянин має потребу та право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, що включає харчування, одяг, житло, що обов'язкове передбачає наявність джерел існування. В ситуації в якій опинилися респонденти нашого дослідження, їм необхідно вирішувати

питання пошуку передбачених законодавством доходів, як джерела існування. Вони можуть обрати один з можливих способів отримання законних джерел для існування: заробітна плата, прибуток від підприємницької діяльності або отримувати пенсію, стипендію, аліменти, інші соціальні виплати, розраховувати на власні фінансові заощадження або фінансову допомогу від членів сім'ї.

Відповідно до обраних критеріїв, соціальні практики вимушених переселенців можуть поділятися на наступні групи:

**1 група: інноваційна активність** – соціальні практики вимушених переселенців, які залишили місце постійного проживання внаслідок початку активних бойових дій та обрали спосіб отримання законних джерел для існування шляхом відкриття власного бізнесу.

**2 група: традиційна активність** – соціальні практики вимушених переселенців, які залишили місце постійного проживання внаслідок початку активних бойових дій та обрали спосіб отримання законних джерел для існування шляхом найму за трудовим договором (контрактом) на підприємстві, в установі, організації незалежно від форм власності, виду діяльності та господарювання або у фізичної особи.

**3 група: патерналістська активність** – соціальні практики вимушених переселенців, які залишили місце постійного проживання внаслідок початку активних бойових дій та мають законним джерелом існування державну соціальну допомогу, власні заощадження або іншу фінансову підтримку.

Аналіз результатів дослідження надав можливість визначити кількість респондентів кожної групи.

Результати нашого дослідження повністю підтверджують тезу про руйнування усталених міфів про соціальні практики біженців під час війни. За результатами аналізу, абсолютна більшість жінок обрали соціальні практики, що належать до 1 групи (інноваційна активність) та 2 групи (традиційна активність). Вони обрали спосіб отримання законних джерел

для існування шляхом відкриття власного бізнесу або шляхом найму за трудовим договором (контрактом) на підприємстві, в установі, організації незалежно від форм власності, виду діяльності та господарювання або у фізичної особи.

Швидка адаптація українців вже приносить певну вигоду європейському ринку праці. Статистика це підтверджує. За різними даними, в Нідерландах з 55 тисяч біженців працездатного віку вже працевлаштовані 83% (статистика UWV), 40% українців працевлаштувались у Великій Британії (Бюро національної статистики країни), у Польщі працевлаштовані вже майже 400 тисяч («Голос Америки»). За деякими джерелами, українці у Польщі сплатили податків на 2 млрд євро – це утричі більше ніж країна витрачає на біженців. Досвід 10 місяців війни показав, що економіка ЄС залишається «у вигазі», навіть враховуючи виплати на допомогу українцям, оскільки мігранти долучилися до ринку праці, закривають дефіцитні вакансії, сплачують податки, привносять нові ідеї та моделі роботи у європейський бізнес. Також у багатьох країнах застосовується практика грошової компенсації особам (хостам), які розміщують у себе вдома біженців.

Інноваційна активність:

Відповідно до обраних критеріїв визначаються основні напрямки кар'єри вимушених переселенців.

Інноваційна активність вимушених переселенців визначається нестандартним підходом до кар'єрного розвитку. Обираючи відкриття власного бізнесу, вони виступають як підприємці, готові до великого ризику та викликів. Такий кар'єрний шлях передбачає активну участь у створенні новаторських продуктів чи послуг, а також постійний пошук можливостей для вдосконалення та розширення. Ця група переселенців визначається підприємницьким дусом та готовністю до адаптації в умовах нового соціокультурного середовища.

Традиційна активність визначається стратегією стабільності та

законності. Вимушені переселенці цієї групи обирають традиційний підхід, шукаючи працевлаштування за трудовим договором. Вони прагнуть до стандартних кар'єрних ліній та розвитку у межах традиційних сфер занять. Це свідчить про бажання забезпечити себе через стабільні та передбачувані канали працевлаштування в новому соціумі.

Патерналістська активність виявляється в обраних стратегіях, спрямованих на отримання державної соціальної допомоги та фінансової підтримки. Група переселенців, яка обирає цей шлях, визнає важливість соціальних структур та готова користуватися державними ресурсами для забезпечення своїх основних потреб. Це може включати отримання соціальної допомоги, використання власних заощаджень або інших форм фінансової підтримки.

Враховуючи різноманіття обраних стратегій, кожна група переселенців будує свій унікальний кар'єрний шлях за кордоном. Здатність адаптуватися, використовувати свої ресурси та розвивати нові навички є важливими аспектами для успішного впорядкування в новому професійному середовищі та досягнення професійного розвитку.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра \_\_\_\_\_ соціології і публічного управління \_\_\_\_\_  
(назва)

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ**

Кар'єрний розвиток особистості

\_\_\_\_\_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ **другий (магістерський)** \_\_\_\_\_  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань \_\_\_\_\_ **05 Соціальні та поведінкові науки** \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

спеціальність \_\_\_\_\_ **054 Соціологія** \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

освітня програма \_\_\_\_\_ **Соціологічне забезпечення економічної діяльності** \_\_\_\_\_  
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни \_\_\_\_\_ **професійна підготовка (вибіркова)** \_\_\_\_\_  
(загальна підготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання \_\_\_\_\_ **денна** \_\_\_\_\_  
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

## **Тема 1. Поняття «ділова кар'єра» та сучасні теорії управління кар'єрою персоналу**

1. Аналіз інтернет-ресурсів: Проведіть дослідження інтернет-ресурсів, включаючи статті, блоги, відео та соціальні мережі, щодо впливу стереотипів на вибір професій та кар'єрний розвиток.

2. Створення порівняльного аналізу: Порівняйте різні перспективи та підходи до розгляду впливу гендерних стереотипів на кар'єру, враховуючи різні галузі, вікові групи та культурні особливості.

3. Підтримка аргументів: Сформулюйте аргументовані тези, що висвітлюють вашу думку щодо важливості подолання гендерних стереотипів для створення більш рівноправного та справедливого робочого оточення.

4. Підготовка есе: Напишіть есе на тему: “Фактори, що впливають на побудову кар'єри та життєві умови”, в якому обґрунтуйте свій погляд на тему та використайте аналіз інтернет-ресурсів для підтримки своїх думок.

Література: 1-3, 6, 8-12

## **Тема 2. Типи, моделі, стратегії та основні етапи становлення професійного кар'єрного розвитку**

1. Аналіз типів та моделей кар'єри: Дослідите різні типи та моделі кар'єрного розвитку, враховуючи індивідуальні та соціокультурні впливи. Розгляньте, як ці аспекти впливають на вибір та шляхи розвитку кар'єри.

2. Розгляд стратегій кар'єри: Проаналізуйте різні стратегії кар'єрного розвитку та їх взаємозв'язок із завданнями, які ставить перед собою професійний розвиток. Розгляньте важливість стратегічного планування в кар'єрі.

3. Етапи розвитку кар'єри: Вивчіть основні етапи розвитку кар'єри та їх характеристики. Зверніть увагу на взаємозв'язок між освітою, досвідом роботи та кар'єрними можливостями.

4. Пошук та отримання роботи: Розгляньте важливі аспекти пошуку роботи як початок формування кар'єри. Оцініть вплив першої роботи на подальший кар'єрний розвиток.

5. Критерії оцінювання ефективності кар'єрного розвитку: Розгляньте різні критерії, які використовуються для оцінки успіху та ефективності кар'єрного розвитку. Зробіть аналіз впливу цих критеріїв на задоволеність роботою та професійний успіх.

Література: 2, 4, 5, 8, 11, 13

## **Тема 3. Чинники кар'єрного розвитку та вплив індивідуально-психологічних особливостей особистості на її кар'єру**

1. . Соціальні чинники:

- Розгляньте вплив соціокультурного середовища на формування кар'єрних обрань.

- Аналізуйте роль сім'ї, освіти, культури в кар'єрному розвитку.

2. Економічні чинники:

- Вивчіть економічні аспекти, такі як ринок праці, заробітна плата, економічна стабільність, що впливають на кар'єрний ріст.

- Подивіться на роль фінансових факторів у виборі та розвитку кар'єри.

3. Взаємодія чинників:

- Оцініть взаємодію соціальних і економічних чинників у формуванні кар'єрного шляху.

- З'ясуйте, які чинники виявляють найбільший вплив.

4. Вплив глобалізації:

- Розгляньте вплив глобальних тенденцій на кар'єрний розвиток, таких як міжнародна мобільність і міжкультурні навички.

5. Дослідження кейсів:

- Проаналізуйте кейси успішних особистостей, щоб визначити, як вони враховували соціальні та економічні чинники в своєму кар'єрному шляху.

6. Вивчення статистики:

- Ознайомтеся із статистикою, яка відображає вплив різних соціальних та економічних факторів на кар'єрний розвиток у харківському регіоні.

7. Проведіть аналіз статей, блогів, відеоматеріалів з інтернету на тему впливу воєн на кар'єрний шлях.

Література: 2, 4, 5, 7, 8, 11, 13

#### **Тема 4. Закордонний досвід управління кар'єрою персоналу**

1. Проведіть порівняльний аналіз системи управління кар'єрою персоналу в США та Японії

2. Визначте особливості управління кар'єрою персоналу в Німеччині

3. Визначте особливості управління кар'єрою персоналу в Швеції

4. Особливості управління кар'єрою персоналу в Англії та Франції?

Література: 2, 4 - 6, 8, 11

#### **Тема 5. Побудова і планування кар'єри: технології і процес**

Напишіть есе на тему:

1. Характеристика сучасних визначень поняття "управління діловою кар'єрою".

2. Види управління кар'єрою.

3. Уникнення критичних точок кар'єри.

Література: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13

#### **Тема 6. Мотивація кар'єрного росту, формування та підтримка**

## **ділового іміджу**

### Підготувати відповіді на питання:

- Які соціологічні аспекти впливають на мотивацію особистості до кар'єрного росту?
- Які соціальні фактори можуть впливати на зміну мотивації у різних етапах кар'єрного шляху?
- Як соціологи визначають ефективність формування ділового іміджу в сучасному суспільстві?
- Як соціальні очікування впливають на вибір стратегій формування ділового іміджу у професійній сфері?
- Як соціологи аналізують вплив соціальних мереж на формування ділового іміджу?
- Які соціальні динаміки сприяють або ускладнюють підтримку ділового іміджу через онлайн-платформи?
- Як соціологічні теорії розглядають роль ідентичності в процесі кар'єрного росту?
- Які соціальні групи або стереотипи можуть впливати на формування ідентичності в професійному середовищі?
- Як визначаються гендерні ролі та очікування в контексті мотивації кар'єрного росту?
- Які соціологічні дослідження висвітлюють різницю у підходах до формування іміджу з точки зору гендеру?
- Як успішні кар'єрні історії можуть впливати на соціальну мобільність та сприйняття професійного успіху?
- Як соціологічні методи можуть використовуватися для аналізу впливу кар'єрних історій на суспільство?

Література: 2- 6, 8, 11, 13

## **Тема 7. Концептуальні засади коучингу та технології кар'єрного менеджменту**

Написати есе на тему:

1. "Вплив коучингу на формування особистого та професійного ідентичності: соціологічний аналіз."
2. "Роль і технології кар'єрного менеджменту в сучасних умовах суспільства: перспективи соціологічного дослідження."
3. "Концепції кар'єрного менеджменту в сучасному соціологічному вимірі: аналіз відмінностей та спільних тенденцій."
4. "Еволюція підходів до кар'єрного розвитку: соціологічний аналіз перспектив та викликів."
5. "Соціальні аспекти коучингу у вдосконаленні професійного самовизначення та задоволення від кар'єрного росту."

Література1 - 4, 5, 6, 8, 11

## **Тема 8. Проблеми кар'єрного розвитку особистості. Українські біженці та кар'єра за кордоном.**

1. Напишіть есе на тему "Непередбачуваність у кар'єрі": Аналізуйте, як соціальні та економічні чинники впливають на непередбачуваність у кар'єрному розвитку, особливо у час війни в Україні. Розгляньте можливі шляхи впливу на цей аспект через соціологічні призми.

2. Дослідження типів кар'єрних криз: Провести дослідження на визначення типів кар'єрних криз та їх частоти серед різних соціальних груп. Використовуйте анкетування або інтерв'ю для збору даних та проведіть аналіз.

3. Аналіз характеру протікання кар'єрних криз у молодих спеціалістів: Розгляньте досвід молодих спеціалістів із різних сфер щодо виникнення та протікання кар'єрних криз. Особливу увагу зверніть на соціально-економічний контекст.

4. Пропозиції для подолання кар'єрних криз: Розробіть пропозиції для ефективного подолання кар'єрних криз, враховуючи соціальні фактори. Підтримайте їх дослідженнями та прикладами з практики.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Базова література**

1.	Кононов І. Ф. Теоретична соціологія : підручник для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / І. Ф. Кононов ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ Т. Шевченка”, 2013. – Т. 1: Соціальність та її форми. – 576 с. <a href="https://dspace.lgpu.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3195/Kononov.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y">https://dspace.lgpu.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3195/Kononov.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y</a>
2.	Соціологія: теорії середнього рівня: навчальний посібник / за наук. ред. Ю. Ф. Пачковського [Н. В. Коваліско, Т. Д. Лапан, Н. Й. Черниш та ін.]. Київ : «Каравела», 2020. 356 с. <a href="https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Sotsiologhiia-Teorii-serednoho-rivnia-za-red-YU.F.-Pachkovskoho-Navch.-posibnyk-2020.pdf">https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Sotsiologhiia-Teorii-serednoho-rivnia-za-red-YU.F.-Pachkovskoho-Navch.-posibnyk-2020.pdf</a>
3.	Управління персоналом: навчальний посібник/ М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 500 с.
4.	Мистецтво управління персоналом / ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2012. Кн. 1:

Таланти і лідери. - 2012. - 299 с.

### Допоміжна література

5	Бірюкова М., Рущенко І., Ляшенко Н., Григор'єва С. Біженці і внутрішньо-переміщені особи російсько-української війни: соціальні характеристики й практики. Науково-теоретичний альманах Грані. 2022, 6, 143-156. <a href="https://doi.org/10.15421/172282">https://doi.org/10.15421/172282</a>
6	Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В.І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. 2023. 440 с.
7	Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. - 312с.
8	Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп. - К.: Кондор, 2015. – 304 с.
10	Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б. С. Сличинський, І. В. Зуб, В. Г. Ротань. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: А.С.К., 2015. - 1072 с. - (Економіка. Фінанси. Право)..
11	Калагін, Ю., &Шанідзе, О. (2023). Гендерний аналіз соціальних практик українських біженців 2022 року. Науково-теоретичний альманах Грані, 26(3), 62-68. <a href="https://doi.org/10.15421/172349">https://doi.org/10.15421/172349</a>
12	Пірен М. І. Основи конфліктології: навч. посібник. – К., 2012.
13	Хейне П. Економічний спосіб мислення: Пер з англ. - К.: Новини, 2012.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Кар'єрний розвиток особистості

( назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія  
(шифр і назва)

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності  
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка (вибіркова)  
(загальна підготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання денна  
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

## **Тема 1. Поняття «ділова кар'єра» та сучасні теорії управління кар'єрою персоналу**

– Аналіз відгуків професіоналів: Проведіть інтерв'ю чи опитування серед працівників різних галузей щодо їхньої кар'єрної еволюції. Вивчіть, як їхня уява про кар'єру змінювалася протягом часу та які фактори впливали на їхні рішення.

– Аналіз факторів впливу на кар'єру: Складіть анкету для оцінки впливу різних факторів на побудову кар'єри. Порівняйте відповіді різних груп працівників, таких як за віком, стажем роботи чи рівнем освіти.

– Групова дискусія: система цінностей, що формуються в сучасному суспільстві, та їх впливу на вибір кар'єрного шляху.

– Аналіз кейсів кар'єрного управління: Вивчіть кейси відомих особистостей чи успішних фахівців, де розглядається їхній шлях у побудові кар'єри. Зверніть увагу на використанні стратегії та рішення.

**Література:** 1-3, 6, 8-12

## **Тема 2. Типи, моделі, стратегії та основні етапи становлення професійного кар'єрного розвитку**

1 Аналіз типів та моделей кар'єри: Вивчіть основні типи та моделі кар'єри, визначте, які з них найбільше відповідають сучасним тенденціям та умовам ринку праці в українському суспільстві.

2. Обговорення стратегій кар'єрного зростання: Розгляньте різні стратегії кар'єрного розвитку та проаналізуйте, як впливає вибір стратегії на професійну діяльність та соціальні взаємини.

3. Етапи розвитку кар'єри: Розгляньте етапи розвитку кар'єри та визначте, як змінюється підходи до кар'єрного зростання на різних етапах життя

4. Аналіз процесу пошуку та отримання роботи: Дослідите вплив сучасних засобів та технологій на процес пошуку та отримання роботи, а також їхній вплив на формування кар'єрного шляху.

5. Соціальний вимір розвитку кар'єри: Розгляньте важливість соціального середовища та мережі контактів у процесі кар'єрного розвитку, враховуючи можливі соціальні виклики.

6. Критерії оцінювання ефективності кар'єрного розвитку: Визначте ключові критерії, за якими можна оцінити ефективність кар'єрного розвитку, звертаючи увагу на соціальні та професійні показники.

**Література:** 2, 4, 5, 8, 11, 13

## **Тема 3. Чинники кар'єрного розвитку та вплив індивідуально-психологічних особливостей особистості на її кар'єру**

1. Розробка програми соціологічного дослідження:

- Сформулюйте мету та завдання дослідження.

- Розробіть анкету, яка охоплює ключові аспекти кар'єрного розвитку та враховує вплив війни на цей процес.



## 2. Проведення анкетування:

- Організуйте процес анкетування серед різних соціальних груп (військовослужбовці, цивільні особи, робітники, студенти тощо).
- Забезпечте конфіденційність та етичні стандарти при проведенні анкетування

## 3. Аналіз отриманих даних:

- Обробіть та проаналізуйте зібрані дані, звертаючи увагу на вплив війни на кар'єрний розвиток.
- Виділіть основні тенденції та взаємозв'язки між різними чинниками.

## 4. Підготовка звіту:

- Підготуйте звіт, у якому визначите ключові висновки та рекомендації.
- Розгляньте можливі перспективи дослідження та розширення тематичного спектру.

## 5. Обговорення результатів:

- Організуйте обговорення отриманих результатів на практичних заняттях, надаючи студентам можливість обміну думками та поглядами.

**Література:** 2, 4, 5, 7, 8, 11, 13

### **Тема 4. Закордонний досвід управління кар'єрою персоналу**

1. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку особистості
2. Управління кар'єрою персоналу в США та Японії
3. Особливості управління кар'єрою персоналу в Німеччині та Швеції
4. Управління кар'єрою персоналу в Англії та Франції

**Література:** 2, 4 - 6, 8, 11

### **Тема 5. Побудова і планування кар'єри: технології і процес**

#### 1. Анкетування щодо кар'єрних уподобань:

- Розробіть анкету, спрямовану на визначення кар'єрних уподобань та цілей.

- Проведіть опитування серед студентів або представників різних професійних груп.

- Аналізуйте результати з точки зору соціологічних аспектів, враховуючи вплив соціальних чинників на їхні кар'єрні вибори.

#### 2. Консультації з кар'єрним плануванням:

- Запросіть професійного консультанта з кар'єрного розвитку для проведення лекції або семінару.

- Підготуйте питання для обговорення з аудиторією та долучіть соціологічні аспекти обраної кар'єрної стратегії.

#### 3. Створення кар'єрної графіки:

- Запропонуйте студентам групи створити кар'єрну графіку або діаграму свого плану розвитку.

- Порівняйте різні підходи до графічного представлення кар'єрного розвитку та обговоріть вплив індивідуальних та соціальних факторів.

#### 4. Кейс-студія кар'єрного успіху:

- Розгляньте кейс-студію успішної особистості у вибраній галузі та визначте ключові чинники, що сприяли її кар'єрному розвитку.

- Порівняйте цей випадок з соціологічними теоріями кар'єрного розвитку.

#### 5. Роль в мережі LinkedIn:\*\*

- Дослідите вплив мережі LinkedIn на створення професійного іміджу та знаходження роботи.

- Проаналізуйте, як соціологи використовують цю платформу для розвитку своєї кар'єри

**Література:** 1, 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13

### **Тема 6. Мотивація кар'єрного росту, формування та підтримка ділового іміджу**

#### 1. Аналіз мотиваційного фактору:

- Співбесіда із спеціалістом, який досяг значних успіхів у своїй кар'єрі.

- Зробіть аналіз його/її мотиваційних факторів, визначте, що допомогло досягти великих висот.

#### 2. Імідж та особистий бренд:

- Створення власного "особистого бренду".

- Розробіть стратегію для формування іміджу в соціальних мережах, включаючи LinkedIn.

#### 3. Соціологічний аналіз кар'єрного росту:

- Проведіть анкетування серед професіоналів для визначення ключових чинників, які впливають на їхній кар'єрний розвиток.

- Проведіть аналіз результатів та виокремлення соціологічних тенденцій.

#### 4. Підготовка презентації:

- Розробіть презентацію на тему "Мотивація кар'єрного росту та діловий імідж" і презентуйте її аудиторії.

#### 6. Рольова гра "Кар'єрна перспектива":\*\*

- Розділіть учасників на групи і надайте їм завдання створити кар'єрний план для конкретного професійного напрямку в умовах зміни економічного середовища.

#### 7. Контроль за кар'єрним розвитком:

- Створіть інструмент для контролю за особистим та кар'єрним розвитком, враховуючи соціально-економічні умови України в часи війни.

**Література:** 2- 6, 8, 11, 13

### **Тема 7. Концептуальні засади коучингу та технології кар'єрного менеджменту**

1. Аналіз ділових біографій: Вивчіть ділові біографії відомих лідерів в різних галузях та визначте ключові моменти, вплив яких сформував їхню кар'єру. Визначте, чи можна застосувати соціологічні концепції для пояснення їхнього успіху

2. Анкетування з планування кар'єри: Розробіть анкету, спрямовану на вивчення ставлення різних соціальних груп до питань планування кар'єри. Провести опитування студентів групи та проведіть соціологічний аналіз.

3. Вивчення впливу соціального середовища: Дослідить вплив соціального середовища (родина, друзі, колеги) на формування кар'єрних стратегій. Розробіть інтерв'ю або фокус-групу для збору відгуків та аналізу впливу.

4. Кейс-стаді з аналізом кар'єрного розвитку: Описати кейс-стаді про особистість, визначену соціокультурними особливостями, та зробіть аналіз її кар'єрного розвитку, використовуючи соціологічні підходи.

**Література:** 1 - 4, 5, 6, 8, 11

### **Тема 8. Проблеми кар'єрного розвитку особистості. Українські біженці та кар'єра за кордоном.**

1. Анкетування на тему "Непередбачуваність у кар'єрі": Розробіть анкету, спрямовану на збір даних щодо думок студентів щодо рівня непередбачуваності у сучасному кар'єрному розвитку. Охопіть такі аспекти, як економічні труднощі, нестабільність ринку праці та умови війни.

2. Подолання кар'єрних криз: кейс-стаді: Розгляньте реальний кейс кар'єрної кризи та розробити стратегію подолання цієї ситуації. Аналізуйте їхні підходи з соціологічної точки зору.

3. Дебати щодо типів кар'єрних криз: дебати про те, як соціальні та економічні фактори впливають на виникнення та перебіг криз кар'єрного розвитку особистості.

4. Анкетування на тему "Вплив воєнних конфліктів на кар'єрний розвиток": Розробіть анкету, спрямовану на збір даних щодо того, як воєнні події в Україні впливають на кар'єрний розвиток українських біженців та кар'єру за кордоном. Розгляньте аспекти, такі як зміна пріоритетів, втрати робочих місць та можливі шляхи подолання труднощів.

**Література:** 2, 4, 5, 6, 7, 11, 13

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Базова література**

1	Кононов І. Ф. Теоретична соціологія : підручник для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / І. Ф. Кононов ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ Т. Шевченка”, 2013. – Т. 1: Соціальність та її форми. – 576 с. <a href="https://dspace.lgpu.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3195/Kononov.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y">https://dspace.lgpu.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3195/Kononov.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y</a>
---	---

2	Соціологія: теорії середнього рівня: навчальний посібник / за наук. ред. Ю. Ф. Пачковського [Н. В. Коваліско, Т. Д. Лапан, Н. Й. Черниш та ін.]. Київ : «Каравела», 2020. 356 с. <a href="https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Sotsiologhiiia-Teorii-serednoho-rivnia-za-red-YU.F.-Pachkovskoho-Navch.-posibnyk-2020.pdf">https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Sotsiologhiiia-Teorii-serednoho-rivnia-za-red-YU.F.-Pachkovskoho-Navch.-posibnyk-2020.pdf</a>
3	Управління персоналом: навчальний посібник/ М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 500 с.
4	Мистецтво управління персоналом / ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2012. Кн. 1: Таланти і лідери. - 2012. - 299 с.

### Допоміжна література

5	Бірюкова М., Рущенко І., Ляшенко Н., Григор'єва С. Біженці і внутрішньо-переміщені особи російсько-української війни: соціальні характеристики й практики. Науково-теоретичний альманах Грані. 2022, 6, 143-156. <a href="https://doi.org/10.15421/172282">https://doi.org/10.15421/172282</a>
6	Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В.І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. 2023. 440 с.
7	Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2018. - 312с.
8	Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп. - К.: Кондор, 2015. – 304 с.
10	Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б. С. Стичинський, І. В. Зуб, В. Г. Ротань. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: А.С.К., 2015. - 1072 с. - (Економіка. Фінанси. Право)..
11	Калагін, Ю., & Шанідзе, О. (2023). Гендерний аналіз соціальних практик українських біженців 2022 року. Науково-теоретичний альманах Грані, 26(3), 62-68. <a href="https://doi.org/10.15421/172349">https://doi.org/10.15421/172349</a>
12	Пірен М. І. Основи конфліктології: навч. посібник. – К., 2012.
13	Хейне П. Економічний спосіб мислення: Пер з англ. - К.: Новини, 2012.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра \_\_\_\_\_ соціології і публічного управління \_\_\_\_\_  
(назва)

**ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Кар'єрний розвиток особистості  
\_\_\_\_\_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

спеціальність \_\_\_\_\_ 054 Соціологія \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

освітня програма \_\_\_\_\_ Соціологічне забезпечення економічної діяльності \_\_\_\_\_  
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни \_\_\_\_\_ професійна підготовка (вибіркова) \_\_\_\_\_  
(загальна підготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання \_\_\_\_\_ денна \_\_\_\_\_  
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

№ з/п	Назва індивідуального завдання та (або) його розділів	Терміни виконання (на якому тижні)
1	2	3
1	<p>Підготувати презентацію за темою:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціальна мобільність у період війни.</li> <li>2. Вплив війни на кар'єрний розвиток: виклики та можливості.</li> <li>3. Організація планування ділової кар'єри.</li> <li>4. Процес управління кар'єрою на підприємстві.</li> <li>5. Соціальні аспекти втрат робочих місць в часи війни.</li> <li>6. Стратегії подолання труднощів кар'єрного росту в умовах війни.</li> <li>7. Стадії, типи, моделі та стратегії кар'єри.</li> <li>8. Роль пошуку й отримання роботи в успішному формуванні кар'єри.</li> <li>9. Роль періоду адаптації в успішному початку кар'єри.</li> <li>10. Сумісність персоналу з корпоративною культурою організації як фактор успішної ділової кар'єри.</li> <li>11. Соціальні мережі: роль у формуванні кар'єри під час воєнних конфліктів.</li> <li>12. Шляхи уникнення та подолання кар'єрних криз.</li> <li>13. Технології кар'єрного самоменеджменту.</li> <li>14. Інтернет-простір як інструмент будівництва професійного іміджу соціолога під час воєнних дій.</li> <li>15. Стратегії адаптації соціологів у воєнний період: досвід та виклики.</li> <li>16. Вплив війни на професійний розвиток соціолога: виклики та можливості.</li> </ol>	<p>2</p> <p>3-4</p> <p>5-6</p> <p>7-8</p> <p>9-10</p> <p>11-12</p> <p>13-14</p> <p>15-16</p>

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова література

1	<p>Кононов І. Ф. Теоретична соціологія : підручник для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / І. Ф. Кононов ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ Т. Шевченка”, 2013. – Т. 1: Соціальність та її форми. – 576 с.  <a href="https://dspace.lgpu.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3195/Kononov.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y">https://dspace.lgpu.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3195/Kononov.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y</a></p>
2	<p>Соціологія: теорії середнього рівня: навчальний посібник / за наук. ред. Ю. Ф. Пачковського [Н. В. Коваліско, Т. Д. Лапан, Н. Й. Черниш та ін.]. Київ : «Каравела», 2020. 356 с.  <a href="https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Sotsiologhiia-Teorii-serednoho-rivnia-za-red-YU.F.-Pachkovskoho-Navch.-posibnyk-2020.pdf">https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Sotsiologhiia-Teorii-serednoho-rivnia-za-red-YU.F.-Pachkovskoho-Navch.-posibnyk-2020.pdf</a></p>
3	<p>Управління персоналом: навчальний посібник/ М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О.</p>

	Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 500 с.
4	Мистецтво управління персоналом / ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2012. Кн. 1: Таланти і лідери. - 2012. - 299 с.

### Допоміжна література

5	Бірюкова М., Рущенко І., Ляшенко Н., Григор'єва С. Біженці і внутрішньо-переміщені особи російсько-української війни: соціальні характеристики й практики. Науково-теоретичний альманах Грані. 2022, 6, 143-156. <a href="https://doi.org/10.15421/172282">https://doi.org/10.15421/172282</a>
6	Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В.І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. 2023. 440 с.
7	Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2018. - 312с.
8	Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп. - К.: Кондор, 2015. – 304 с.
10	Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б. С. Стичинський, І. В. Зуб, В. Г. Ротань. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: А.С.К., 2015. - 1072 с. - (Економіка. Фінанси. Право)..
11	Калагін, Ю., &Шанідзе, О. (2023). Гендерний аналіз соціальних практик українських біженців 2022 року. Науково-теоретичний альманах Грані, 26(3), 62-68. <a href="https://doi.org/10.15421/172349">https://doi.org/10.15421/172349</a>
12	Пірен М. І. Основи конфліктології: навч. посібник. – К., 2012.
13	Хейне П. Економічний спосіб мислення: Пер з анг. - К.: Новини, 2012.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра \_\_\_\_\_ соціології і публічного управління \_\_\_\_\_  
(назва)

**МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Кар'єрний розвиток особистості

\_\_\_\_\_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

спеціальність \_\_\_\_\_ 054 Соціологія \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

освітня програма \_\_\_\_\_ Соціологічне забезпечення економічної діяльності \_\_\_\_\_  
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни \_\_\_\_\_ професійна підготовка (вибіркова) \_\_\_\_\_  
(загальна підготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання \_\_\_\_\_ денна \_\_\_\_\_  
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік



## Контрольні питання з курсу до заліку:

1. Основні підходи до визначення поняття «кар'єра персоналу»
2. Характеристика видів кар'єри персоналу
3. Основні фактори та принципи розвитку кар'єри
4. Етапи розвитку кар'єри персоналу
5. Процес розвитку та управління кар'єрою персоналу
6. Критерії оцінювання ефективності розвитку кар'єри персоналу
7. Етапи розвитку кар'єри
8. Теорії управління кар'єрою персоналу
9. Моделі кар'єри персоналу
10. Методики кар'єрного просування персоналу
11. Концепції управління кар'єрою персоналу
12. Управління кар'єрою персоналу в США та Японії
12. Особливості управління кар'єрою персоналу в Німеччині та Швеції
14. Управління кар'єрою персоналу в Англії та Франції
15. Оцінка сучасного стану професійного кар'єрного розвитку на підприємствах України
16. Визначення негативних тенденцій в управлінні кар'єрним просуванням персоналу
17. Сутність поняття «планування кар'єрного просування персоналу підприємства»
18. Етапи планування кар'єрного просування персоналу
19. Сутність та завдання оцінювання персоналу підприємства в контексті кар'єрного просування
20. Процес оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей працівників
21. Показники для оцінки професійних, ділових та особистісних якостей працівників
22. Типи і характерні якості особистості
23. Професійні інтереси особистості
24. Здібності і досвід особистості
25. Поняття про вибір та планування кар'єри
26. Етапи планування кар'єри.
27. Цільове управління кар'єрою
28. Кар'єрограма та план розвитку кар'єри
29. Сутність та теорії кар'єрної мотивації
30. Методи мотивації кар'єрного зростання
31. Роль соціального оточення та особистих факторів у кар'єрній мотивації.
32. Критерії та фактори кар'єрного успіху
33. Особистісні характеристики менеджерів (керівників)
34. Гендерний аспект кар'єри
35. Способи пошуку роботи
36. Правила складання документів при отриманні роботи
37. Техніка спілкування з потенційним роботодавцем
38. Загальні характеристики періоду адаптації та його роль у становленні кар'єри
39. План адаптації персоналу
40. Професіограма як засіб адаптації персоналу
41. Фактори, що забезпечують успішну адаптацію персоналу в організації
42. Непередбачуваність у кар'єрі та сутність кар'єрних криз
43. Типи кар'єрних криз
44. Характер протікання кар'єрних криз у студентів та молодих спеціалістів.
45. Шляхи подолання кар'єрних криз
46. Закономірності ділової активності
47. Соціальні аспекти втрат робочих місць в часи війни
48. Стратегії подолання труднощів кар'єрного росту в умовах війни
49. Соціальні мережі: роль у формуванні кар'єри під час воєнних конфліктів
50. Інтернет-простір як інструмент будівництва професійного іміджу соціолога під час воєнних дій