

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

КАР'ЄРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Одеса 2025р.

Конспект лекцій до дисципліни «Кар'єрний менеджмент », спеціальність – 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування» для студентів очної та заочної форми навчання / Укл.: Антошук В.М., Адирова Т.І. – Одеса: Одеська політехніка, 2025. – 82 с.

Розглянуто та затверджено
на засіданні кафедри менеджменту
Протокол №8 від 11 березня 2025 року

У конспекті лекцій послідовно представлено основний матеріал з дисципліни «Кар'єрний менеджмент». Розглянуто теоретичні і методичні основи кар'єрного менеджменту, демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ЗМІСТ

1. Ділова кар'єра та життєві плани людини.
2. Персональний менеджмент та його роль у розвитку кар'єри менеджменту.
3. Кар'єрний менеджмент в організації: призначення сутність та інструменти реалізації.
4. Вплив індивідуально - психологічних особливостей людини на її кар'єру.
5. Ключові аспекти розробки кар'єрної стратегії та тактики.
6. Інструменти планування кар'єри в організації.
7. Технології діагностики стану кар'єрного процесу.
8. Кар'єрний консалтинг та його роль у плануванні та розвитку кар'єри.
9. Формування та підтримка особистого професійного бренду менеджера
10. Оцінка ефективності кар'єрного менеджменту.
11. Кар'єрне портфоліо як інструмент фіксації професійних та навчальних досягнень
12. Кар'єрний тайм- менеджмент.
13. Карєрна стратегія: сутність, принципи та основні компоненти.
14. Типи моделі та стратегії кар'єри
15. Волонтерство як шлях до майбутнього кар'єрного зростання.

ПЕРЕДМОВА

Робочою програмою з дисципліни «Кар'єрний менеджмент» передбачені об'єднані у два змістові модулі практичні заняття в обсязі 30 годин, тобто 15 лекційних занять. Під час цих занять студенти виконують завдання, розв'язуючи найбільш типові задачі з теорії і практики Кар'єрного менеджменту.

Мета дисципліни – отримання у здобувачів фундаментальних знань з теорії та практики управління кар'єрою та відповідних професійних компетентностей, що забезпечують формування в студентів відповідального ставлення до планування своєї трудової концепції, розуміння перспектив руху по кваліфікаційних і службових рівнях управління. А також розвиток навичок використання інструментів індивідуального та організаційного кар'єрного планування, реалізації процесів управління кар'єрою, контролю якості та оцінки ефективності цих процесів.

Завдання дисципліни: формування теоретичних знань щодо сутності і значення ділової кар'єри та її планування як засобу збалансування людського, економічного та соціального потенціалу організації в умовах економіки знань; отримання практичних навиків управління діловою кар'єрою, можливість формування навиків практичного використання методів оцінки та мотивації кар'єрного просування персоналу, розробки заходів щодо системи управління кар'єрою персоналу, формування уявлення про основні категорії, критерії та види кар'єри персоналу органів публічної влади чи бізнес-структур.

ЛЕКЦІЯ 1. Ділова кар'єра та життєві плани людини.

План

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.

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

Аналіз розвитку управління кар'єрою свідчить, що в її історії чітко простежується п'ять історичних періодів: період древньої кар'єри, період середньовічної кар'єри, період буржуазної кар'єри XVII – XVIII ст. н.е., період «бюрократичної» кар'єри та період «масової» кар'єри (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку кар'єри

Етапи розвитку кар'єри	Характеристика розвитку кар'єри
1. Період древньої кар'єри (IVст.до н.е. – початок V ст. н.е.)	Відбувається зародження такого поняття як “кар'єра”. Створюється додатковий продукт. Даний період завершується, коли відбувається поділ праці на розумову та фізичну.
2. Період середньовічної кар'єри (середина V – початок XVII ст. н.е.)	Відчутна соціальна нерівність між людьми. Дана ситуація пояснюється пануванням релігії. Кар'єра доступна лише привілейованим. Відбувається поява простих кооперацій.
3. Період буржуазної кар'єри (30 – ті роки XVII – XVIII ст. н. е.)	Відбувається поява найманих працівників, які не є власниками. Створюються умови для розширення суспільного поділу праці. Окремо виділяється управління від виробництва і капіталу. Підприємець визначається як четвертий фактор виробництва. Завершується даний період тоді, коли відбувається поява професійних менеджерів.
4. Період «бюрократичної» кар'єри (XIX –початок XX ст. н.е.)	Відбувається поділ кар'єри. Виділяють управлінську, фінансову та виробничу кар'єру. Центральне місце в управлінні належить бюрократизації управлінського апарату.
5. Період «масової» кар'єри (середина XX ст. – сьогодення)	Вступає в дію закон рівності всіх людей. Всі люди мають рівні можливості для розвитку своєї кар'єри.

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 схдинкову 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 людинипрацівника 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 соціальноекономічними 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. Леонтьєв, 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.

Мотивами до розвитку ділової кар'єри також можуть бути такі:

1. Автономія – працівник прагне незалежності, бажає отримати можливість ефективно виконувати функціональні обов'язки у той спосіб, який він вважає найбільш прийнятним. У межах організації автономію забезпечують висока посада, статус, авторитет, заслуги, які повинні всі враховувати.

2. Функціональна компетентність – працівник прагне бути кращим фахівцем у своїй справі та вміти вирішувати найбільш складні проблеми. Для цього він орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди, в основному, байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

3. Безпека і стабільність. Співробітники прагнуть зберегти і стабілізувати своє положення в організації. Тому одержання посади, яка надає подібні гарантії, працівники розглядають як основне своє завдання.

4. Управлінська компетентність. Працівниками керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюють з високою посадою, рангом, знанням, високим рівнем заробітної плати, визнанням керівництва.

5. Підприємницька креативність – прагнення створювати щось нове, займатися творчістю. Тому для працівників із такою потребою основний мотив кар'єри – знаходження необхідної для творчості влади, можливостей, що дає відповідна посада.

6. Потреба в першості. Співробітник прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, «обійти своїх колег».

7. Стиль життя. Співробітник ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості та родини. Наприклад, одержати цікаву, високо оплачувану роботу, яка надає право на переміщення, розпорядження своїм часом і т.п.

8. Матеріальний добробут. Працівниками керує бажання одержати посаду, пов'язану з високим рівнем заробітної плати та іншими формами винагороди.

9. Забезпечення здорових умов. Співробітником керує прагнення досягти

посади, яка передбачає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах. Наприклад, цілком зрозуміло, коли начальник ливарного цеху прагне стати заступником директора з виробництва та піти з екологічно шкідливого виробництва

Питання для перевірки знань

1. Що таке ділова кар'єра?
2. Які основні етапи може мати ділова кар'єра людини?
3. У чому полягає вертикальна кар'єра?
4. Що означає горизонтальна кар'єра?

ЛЕКЦІЯ 2. Персональний менеджмент та його роль у розвитку кар'єри менеджменту

План

1. Сутність поняття “Персонального менеджменту”.
2. Концепції самоменеджменту.
3. Основна мета та переваги самоменеджменту.
4. Функції самоменеджменту.

1. Сутність поняття “Персонального менеджменту”.

Персональний менеджмент (самоменеджмент) – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Самоменеджмент – це один з підрозділів менеджменту (як і стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент).

Родоначальником самоменеджменту як науки вважають Сполучені Штати Америки.

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, створено відносно недавно, але розвивається дуже інтенсивно.

Причини виникнення самоменеджменту – це ті істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі.

Які це зміни?:

- По-перше, - це конкуренція, зросли масштаби і динамізм змін у підприємництві і бізнесі. А це вимагає від менеджерів освоєння нових навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання.

- По-друге, зростає погроза частих стресів через ту напруженість, що має місце в більшості організацій і фірм. Щоб їх позбутися, менеджерові необхідно вміти керувати собою.

- По-третє, (і це, мабуть, основне) творчий потенціал працівника в даний час перетворився в самий коштовний капітал організації. І тому збереження і

розвиток цього потенціалу, у тому числі і самими працівниками, є однією з найважливіших умов для існування ділової кар'єри.

Німецькі дослідники проблем практичного самоменеджменту і ділової кар'єри Бербель і Хайнц Швальбе затверджували, що «для того, щоб домогтися успіху, потрібно вміти керувати собою».

У США практично у всіх вищих навчальних закладах вивчають «Самоменеджмент» і один з напрямків самоменеджменту – Time management (або управління часом).

В Україні не всі вузи включають дисципліну «Персональний менеджмент» або «Самоменеджмент» у свої навчальні плани – це дисципліни – на вибір навчального закладу. Разом з тим, практично усі вузи випускають фахівців економічного і фінансового профілю.

Таким чином, самоменеджмент – це новий напрямок у традиційному менеджменті.

Він виник внаслідок потреби в більш повному використанні творчого потенціалу працівника.

У розвитку самоменеджменту можна виділити три етапи:

перший – пов'язаний з досвідом окремих людей, які методом проб і помилок перевіряли ефективність різних прийомів в техніці особистої роботи. Почавшись в стародавні часи, він продовжується і в наші дні в житті кожної людини.

другий – зобов'язаний розподілу праці в цій області. Спеціалізація, що є його слідством, привела до розвитку таких здібностей, як тренування пам'яті, раціональне читання і т.д. Сьогодні розподіл праці в самоменеджменті продовжує заглиблюватися. Разом з вже традиційними розділами (ділова телефонна розмова і т.п.), що стали, пропонуються такі розробки, як управління своїми емоціями, мистецтво слухати співбесідника і ін. Безперечний вплив на цей етап розвитку самоменеджменту зробив прогрес в технічних і гуманітарних науках;

третій – обумовлений систематизацією знань в техніці особистої роботи. Він полягає у визначенні необхідних відділів цієї науки і побудові з них взаємозв'язаного цілого. Можливо, одній з перших робіт такого роду є книга визнаного класика менеджменту Пітера Друкера “Ефективний керівник”.

2. Концепції самоменеджменту.

Самоменеджмент – це послідовне и цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.

Описані в літературі концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї.

1. У концепції Лотара Зайверта – це ідея економії свого часу.

2. У концепції М.Вудкока і Д.Френсіса – ідея подолання власних обмежень.

3. У концепції В.А. Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості.

4. У концепції А.Т. Хроленко – підвищення особистої культури ділового життя.

5. У концепції Бербеля і Хайнца Швальбе – ідея досягнення особистого ділового успіху.

Відповідно до концепції М.Вудкока і Д.Френсіса, самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей.

Можливості:

- здатність керувати собою;
- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- постійне підвищення особистого професійного рівня;
- розвиток навичок рішення проблем;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- здатність впливати на оточуючих людей;
- знання управлінських підходів; - уміння керувати колективом;
- уміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Обмеження – це фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому.

Відповідно, це такі обмеження:

- нездатність керувати собою;
- розмиті особисті цінності;
- неясні особисті цілі;
- зупинений саморозвиток;
- недостатність навичок вирішувати проблеми;
- відсутність творчого підходу;
- не вміння впливати на людей;
- недостатнє розуміння суті управлінської праці;
- слабкі навички керівництва;
- не вміння навчати;
- низька здатність формувати колектив.

Відповідно до концепції В.А. Андрєєва, самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності.

Він включає:

- самопізнання;
- самовизначення;
- самоврядування;
- самовдосконалення;

- самоконтроль;
- самостворення;
- самооздоровлення.

Концепція А.Т.Хроленко заснована на ідеї культури ділового життя.

Відповідно до цієї концепції, самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах, а саме:

- культури взаємовідносин між людьми;
- мистецтва ділової бесіди;
- організації ділової наради;
- культури ділового письма;
- мистецтва підготування доповіді і публічного виступу;
- техніки особистої роботи;
- стилю життя менеджера.

Відповідно до концепції Бербеля і Хайнца Швальбе, самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей.

Автори пропонують практичні поради щодо саморозвитку своїх ділових якостей для досягнення успіху, для організації своєї справи в складних ринкових умовах.

У той же час, бракує універсальних методик і тестів самооцінки, саморозвитку для роботи над собою.

Існує ще одна концепція самоменеджменту – концепція Лотара Зайверта, яка заснована на ідеї керування своїм часом. Ця концепція, на наш погляд, найбільш раціональна й універсальна, тому що вона містить у собі найбільш важливі моменти з інших концепцій і одночасно Зайверт дає відпрацьовані і багаторазово випробувані методи роботи над собою, які не вимагають особливих мудрувань, багаторазового тестування і придатні для використання в повсякденній практиці.

3. Основна мета та переваги самоменеджменту.

Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб:

- максимально використовувати власні можливості;
- свідомо керувати своїм життям (тобто, самовизначатися);
- переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Переваги самоменеджменту:

- виконання роботи з меншими витратами;
- краще результати праці;
- краща організація праці;
- менше поспіху і стресу;
- більше задоволення від роботи;
- велика мотивація праці;

- ріст кваліфікації;
- менше завантаженість роботою;
- менше помилок;
- досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

4. Функції самоменеджменту.

Функції знаходяться у визначеній залежності між собою і здійснюються у визначеній послідовності.

В зовнішнім колі позначені наступні 5 функцій:

- 1) Постановка цілей. – Аналіз формулювання особистих цілей.
- 2) Планування. – Розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.
- 3) Прийняття рішень. – по завданням, що виконуються.
- 4) Реалізація організація діяльності менеджера – Складання розкладу особистої праці.
- 5) Контроль – Самоконтроль і контроль підсумків. Якщо необхідно – корегування цілей.
- 6) Ще одна додаткова функція: “Інформація і комунікації – вона розміщена у внутрішньому колі. Навколо неї, начебто, обертаються всі інші функції, тому що пошук та обмін інформацією здійснюються на всіх етапах процесу самоменеджменту.

Для кожної функції самоменеджменту розроблені робочі прийоми і методи їхньої реалізації, а також очікуваний результат у виді виграшу в часі, що складають техніку самоменеджменту.

До загальних принципів самоменеджменту можна віднести такі:

1. Науковість. Процеси самодіяльності соціальних систем протікають на тлі об'єктивних законів та закономірностей. Самоменеджмент більшою мірою, ніж будь яка інша наукова дисципліна, передбачає виявлення взаємозв'язку між цими законами та результатами функціонування самоорганізованих систем.

2. Відкритість системи. Ефекти самоорганізації та процеси самодіяльності виникають та протікають тільки у відкритих системах. Будь-який самоорганізований процес потребує обміну ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем, і, чим швидше і безперешкодніше відбувається цей обмін, тим повніше він протікає. Тому, чим більш відкритою є соціальна система, тим вище ефект її самоорганізації.

3. Штучний початок. Процеси самоорганізації виникають та протікають мимовільно, проте їхнє виникнення в соціальній системі можливе за умов наявності певних передумов. Тому необхідно створювати такі передумови, які б спричинили виникнення саме тих процесів, які спрямовані на отримання необхідного результату. В цьому сенсі виникає галузь управління, пов'язана із формуванням умов, необхідних для виникнення процесів самоорганізації, відповідно до цілей та стратегії підприємства.

4. Ресурсна підтримка. Самоорганізована система повинна постійно отримувати ресурси ззовні. Тому, якщо необхідні ресурси заздалегідь визначені і підготовлені, функціонування системи може бути сконцентроване на досягненні цілей, а не на пошуку ресурсів; відповідно досягнення цілей забезпечується меншими витратами.

Для того, щоб навчитися ефективно управляти собою, необхідно прикласти зусилля і витратити немало сил і часу. Розглядаються складові ефективного самоменеджменту, запропоновані Кейт Кинан, дипломованим психологом.

1) Самооцінка. Самооцінка грає дуже важливу роль в самоменеджменті. Якщо у людини занижена самооцінка, то йому навіть не прийде в голову думка про необхідність навчитися управляти собою. Якщо людина сама себе не цінує, чому його повинні цінувати інші?

2) Уміння постояти за себе. Часто людям дуже важко зробити дві речі – наполягти на своєму і сказати «ні», оскільки вони думають, що нав'язують свою точку зору таким, що оточує.

3) Уміння бути наполегливим. Ухваливши рішення, потрібно негайно діяти. Тільки так можна добитися добрих результатів. Досягають успіху не тільки розумні і удачливі люди. Добитися успіху може кожен, хто постійно працює і наполегливо прагне до досягнення поставленої мети.

4) Уміння справлятися із стресом.

Питання для перевірки знань.

1. Що таке персональний менеджмент?
2. Які основні складові включає персональний менеджмент?
3. Чому самоорганізація є ключовою частиною персонального менеджменту?

ЛЕКЦІЯ 3. Кар'єрний менеджмент в організації: призначення сутність та інструменти реалізації.

План

1. Кар'єрний менеджмент основні поняття
2. Процес управління кар'єрою персоналу

1. Кар'єрний менеджмент основні поняття

Розрізняючи поняття «професія» і «кар'єра», які часто вживаються в подібному контексті, слід відзначити, що вибір професії та вибір кар'єри співвіднесені в часі і в багатьох цілях. Тому їх важко відокремити один від одного термінологічно чітко. Вибір професії – одна з необхідних ступенів кар'єри. Кар'єра неможлива без вибору професії. Проте поняття кар'єри має ширше значення щодо загальної життєвої перспективи особистості, тому її

вибір охоплює більший діапазон вимог, інтенцій, цінностей, індивідуальнопсихологічних особливостей суб'єкта.

Вибір професії є одним із засобів побудови кар'єри і початковим її етапом, тому входить як компонент в кар'єрний розвиток. Вибір професії відбувається як вибір професійної діяльності, він відбувається всередині кар'єри і може бути неодноразовим. Крім того, кар'єра завжди визначається через суб'єкта, її реалізує, а професія – через предметну область праці.

Під **професією** (лат. *professio* від *profiteor* – оголошую своєю справою) розуміється певний рід суспільно-корисної трудової активності людини, що володіє комплексом теоретичних знань і навичок, набутих в ході спеціальної підготовки.

Спеціальність – це вид занять в рамках однієї професії. І професія, і спеціальність визначаються за ознаками змісту праці. Спеціалізація передбачає ще більш вузьку спрямованість діяльності (в певній галузі, з певним обладнанням і т. п.). Наприклад, професія – менеджер, спеціальність – менеджер з управління персоналом, спеціалізація – менеджер по персоналу аграрних підприємств. Кваліфікація – це рівень підготовленості, ступінь придатності до якого-небудь виду праці.

Зміст менеджменту кар'єри виражається у вирішенні трьох питань.

По-перше, формулювання головних компонентів кар'єри (завдання, функції, обов'язки і права працівника), що відповідають місії та стратегії розвитку компанії.

По-друге, навчання (підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів) і мотивація персоналу.

І останнє питання, що стосується змісту менеджменту кар'єри – це розподіл працівників у трудовій діяльності задля використання потенціалу кожного з них найкращим чином.

Залежно від рівня зміст менеджменту кар'єри ділиться на індивідуальний та організаційний.

На організаційному рівні відбувається розроблення вищим керівництвом (директор, Н-департамент та інші) кар'єрної політики і стратегії організації, після чого менеджери середньої ланки переходять до реалізації поставлених завдань.

На індивідуальному рівні за планування та розвиток власної кар'єри відповідає сам працівник, який обирає засоби досягнення цілей винятково у власній професійній діяльності (табл.3.1).

Таблиця 3.1 Зміст менеджменту кар'єри залежно від рівня управління

Рівень	Суб'єкти	Планування	Розвиток
Організаційний рівень	Вище керівництво, менеджери лінійних та функціональних підрозділів	Визначення напрямів розвитку і контролю за персоналом	Створення відповідних умов для розвитку персоналу, його навчання та професійне просування
Індивідуальний рівень	Працівник	Визначення кар'єрних цілей і засобів їх досягнення	Оволодіння відповідними навичками, знаннями та досвідом. Професійна орієнтація

Можна виділити три типи поведінки менеджера під час управління кар'єрою: рольовий, соціальний та індивідуальний.

Таблиця 3.2 Порівняльна характеристика типів управління кар'єрою

Характеристика Тип	Рольовий	Соціальний	Індивідуальний
Владні повноваження	Лінійні та функціональні менеджери	Вище керівництво	Працівник
Мета	Оптимізація соціально-професійних аспектів під час побудови кар'єри	Оптимізація адміністративних аспектів кар'єри	Досягнення особистих професійних цілей
Об'єкт	Особистість як професіонал	Група працівників як єдине ціле	Потенціал працівника
Предмет	Професійні навички, досвід, знання та вміння	Стандарти поведінки і комунікації	Особисті навички, знання та вміння
Сильні сторони	Поєднує адміністративні методи управління кар'єрою з професійним розвитком працівника	Автоматизує кар'єрні процеси, формує конкурентні відносини серед працівників	Полегшує працю менеджера, формує самостійність у підлеглих
Слабкі сторони	Потребує багато зусиль та грошових коштів на реалізацію	Стримується індивідуальна ініціатива	Працівник може втратити мотивацію

Рольовий стиль, за аналогією з демократичним стилем управління, передбачає використання більшою мірою інструментів узгодження планів, аніж інструментів примусу. Соціальний – спрямований на регламентацію процесу менеджменту кар'єри. А індивідуальний стиль, подібно до ліберального стилю управління, передбачає самоуправління. Узагальнивши все вищесказане, розглянемо сильні і слабкі сторони кожного з типів управління кар'єрою в організації (табл. 3.2).

2. Процес управління кар'єрою персоналу

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.

Під плануванням кар'єрного просування персоналу підприємства слід розуміти розробку цільової програми поетапного просування працівників підприємства по службовій драбині, що визначає перспективи їх службового зростання за встановлений час у певних організаційно-технічних умовах виробництва та фінансово-економічних можливостях підприємства. Це надає реальну можливість кожному працівнику найбільш ефективно розкрити свої професійні, ділові та особистісні якості.

Організація управління кар'єрним просуванням – це сукупність прийомів та методів раціонального сполучення елементів та ланок управляючої системи та її взаємозв'язку з об'єктом управління у часі та просторі, тобто вона передбачає проведення оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу.

Мотивацію кар'єрного просування персоналу підприємства слід розглядати як процес стимулювання працівників до свого стрімкого кар'єрного та професійного розвитку та до здійснення більш ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Моніторинг кар'єрного просування персоналу підприємства – це комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль за станом та тенденціями кар'єрного розвитку працівників.

Як показує практика, часто працівники не знають своїх перспектив в даному колективі, що говорить про погану постановку роботи з персоналом, відсутність планування і контролю кар'єри в організації.

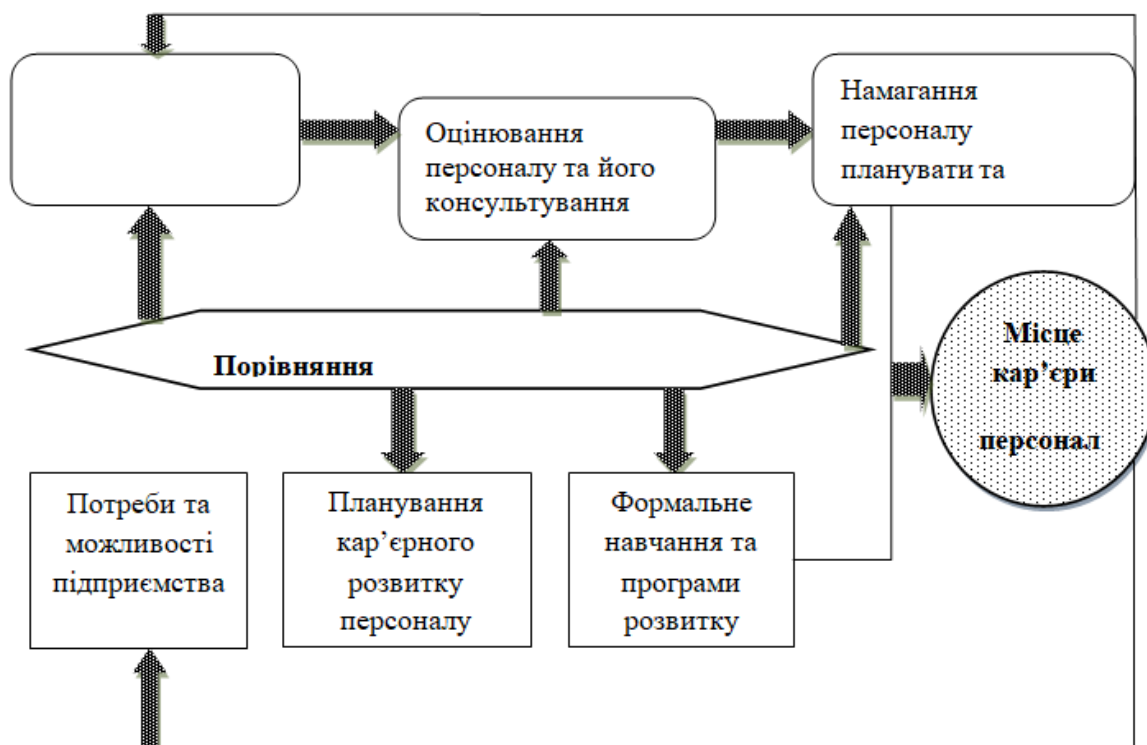


Рисунок. 3.1. Процес управління кар'єрою

Планування і контроль кар'єри полягають у тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи передбачуваним звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне його просування за системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Для кращого розуміння поняття «управління кар'єрою персоналу» доцільно розглянути як відбувається процес управління кар'єрою персоналу на підприємстві. Даний процес є досить складним, адже передбачає врахування інтересів, потреб та можливостей як персоналу, так і підприємства.

Як видно із рисунка 3.1 у процесі управління кар'єрою персоналу відбувається зв'язок між порівнянням потреб та інтересів персоналу, з одного боку, та потребами і можливостями – з іншого. Що ж до персоналу підприємства, то для нього проводять консультації та періодичне оцінювання професійних та особистих здібностей.

Підприємство, в свою чергу, проводить планування кар'єри персоналу, інформує про можливий розвиток його кар'єри, здійснює навчання, проводить періодичне оцінювання працівників. В результаті кожен працівник підприємства знаходить свій оптимальний напрям кар'єрного розвитку.

Управління кар'єрою варто починати вже при прийманні на роботу. Коли Вас приймають на роботу, Вам задають питання, в яких викладені вимоги організації – роботодавця. Вам же слід задавати питання, які

відповідають Вашим цілям, які формують Ваші вимоги. Перерахуємо деякі питання, які задають поступаючи на роботу роботодавцю:

1. Яка філософія організації по відношенню до молодих спеціалістів?
2. Які шанси на отримання житла?
3. Чи є знижки при купівлі працівниками продукції, яка випускається організацією?
4. Чи практикуються в організації понаднормові роботи?
5. Які системи оплати праці використовуються в організації?
6. Чи має організація свої дитячі, лікувально-оздоровчі установи?
7. Чи будуть створені умови для навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки?
8. У випадку скорочення працюючих чи зможу Ви розраховувати на допомогу організації в працевлаштуванні?
9. Які принципи формування пенсійного фонду, можливі розміри пенсії?

У процесі управління кар'єрою персоналу відбувається зв'язок між порівнянням потреб та інтересів персоналу, з одного боку, та потребами і можливостями – з іншого. Що ж до персоналу підприємства, то для нього проводять консультації та періодичне оцінювання професійних та особистих здібностей.

Підприємство, в свою чергу, проводить планування кар'єри персоналу, інформує про можливий розвиток його кар'єри, здійснює навчання, проводить періодичне оцінювання працівників. В результаті кожен працівник підприємства знаходить свій оптимальний напрям кар'єрного розвитку.

Питання для перевірки знань

1. Що таке **кар'єрний менеджмент** в організації?
2. Яке **основне призначення** кар'єрного менеджменту для співробітників?
3. Яке **основне призначення** кар'єрного менеджменту для самої організації?

ЛЕКЦІЯ 4. Вплив індивідуально - психологічних особливостей людини на її кар'єру.

План

1. Суб'єктивні та об'єктивні кар'єрні ресурси людини
2. Професійні інтереси особистості
3. 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 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.

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. 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 екстравертированості-інтровертированості, 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 диференціальнодіagnostичного 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. Проте, при всій обґрунтованості цієї типології, існує дуже багато професій, що займають проміжне між виділеними типами положення.

Існують різні класифікації професій: за умовами професійної діяльності, її предметом та цілями. До кожного кандидату висувають певні вимоги, які у

сукупності утворюють професіограму тієї або іншої спеціальності, пов'язаної з підвищеним ризиком життя або здоров'я. У науковій літературі виділяють наступні вимоги.

Професійні вимоги

- висів рівень професіоналізму, здібності до швидкої адаптації;
- системне бачення виробничих процесів;
- готовність до постійного професійного зростання;
- взаємодія з фахівцями інших спеціальностей.

Особисті вимоги:

- наявність особистого і соціального досвіду;
- конструктивність, мобільність, невиробничі резерви особистості;
- здатність приймати рішення в ситуації вибору;
- здатність прогнозувати наслідки своїх рішень, нести за них відповідальність.

Соціально-економічні вимоги:

- знання інформаційних технологій;
- знання основ профільюючих предметів.

Творчі вимоги:

- творче відношення до роботи;
- знання методів інженерної і художньої творчості.

Існують три основні групи професійно важливих якостей:

1. Якості, що гарантують професійну спрямованість особистості. Це, як правило, система емоційних цінностей відносин людини, яка визначає відповідну ієрархічну структуру мотивів, що спонукають людину до самоствердження у професійній діяльності. Професійна спрямованість характеризується як ідеї, переконання, принципи, погляди, відносини.

2. Якості, що визначають професійну компетентність особистості. Існують два види професійної компетентності: наочно-професійна компетентність і соціально-професійна компетентність.

3. Особливості психофізіології – особливості мислення, пам'яті, сприйняття, вік, стать, темперамент і характер.

3. Здібності і досвід особистості

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.

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.

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.

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 нервовопсихічне 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.

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.

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.

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.

Спеціальні здібності – властивості індивідуальності, які забезпечують успішність виконання певної діяльності. Вони також мають багаторівневу 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.

Питання для перевірки знань

1. Що таке індивідуально-психологічні особливості людини?
2. Чому ці особливості важливі для вибору та розвитку кар'єри?
3. Як рівень самооцінки людини може позначитися на її кар'єрі?

ЛЕКЦІЯ 5. Ключові аспекти розробки кар'єрної стратегії та тактики.

План

1. Стратегії управління кар'єрою.
2. Ключові аспекти

1. Стратегії управління кар'єрою.

Управління кар'єрою, будучи невід'ємною складовою управління персоналом, з одного боку, постає як процедура з керівництва кар'єрою окремих працівників, тому притаманне будь-якому керівнику; а з іншого — є цілком самостійним набором специфічних функцій щодо сприяння кар'єрі, які в організаціях виконують, як правило, спеціалізовані структурні підрозділи.

Іншими словами, управління кар'єрою виконує дві основні стратегічні функції – кар'єрний менеджмент та керівництво кар'єрою працівників.

Кар'єрний менеджмент (кар'єр-менеджмент) як функціональний різновид кадрового менеджменту виділився внаслідок безперервного та об'єктивного поділу праці. Це – зміст діяльності спеціалізованого структурного підрозділу, який виконує сервісні функції із забезпечення керівництва кар'єрою працівників.

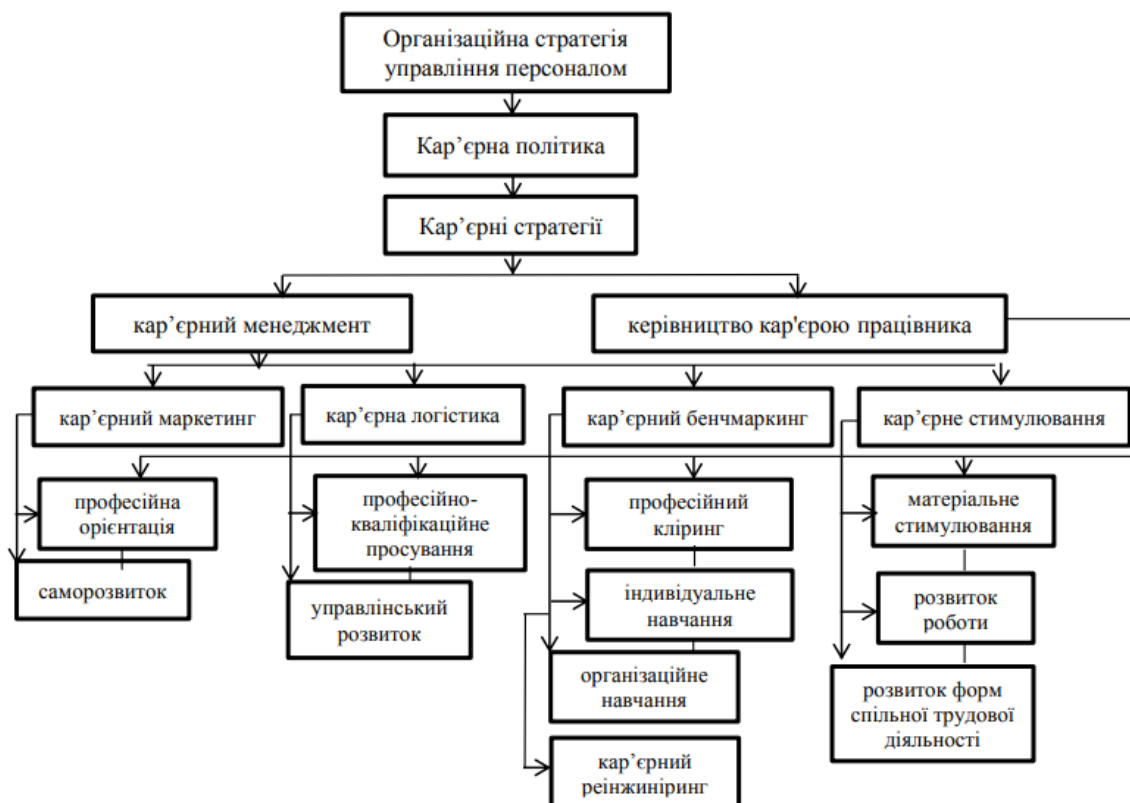


Рис. 5.1. - Управління кар'єрою як процес

Мета кар'єрного менеджменту полягає в розробці загальних умов (процедур, систем, програм) на основі діалектичного узгодження процесу освоєння працівником професійної діяльності з можливостями переміщення в організаційній стратифікованій системі розподілу праці. Передбачає постановку цілей професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри для працівників та розробку способів їх досягнення.

Кар'єрний менеджмент має такі особливості:

- фрагментарність, епізодичність, непостійність роботи з кожним окремим працівником;
- переважно допоміжний (сервісний) характер діяльності, оскільки функціональна відповідальність обмежена своєчасною інформаційною та науково-методичною підтримкою діяльності лінійних підрозділів та наданням експертних рад з метою підвищення ефективності прийнятих рішень;
- порівняльна обмеженість владних повноважень, оскільки передбачає безпосередню відповідальність за кар'єру працівників;
- суб'єктами кар'єрного менеджменту виступають керівники та фахівці (менеджери з персоналу) кадрової служби.

Слід розрізняти **чотири рівні** кар'єрного менеджменту. На оперативному рівні переважає діяльність з вивчення потреб працівників у розвитку та просуванні, організації навчання, розстановці кадрів по робочих місцях (посадових позиціях), а також щодо оформлення документації.

На тактичному рівні здійснюється діяльність зі зіставлення та координації економічних, технологічних, інформаційних, структурних процесів у організації та поза нею, з організаційними кар'єрними цілями.

Стратегічний рівень покликаний створити внутрішньоорганізаційну систему кар'єри відповідно до стратегії організації та стратегії управління персоналом.

Політичний рівень кар'єрного менеджменту орієнтується на розробку і контроль основних морально-етичних принципів і правил спонукання людини до кар'єри для організації.

До загальних функцій кар'єрного менеджменту відносяться:

- аналіз — творче вивчення, систематизація, узагальнення та оцінка різноманітної інформації про структуру, загальні та специфічні якості та параметри кар'єри з метою зменшення невизначеності її рушійних сил та реальних можливостей, протиріч, а також факторів, що заважають досягненню індивідуальних та організаційних цілей кар'єри;

- планування - практична діяльність суб'єкта зі створення та підтримки відповідності між організаційними та індивідуальними цілями кар'єри;

- організація — процес побудови та вдосконалення організаційної структури управління кар'єрою, а також підготовки умов для реалізації організаційної структури (створення та підтримання системи цілей, завдань та повноважень, які зумовлені розподілом праці та необхідністю кооперації зусиль);

- контроль - процес вимірювання та оцінки результатів управління кар'єрою, виконання коригуючих дій, що забезпечують досягнення організаційних та індивідуальних цілей кар'єри;

- регулювання - центральна функція управління кар'єрою, що забезпечує її безперебійність і безперервність у межах, заданих програмою, планом, регламентом. Полягає у підтримці параметрів системи кар'єри, доведенні до вимог довкілля, досягненні узгодженості в роботі всіх ланок даної системи.

Забезпечуючими функціональними підсистемами кар'єрного менеджменту є:

- кадрове забезпечення - сукупність дій, спрямованих на укомплектованість системи управління кар'єрою кваліфікованими керівниками та фахівцями;

- діловодне забезпечення - організація роботи з документами, що циркулюють у системі управління кар'єрою;

- інформаційно-технічне забезпечення — сукупність заходів щодо організаційного оформлення масиву інформації, інформаційних потоків, технологічного процесу переробки інформації щодо кар'єри;

- фінансове забезпечення - сукупність заходів щодо формування, використання, відновлення фінансових ресурсів, необхідних для ефективного управління кар'єрою;

- правове забезпечення — сукупність коштів та форм юридичного на органи та об'єкти з метою досягнення цілей управління кар'єрою.

Спеціальні функції кар'єрного менеджменту можна розглядати як розгорнуту систему постійних та програмних заходів щодо організації, розвитку та руйнування кар'єри. Слід розрізняти багатоланкові, комунікаційні та індивідуальні кар'єр-технології

Комунікаційні кар'єр-технології передбачають обмін знаннями, вміннями, установками між співробітниками в організації, організований різними способами: традиційно (використовуючи текстові документи, e-mail, директорії, бази даних та ін.), усно (на зборах, конференціях, під час навчальних програм, у спеціально створених спільнотах, при спілкуванні з наставником, під час корпоративних заходів тощо), а також з активним використанням корпоративних технологічних рішень (директорії та бази даних з телекомунікаційним доступом, порталів, інтранету організації тощо).

Індивідуальні кар'єр-технології – це системний процес, включений у контекст більш загальної системи – життєвого визначення найманого працівника та освоєння ним професії. Остаточному рішенням щодо кар'єри передуює тривалий етап мотивації, що включає аналіз та узагальнення інформації про світ професій, про середню величину очікуваного доходу та ситуацію вибору, формування альтернатив вибору та їх зіставлення на основі значущих критеріїв, самоаналіз, самооцінку, формування образу «Я»

Керівництво кар'єрою працівників як персоніфікована діяльність суб'єкта управління кар'єрою пов'язане з безпосереднім цілеспрямованим впливом на кар'єру окремих працівників та їх груп з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

На відміну від обслуговуючого характеру кар'єрного менеджменту, керівництву кар'єрою працівників притаманний ряд особливостей:

- сталість та безпосередність визначення альтернативних напрямів, змісту, швидкості та заходів підтримки кар'єри працівника на основі моніторингу та оцінки його індивідуальної ресурсної бази кар'єри;
- основний характер управлінських функцій відносно великий обсяг владних повноважень;
- рішення щодо кар'єри працівників приймаються лінійними керівниками та самими працівниками.

Керівництво кар'єрою передбачає особисту взаємодію кожного працівника з безпосереднім керівником з питань вибору та використання кадрових інструментів, що спонукають до досягнення цілей кар'єри у вигляді особистісного, професійного зростання та трудових переміщень усередині організації. Відносини, що виникають у зв'язку з керівництвом кар'єрою працівників, мають два аспекти – особистісний та функціональний.

Особистісні відносини – це неформальні, персоналізовані відносини «керівник – керівник», «керівник – підлеглі», «підлеглі – підлеглі» щодо вироблення та реалізації управлінських рішень щодо організації, розвитку та руйнування кар'єри. Функціональні відносини визначаються переважно двома чинниками: обсягом повноважень (компетенцією) керівника та характером на кар'єру підлеглого колективу чи окремого працівника.

Залежно від орієнтації керівника на жорсткий чи м'який підходи до управління кар'єрою слід виділяти чотири форми керівництва кар'єрою працівника.

Авторитарне керівництво кар'єрою передбачає постановку керівником для кожного працівника мети кар'єри та створення умов для її досягнення. Для цієї моделі характерні жорстке одноосібне ухвалення керівником всіх рішень щодо кар'єри, постійний контроль виконання рішень із загрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особи.

Патерналістське керівництво кар'єрою передбачає, що керівник дбає про кар'єру підлеглих: він визначає цілі та створює умови для їх досягнення з урахуванням інтересів працівників у кар'єрі. У відповідь на цю турботу від працівників потрібна безумовна вірність, відданість та слухняність щодо свого керівника. Якщо працівники досягають поставленої мети кар'єри, всі вони заохочуються (матеріально, морально). Інакше їх карають.

При консультативному керівництві кар'єрою керівник приймає управлінські рішення щодо кар'єри працівника, виявляючи інтерес та доброзичливу увагу до його особи, інтересів, потреб, особливостей на основі обговорення, урахування думок та ініціатив працівників. Підлеглим надається свобода для прийняття власних рішень щодо засобів досягнення кар'єрних цілей, які вони виберуть. Особливого значення надається винагородам, а не покаранням.

Керівництво через участь описує широкий спектр схем залучення співробітників в управління кар'єрою. Це шлях подолання відчуження працівників від процесу результатів кар'єри, стимулювання почуття відповідальності та професійної гордості за свою кар'єру. Акцент за такого керівництва робиться на відносини згоди, а не «панування — підпорядкування» між керівником та підлеглими.

Система керівництва кар'єрою працівника - це сукупність взаємозалежних елементів, що включає процес впливу на професійну та організаційну кар'єру працівників та їх груп, діючих суб'єктів, діапазон можливих результатів (повна укомплектованість робочих місць, підвищення задоволеності працею, результативності та лояльності до організації, підвищення індивідуальної та корпоративної конкурентів працівників тощо). Система складається із взаємопов'язаних елементів (підсистем), що утворюють її структуру, серед яких – шість основних:

- інституційна підсистема включає сукупність основних суб'єктів керівництва кар'єрою (топ-менеджмент, лінійний та функціональний менеджмент та сам працівник) та взаємовідносин між ними;
- нормативна підсистема включає правові норми, що регулюють та визначають кар'єру в організації;
- функціональна підсистема є сукупністю методів та способів здійснення кар'єри;
- комунікативна підсистема включає всі канали взаємодії «керівник – керівник», «керівник – підлеглі», «підлеглі – підлеглі»;

- ідеологічна підсистема - це сукупність різних за своїм змістом ідей, уявлень суб'єктів про кар'єрну політику;
- культурна підсистема – комплекс типових для конкретної організації традицій, звичаїв, моральних принципів щодо цінності професійної та організаційної кар'єри.

2. Ключові аспекти

Розвиток кар'єри – це динамічний і багатогранний процес, який вимагає уваги, планування та постійного самовдосконалення. У наш стрімкий час, коли ринок праці перебуває в постійному русі, вміння успішно керувати власною кар'єрою є ключовим елементом успіху. У цій статті ми розглянемо деякі важливі аспекти успішного розвитку кар'єри, надамо стратегії та практичні поради для тих, хто хоче побудувати блискучу кар'єру.

1. Постановка цілей та стратегічне планування:

- Першим кроком до успішного розвитку кар'єри є визначення ваших цілей. Чітко сформульовані цілі допомагають закласти фундамент для побудови кар'єри.

- Розробіть стратегічний план, враховуючи короткострокові та довгострокові цілі. Цей план повинен включати кроки для набуття необхідних навичок, освіти та професійного розвитку.

2. Безперервне навчання та розвиток навичок:

- Сучасні технології та вимоги ринку праці постійно змінюються. Тому важливо постійно оновлювати свої навички та поповнювати знання.

- Участь у тренінгах, вебінарах, курсах підвищення кваліфікації та читання спеціалізованої літератури допоможуть вам залишатися в курсі останніх тенденцій.

3. Розбудовуйте свою мережу та особистий бренд:

- Побудова кар'єри тісно пов'язана зі встановленням і підтримкою професійних контактів. Активна участь у професійних спілнотах та соціальних мережах допомагає розширити коло спілкування.

- Робота над створенням особистого бренду, підкреслюючи ваші сильні сторони та досягнення, також відіграє ключову роль у приверненні уваги роботодавців та колег.

4. Гнучкість та адаптивність:

- Розвиток кар'єри часто вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Успішні фахівці здатні швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

- Відкритий розум і готовність вчитися новому – важливі якості для успішного подолання викликів.

5. Тайм-менеджмент та ефективність роботи:

- Ефективний тайм-менеджмент допомагає досягати цілей. Планування завдань, визначення пріоритетів та використання інструментів для підвищення продуктивності є важливими.

– Оцінка продуктивності та пошук шляхів оптимізації робочих процесів допоможе досягти більшого успіху в найкоротші терміни.

Питання для перевірки знань

1. Що таке кар'єрна стратегія?
2. Навіщо взагалі потрібна кар'єрна стратегія?
3. Який перший крок у розробці кар'єрної стратегії?

ЛЕКЦІЯ 6. Інструменти планування кар'єри в організації

План

1. Поняття про вибір та планування кар'єри
2. Етапи планування кар'єри
3. Цільове управління кар'єрою

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. Наприклад, 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.

Едгард Шейн 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 самоствердженні, 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 са-мооцінці 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.

Питання для перевірки знань

1. Що таке планування кар'єри в організації?
2. Навіщо організаціям потрібні інструменти для планування кар'єри своїх співробітників?
3. Яка основна мета використання цих інструментів?

ЛЕКЦІЯ 7. Технології діагностики стану кар'єрного процесу.

План

1. Діагностика кар'єрної компетенції
2. Технології, які використовуються при плануванні кар'єри

1. Діагностика кар'єрної компетенції

Виділяють такі компоненти кар'єрної компетентності:

- 1) мотиваційний, який включає такі складники, як самоефективність, мотивація до кар'єри, вміння вирішувати кар'єрні проблеми);
- 2) когнітивний (кар'єрне цілепокладання і планування);
- 3) особистісний (відповідальність і адаптивність);
- 4) аксіологічний, що характеризує систему життєвих цінностей і кар'єрних орієнтацій особистості.

Методи діагностики кар'єрної компетентності

- метод “Доповідь на задану тему й вибір кращої доповіді”, що полягає в підготовці кожним учасником оцінювання трихвилинної доповіді (наприклад, на тему “Три ваші першочергові справи як керівника філії”), виступ із цією доповіддю перед іншими учасниками групи й відповіді на їхні запитання, а потім вибір учасниками кращої доповіді;

- метод презентації в малих групах сильних сторін працівника та його планів на майбутнє, що полягає в підготовці кожним учасником оцінювання презентації своїх сильних сторін, формулювання планів на майбутнє;

- метод мозкового штурму. Темою мозкового штурму може бути, наприклад, така: “Опишіть портрет ідеального керівника філії компанії, охарактеризувавши 3 – 5 його основних компетентностей”;

- стресове інтерв'ю – це проведення кадрової співбесіди з учасником оцінювання в досить твердій

- манері й щільному режимі, що полягає в постановці провокаційних питань, проблемних ситуацій;

- спеціальна вправа “Організаційний тест”, що проводиться в умовах обмеженості часу протягом години і передбачає роботу з великим обсягом різномірної неструктурованої інформації. За підсумками такої роботи учасники повинні прийняти управлінські рішення, побачити й розв'язати тимчасові конфлікти, використовувати всі надані ресурси оптимальним чином;

- вправа “Слалом”. Полягає в такому: дві групи учасників формують набір міні-кейсів. Потім ведучий оцінює якість кейсів, їх адекватність завданням оцінки й при необхідності додає ситуації, розроблені топ-менеджментом. Команди обмінюються наборами кейсів. На обмірковування й відповідь дається 1 хвилина;

- психогеоетричні тести. Призначення цього методу у використанні тестових методик з метою оцінки здібностей персоналу, що сприяють його кар’єрному зростанню.

Серед етапів формування та застосування науково-методичного забезпечення діагностики кар’єрної компетентності виділено:

- 1) визначення мети і завдань діагностики;
- 2) формулювання принципів діагностики;
- 3) створення банку методів діагностики;
- 4) аналіз існуючих методів діагностики та обґрунтування вибору найбільш оптимальних для застосування на підприємстві;
- 5) формування груп персоналу для оцінювання із застосуванням обраних методів діагностики кар’єрної компетентності;
- 6) організація заходів з діагностики кар’єрної компетентності за обраними методами;
- 7) обґрунтування результатів діагностики та формування бази даних за визначеними формами і діагностичними картами;
- 8) використання результатів діагностики для формування кадрового резерву;
- 9) використання результатів діагностики в системі планування ділової кар’єри;
- 10) прийняття рішень щодо підвищення персоналу по системі посад.

Діагностика кар’єрної компетентності працівників дозволяє топ-менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо формування кадрового резерву та підвищення по системі посад. Користування персоналу результатами професійної діагностики кар’єрної компетентності дозволяє встановлювати реальні кар’єрні цілі на основі всебічного аналізу власних сильних і слабких сторін.

2. . Технології, які використовуються при плануванні кар’єри

Для планування кар’єри розроблені різні технології, які можна умовно розділити на наступні групи:

- 1) технології ефективної самопрезентації (портфоліо кар’єрного просування);
- 2) технології визначення оптимального кар’єрного шляху (кар’єрограми, карти кар’єри);
- 3) технології оптимізації постановки кар’єрних цілей і процесу розробки планів кар’єри («Сценарій аналізу кар’єри і розробки особистого плану

розвитку», технології розробки плану кар'єри А. Я. Кибанова, В. Сандерса, С. Д. Резника Г. Г. Зайцева, Н. Карр-Руфіно і ін.).

Карта кар'єри М. Армстронга Дана технологія близька до кар'єрограми, але в ній основна увага приділена не посадовій просуванню, а розвитку компетенцій, тому вона підходить для планування професійної кар'єри.

На думку М. Армстронга, можна визначити кар'єрний ріст в термін того, що люди повинні знати і вміти, щоб виконувати роботу на більш високому рівні відповідальності або вносити більший внесок у справу організації. Ці рівні можна описати як діапазон компетентності. Для кожної зони компетентності потрібно визначити досвід і підготовку, необхідні для досягнення даного рівня компетентності. На підставі цього створюється карта кар'єри, що включає «цільові точки»

Сценарій аналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку Дана технологія націлена на забезпечення раціонального, обґрунтованого прийняття рішень щодо розвитку кар'єри. Основна увага в ній приділена питанням освіти. Сценарій включає наступні кроки:

1. Ваші навички і ваша робота. Працівник аналізує свою майстерність і вимоги поточної роботи, вказує незатребувані навички, що є одним із джерел ідей з приводу майбутньої роботи. Навички, які потрібні і яких немає, вказуються як потреба в розвитку.

2. Ваше життя і ваша робота. З'ясування того, що співробітник чекає від життя і яку роль в ній має відігравати робота. Важливо відповісти на питання: як можуть змінитися з часом пріоритети?

3. Світ, в якому ви живете і працюєте. Увага працівника звертається на організацію, світ роботи в сьогоденні і в майбутньому. Пропонується відповісти на питання: яким чином зміниться покликання в плані технічного, економічного, політичного, соціального розвитку?

4. Зміна варіантів кар'єри. Працівникові пропонується представити деякі можливі варіанти майбутньої кар'єри.

5. Чому корисного для себе в майбутньому необхідно навчитися? Виходячи з обраного варіанту кар'єри, працівник вказує, чому було б корисно навчитися, якщо він має намір слідувати цим шляхом.

6. Як ви вирішуєте проблеми? Потрібно вказати свої звички і навички вирішення проблем.

7. Що ви плануєте вивчити обов'язково? Цей етап допомагає вибрати найбільш важливі цілі навчання.

8. Який спосіб навчання підходить вам найбільше? Починається процес допомоги працівнику в його планах навчання. Тут треба зробити огляд звичок, стилю і навичок навчання.

9. Наскільки ви укладаєтеся в поставлені терміни? Проводиться аналіз того, чи вкладається співробітник в терміни навчання відповідно до технічним контекстам його роботи.

10. Можливості та ресурси для навчання. Тут увагу працівника звертається на можливості і ресурси, необхідні для реалізації намічених планів навчання.

11. Планування свого розвитку. Співробітник становить план заходів з індивідуального навчання, пов'язаного з роботою і кар'єрою.

. Технологія планування кар'єри Г. Г. Зайцева Це ще одна технологія самоаналізу. Вона менш формалізована. Крім того, вона містить рекомендації («заповіді») з планування кар'єри.

Інструкція. Наведена вправа допоможе вам подумати про кар'єру і її значення. Рекомендуємо робити цю вправу самотійно.

1. Намалюйте горизонтальну лінію, яка зображує минуле, сьогодення і майбутнє вашої кар'єри. На цій лінії відзначте хрестиком, де ви зараз перебуваєте.

2. Зліва від хрестика, там, де знаходиться частина лінії, що представляє ваше минуле, визначте події у вашому житті, що дали вам справжнє відчуття задоволення і самовираження.

3. Проаналізуйте ці події і визначте специфічні фактори, які, як вам здається, викликали ці почуття. Чи виявилася, при цьому, якась певна тенденція? Ці події виникали, коли ви були одні чи коли діяли спільно з іншими людьми? Досягали ви якихось цілей самотійно чи лише спільно з іншими?

4. Частина лінії, що знаходиться праворуч від хрестика, представляє ваше майбутнє. Визначте пов'язані з кар'єрою події, від яких ви очікуєте почуття справжнього самовираження і задоволення. Слід уявити собі ці події настільки ясно, наскільки це тільки в даний момент можливо. Якщо ви здатні лише на затвердження типу «скоріше б отримати мою першу роботу» або «отримати моє перше посадове хрещення», то, швидше за все, ваші очікування збиткові. Визначте посадові шаблі, які вам потрібно пройти, щоб досягти цілей кар'єри і терміни їх проходження.

5. Після того, як ви визначили ці пов'язані з майбутньою кар'єрою події, проранжируйте їх від найважливіших до менш значних в термінах того, наскільки повним буде очікуване вами від них задоволення.

6. Тепер поверніться до третього пункту і оцініть названі там події від вищих до нижчих в термінах дійсно мав місце почуття задоволення, отриманого від них. Порівняйте отримані дві області оцінюваних подій. Чи очікуєте ви, що майбутнє буде таким же або якісно відмінним від минулого? Якщо ви чекаєте, що майбутнє буде кардинально відмінним від минулого, то постає питання, чи були ви цілком реалістичні у своїх очікуваннях щодо задоволення, яке можуть принести майбутні події в області кар'єри?

7. Обговоріть результати з друзями, наставниками і рідними.

Плануючи власну ділову кар'єру і організовуючи процес досягнення поставлених цілей, пам'ятайте 5 основних заповідей:

1. Пізнати ринок. Ви можете дійсно захотіти стати хорошим фахівцем і мати для цього необхідні навички, але можливостей, що відкриються, не

завжди вистачає, а конкуренція велика. Вам завжди буде потрібний альтернативний план кар'єри, в якому теж можна використовувати ваші навички.

2. Зрозуміти й оцінити інших людей, важливих у вашому житті: колег, дружину (чоловіка), дітей, батьків, друзів. Їх уявлення, запити та потреби вплинуть як на план вашої кар'єри, так і на ваші успіхи в ході досягнення поставлених цілей.

3. Складаючи план на 24 години на добу і на 7 днів в тиждень, тримайте його в голові, але залишайте час для сім'ї та улюблених занять. Завзятий лижник і люблячий глава родини не буде щасливий, працюючи на півдні країни, особливо, якщо це пов'язано з постійними відрядженнями, що будуть відривати його від будинку.

4. Пізнати неминучість змін. Все змінюється: ви, ринок, фірма. Ви постійно купуєте нові навички. Здатність оцінити ці зміни і приймати правильні рішення (для кар'єри) – важлива якість. Розвивайте цю здатність.

5. Пам'ятайте, що ваші рішення в області кар'єри майже завжди є компромісом між ідеалом і реальністю, а також між вашими власними суперечливими цінностями. Скажімо, гроші і успіх, з одного боку, і спокійне сімейне життя – з іншого. Компроміси обумовлені також браком часу і економічним тиском.

Технологія планування кар'єри В. Сандерса Технологія призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей. Вона організовує процес прояснення власних інтересів і потреб, а також можливостей і ресурсів для їх реалізації.

Технологія передбачає виконання двох завдань.

Завдання 1. «Баланс переваг і недоліків». Працівникам пропонується проаналізувати свої сильні і слабкі сторони (які можливості для кар'єрного просування і чого в даний час бракує). Для цього необхідно заповнити наступну форму, записавши всі особливості, які працівник може пригадати:

Переваги	Недоліки

Виконання цього завдання допомагає краще зрозуміти себе. Переваги (сильні сторони) дозволяють відчувати внутрішні ресурси для подальшого просування. Недоліки (слабкі сторони) допомагають прояснити цілі розвитку.

Завдання 2: «Огляд симпатій і антипатій». Його мета – усвідомлення власних потреб. Для цього пропонується заповнити форму:

Мені подобається	Мені не подобається

У стовпчику «Мені подобається» перераховується все, що людина хоче досягти в житті (без чого вона не буде відчувати себе успішною). У стовпці «Мені не подобається» вказується те, чого хотілося б уникнути. Завдання допомагає чітко і конкретно уявити бажаний спосіб життя.

Виконання цих завдань полегшує подальший вибір кар'єри і складання індивідуального плану розвитку кар'єри.

Очевидно, що в основі даної технології лежить SWOT-аналіз, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек.

Схема SWOT- аналізу

<i>Strengths</i> - сильні сторони	<i>Weaknesses</i> - слабкі сторони
1.	1.
...	...
<i>Opportunities</i> - можливості	<i>Threats</i> - небезпеки
1.	1.
...	...

Слід враховувати, що потреби та інтереси людини, його життєві пріоритети з часом змінюються, тому дану процедуру слід періодично повторювати. Технологію рекомендується застосовувати при навчанні планування кар'єри.

Питання для перевірки знань

1. Що таке діагностика стану кар'єрного процесу?
2. Навіщо організації проводять діагностику кар'єрного процесу своїх співробітників?
3. Навіщо людині особисто важливо діагностувати свій кар'єрний стан?

ЛЕКЦІЯ 8. Кар'єрний консалтинг та його роль у плануванні та розвитку кар'єри.

План

1. Поняття кар'єрного консультування
2. Основні завдання кар'єрного консультування
3. Етапи кар'єрного консультування

Кар'єрне консультування — це процес надання професійної допомоги особі у виборі, плануванні, розвитку та коригуванні кар'єри. Воно спрямоване на адаптацію до змін ринку праці, виявлення професійних інтересів і здібностей, формування навичок для досягнення професійних цілей.

Кар'єрне консультування є актуальним як для молоді (учнів, студентів), так і для дорослих, які прагнуть змінити професійну сферу або вирішити кар'єрні кризи. Основна мета — знайти баланс між особистими цілями людини та вимогами ринку праці.

Кар'єрне консультування за своєю сутністю є професійним консультуванням з питань кар'єри та професійного розвитку. Цей різновид консультування стоїть в одному ряду з такими видами психологічної діяльності, як індивідуальне консультування та психотерапія. Консультування займається питаннями, пов'язаними з добробутом, особистісним зростанням,

кар'єрою і психічними розладами клієнтів. Іншими словами, консультанти працюють там, де справа стосується взаємовідносин людей. Кар'єрне консультування є послідовністю дій, кроків і організаційних подій, які робляться консультантом в професійному становленні клієнта для досягнення позитивних змін в професійній діяльності, в тому числі в конкретній організації. Консультування надає значення як розвитку людини, так і корекції особистості

Воно може реалізуватися шляхом розвитку психологічної компетентності, розроблення альтернативних сценаріїв професійного життя, підвищення професійної активності, створення оптимістичної професійної перспективи, посилення «авторства» професійного життя, визначення нових смислів професійної діяльності, узгодження амбівалентних установок і стосунків, постійного підвищення кваліфікації, зниження рівня домагань, самозбереження професійної цілісності особистості, передбачення можливих ризиків, зумовлених змушенням звільнення або зміною професії, попередження можливих деформацій, криз професійного розвитку тощо

У цілому, кар'єрне консультування охоплює: процес визначення цілей професійної діяльності людини, які вона прагне досягти; консультації з питань стратегії пошуку роботи; консультування з питань складання індивідуального плану професійного розвитку і кар'єрного зростання; розроблення конкретних освітньо-професійних маршрутів (траєкторій), за якими людина зможе успішно реалізувати кар'єрні плани; допомогу у виборі галузі можливих професій, формулюванні професійних цілей і визначенні шляхів їх досягнення в умовах поточної ринкової ситуації; складання профілю компетенцій майбутнього фахівця, складання резюме, підготовку до співбесіди з майбутнім роботодавцем; проведення тестувань і діагностик професійних і особистісних якостей, рівнів їхнього розвитку, схильностей, встановлення «Я-концепції», сприяння розвитку здатності до самопізнання, рефлексії, самооцінки тощо.

Консультування - це процес, який може бути як засобом розвитку, так і способом втручання. Консультанти зосереджуються на цілях своїх клієнтів. Таким чином, консультування пропонує як вибір, так і зміну. В окремих випадках "консультування-це репетиція майбутньої діяльності".

Кар'єрний консультант виступає як експерт у сферах, пов'язаних з кадровим ринком. Результатом роботи консультанта є чітке уявлення клієнта про те, що йому наразі потрібно з точки зору роботи та професійних виборів. З практичної точки зору результатом взаємодії стає зміна в кар'єрі клієнта, підвищення успішності в професійній діяльності або професійному (або посадовому) статусі.

Кар'єрне консультування — це інструмент та процес, який допомагає розробити правильну стратегію розвитку кар'єри та полегшує пошук роботи будь-якій людині. По суті, це експертна допомога, яка включає не лише сприяння українцям знаходити роботу, а й удосконалення кар'єрних навичок.

Зокрема самоаналізу сильних та слабких професійних сторін, планування, підготовки резюме і проходження співбесід тощо.

Ключові аспекти:

Індивідуальний підхід: робота з урахуванням особистісних особливостей клієнта. Наприклад, студент, який не може визначитися з вибором майбутньої спеціальності, проходить профорієнтаційне тестування для визначення його схильностей.

Професійна підтримка: залучення кваліфікованих фахівців, що володіють знаннями в галузі психології, соціології та ринку праці.

Орієнтація на результат: досягнення конкретних кар'єрних цілей, таких як вибір професії, підготовка до роботи або вирішення кар'єрних криз. Наприклад, дорослий клієнт, який бажає змінити сферу діяльності, отримує допомогу у визначенні перспективних професій.

Кар'єрне консультування може бути індивідуальним або груповим, а ще воно має окремі напрями:

професійна орієнтація – вибір професійної траєкторії або зміна професійної діяльності;

працевлаштування – пошук роботи або стажування, створення резюме, підготовка до співбесіди та її успішне проходження;

розвиток кар'єри – створення кар'єрного плану;

робота з кар'єрними кризами – подолання професійного вигорання, втрати сенсів у роботі, порушення work-life балансу;

старт бізнесу – допомога зі стартом власної справи.

2. Основні завдання кар'єрного консультування

Кар'єрне консультування має широкий спектр завдань, які спрямовані на допомогу клієнтам у досягненні успіху в професійній діяльності.

Профорієнтація – це процес, який допомагає людині усвідомити свої інтереси, здібності, цінності та обрати професію, яка максимально відповідає її особистісним особливостям і потребам ринку праці. Це не просто вибір майбутньої роботи, а й шлях до самореалізації та щасливого життя.

Планування кар'єри – це процес визначення своїх професійних цілей та розробки стратегії для їх досягнення. Це не просто вибір майбутньої роботи, а й свідомий шлях до самореалізації та успіху.

Розвиток навичок – це безперервний процес вдосконалення своїх знань, умінь та здібностей. Це інвестиція в себе, яка дозволяє досягти нових висот у кар'єрі та житті загалом.

Корекція кар'єрного шляху – це цілком нормальне явище, яке може статися з кожним із нас. Можливо, ви відчуваєте, що обрана вами професія не приносить задоволення, або ж ринок праці змінився, і ваші навички стали менш затребуваними. Не варто панікувати! Зміна кар'єри – це шанс почати новий етап життя і знайти справді цікаву та захоплюючу роботу.

Розуміння ринку праці – це ключ до успішного пошуку роботи та побудови кар'єри. Це як карта, яка допоможе вам орієнтуватися в різноманітті професій, компаній та вимог до працівників.

Кар'єрне консультування на підприємстві - це процес, спрямований на допомогу працівникам у визначенні своїх кар'єрних цілей, розробці стратегій їх досягнення та розвитку необхідних навичок. Це інструмент, який дозволяє компаніям не лише залучати та утримувати талановитих співробітників, але й підвищувати їхню задоволеність роботою та продуктивність.

Внутрішнє кар'єрне консультування – це процес, під час якого компанія надає своїм співробітникам індивідуальні консультації з питань кар'єрного розвитку. Мета такого консультування – допомогти працівникам зрозуміти свої сильні сторони, визначити цілі та розробити план для досягнення професійного зростання.

Переваги внутрішнього кар'єрного консультування для працівників:

Розуміння своїх сильних сторін: Працівники дізнаються більше про свої таланти та можливості.

Визначення кар'єрних цілей: Співробітники ставлять чіткі і досяжні цілі.

Розробка плану дій: Працівники отримують конкретні рекомендації щодо того, як досягти своїх цілей.

Підтримка компанії: Працівники відчують підтримку компанії у своєму професійному розвитку.

Зовнішнє кар'єрне консультування – це процес, під час якого людина звертається за професійною допомогою до незалежного консультанта для розв'язання своїх кар'єрних питань. На відміну від внутрішнього консультування, яке надається компанією, зовнішнє консультування дозволяє отримати більш об'єктивний погляд на ситуацію та ширший спектр можливостей.

Переваги зовнішнього кар'єрного консультування:

Збільшення впевненості в собі: Розуміння своїх сильних сторін підвищує самооцінку.

Прискорення досягнення цілей: Чіткий план дій допомагає досягати результатів швидше.

Зменшення стресу: Зменшує тривогу, пов'язану з вибором професії або зміною роботи.

Підвищення задоволеності життям: Робота, яка приносить задоволення, позитивно впливає на загальне самопочуття.

3. Етапи кар'єрного консультування

У теорії виділяють три етапи проведення кар'єрного консультування (за К. Платоновим):

1) підготовча професійна консультація (підводить клієнта до усвідомленого і правильного вибору професії; на цьому етапі

профконсультація носить розвивальний характер, оскільки спрямована на розвиток здібностей і позитивних якостей особистості);

завершальна професійна консультація (надається допомога у виборі професії відповідно до інтересів, схильностей і психофізіологічних особливостей клієнта; консультація носить рекомендувальний характер);

3) уточнююча професійна консультація (передбачає перевірку правильності, обґрунтованості, усвідомленості професійного вибору або вибору стратегії професійного розвитку).

Варто зазначити, що кар'єрне консультування, будучи видом консультування, має етапи, які аналогічні тим, які мають інші види консультаційних процесів.

Загальними етапами є:

- встановлення контакту, висновки консультаційного контракту;
- входження в ситуацію клієнта, збір інформації, її аналіз, ідентифікація альтернатив;
- планування змін, оцінка обраних альтернатив; - реалізація передбачуваних змін;
- звіт консультанта про зміст, методи та результати роботи;
- оцінка ефективності консультації.

Проведення сесії кар'єрного консультування залежить від ефективності організації та реалізації такого етапу, як «встановлення контакту». На першому етапі консультанту важливо встановити позитивні, дружні відносини з клієнтом. Прийняття консультанта та клієнта один одним – запорука для формування умов тривалого спілкування, розкриття ситуації клієнта, формування готовності клієнта говорити й думати про своє життя та кар'єру. Консультант виявляє у клієнта мотивацію на співпрацю, перевіряє готовність до самостійних дій, пов'язаних із вибором і пошуком професійного виду діяльності або роботи. На цьому етапі відбувається встановлення робочих відносин, серед яких найкращі-партнерські, побудовані на розумінні практичних цілей, розподілі відповідальності й готовності до дій. Консультаційний контракт в кар'єрному консультуванні мало відрізняється від інших контрактів. На початку роботи формуються правила і норми взаємодії, позначаються мета і завдання роботи. Клієнт відповідає на питання консультанта, пов'язані з когнітивними, емоційними та поведінковими аспектами професійного самовизначення, аналізуються відношення до роботи, зайнятості, наявні навички, професійні звички, досвід в цілому. На цьому етапі формуються основні питання, відповіді на які будуть шукатися під час наступних етапів консультування.

Зіставлення запитів клієнта, пов'язаних з прийняттям рішень у сфері професійних дій і ситуацією на ринку праці, зіставлення очікувань клієнта з його можливостями в частині професійної підготовленості й досвіду-суть проблематизації консультації.

Переформовані мета і завдання, впорядковані клієнтом, накладаються на рівень готовності до реальних змін. Клієнт здійснює дії, сплановані на

консультації, обговорює перші результати змін, коригує завдання, ставлення до змін.

Консультант на підставі звітів клієнта та аналізі його змін оцінює адекватність застосовуваних технік і процедур, напрямок консультування. На цьому етапі відбувається оцінка ефективності рефлексивних процедур, аналіз об'єктивних змін в професійному житті клієнта, його кар'єрі в організації. Йде зіставлення запитів, заявлених на початку консультування, і одержуваних результатів в кар'єрі клієнта. Кар'єрне консультування – це міжособистісний процес, який має на меті допомогти індивідам у вирішенні проблем розвитку їхньої кар'єри.

Кар'єрне консультування – це інвестиція в себе і своє майбутнє. Це допоможе вам зрозуміти свої бажання, розкрити свій потенціал і побудувати успішну кар'єру.

Питання для перевірки знань

1. Що таке кар'єрний консалтинг?
2. Хто такий кар'єрний консультант?
3. Яка основна мета кар'єрного консалтингу для людини?

ЛЕКЦІЯ 9. Формування та підтримка особистого професійного бренду менеджера

План

1. Основні аспекти особистого професійного бренду
2. Алгоритм побудови особистого бренду.

<https://dou.ua/forums/topic/44130/>

<https://www.youtube.com/watch?v=IbB3WLDcN8I>

1. Основні аспекти особистого професійного бренду

У сучасному конкурентному та динамічному середовищі професіоналам важливо вміти виділятися. Особистий брендинг відіграє ключову роль у досягненні цієї мети. Але що таке особистий бренд і чому він має значення для професіоналів? Розглянемо переваги особистого брендингу, як-от створення довіри, підвищення впевненості та виділення серед конкурентів. Також обговоримо, як соціальні медіа сприяють побудові бренду, створюють нові можливості для спілкування і збільшують видимість у професійній сфері. Після цього огляду ви зрозумієте важливість особистого бренду та дізнаєтеся, як почати його розвивати.

Основні аспекти:

- Особистий бренд створює надійність і довіру в професійних стосунках, що сприяє кар'єрному зростанню.

- Виділяючи себе за допомогою бренду, ви можете ефективно відокремитися від конкурентів.

- Особистий брендинг допомагає чітко визначити професійні цілі, підвищуючи впевненість у собі та сприяючи реалізації.

Переваги особистого брендингу

1. Формування надійності та довіри Розвиток продуманого особистого бренду сприяє створенню авторитету та довіри, що є основою надійних професійних зв'язків у сучасному середовищі. Узгодженість у повідомленнях допомагає сформувати цілісний образ, а дотримання стандартів професійної поведінки підвищує репутацію. Активна участь у професійних заходах і залучення наставників демонструють відданість розвитку і зміцнюють довіру до вашого бренду.

2. Виділення на ринку На конкурентному ринку праці особистий бренд дозволяє підкреслити унікальні сильні сторони. Персональний бренд, який відображає не лише навички, а й цінності, створює цікаву історію для потенційних роботодавців. Стратегії брендингу включають демонстрацію досвіду через соціальні медіа та підкреслення особистісних якостей, таких як креативність і здатність вирішувати проблеми.

3. Чіткість та орієнтованість Персональний брендинг допомагає професіоналам краще визначати свої кар'єрні цілі та зосереджуватися на них. Встановлення чітких цілей, які відповідають особистим цінностям, дозволяє розробити дорожню карту успіху. Важливо підтримувати онлайн-присутність, яка відображає кар'єрний шлях, щоб залучати можливості, що відповідають вашим прагненням.

4. Підвищення впевненості Сильний особистий бренд сприяє впевненості, даючи можливість чітко демонструвати свої сильні сторони. Професіонали, які узгоджують свої дії з повідомленнями бренду, виявляють впевненість у взаємодії з іншими. Участь у відповідних заходах та отримання відгуків від колег сприяють розвитку впевненості та формуванню стійкої професійної репутації.

5. Соціальні мережі як інструмент брендингу Використання соціальних медіа допомагає професіоналам будувати та підтримувати надійну присутність в Інтернеті, яка відповідає їхній професійній ідентичності та цінностям. Взаємодія на платформах, таких як LinkedIn та Instagram, розширює охоплення та демонструє досвід, посилюючи видимість і підвищуючи інтерес до вашої професійної діяльності.

6. Нетворкінг Персональний бренд відкриває можливості для нетворкінгу, дозволяючи будувати корисні професійні зв'язки. Активна участь у галузевих заходах, членство в професійних асоціаціях сприяють обміну знаннями та допомагають залишатися в курсі галузевих новинок. Нетворкінг не тільки підтримує особистий розвиток, а й відкриває можливості для партнерства та кар'єрного зростання.

7. Підвищення видимості Підвищена видимість у галузі завдяки особистому бренду сприяє кар'єрному розвитку. Участь в онлайн-спільнотах

і використання професійних платформ, таких як LinkedIn, дозволяють продемонструвати досвід широкій аудиторії, що підвищує ймовірність визнання.

8. Контроль над брендом та гнучкість Володіння своїм професійним іміджем і здатність адаптуватися до змін у галузі є ключовими для успішного брендування. Постійна актуалізація присутності в Інтернеті допомагає залишатися в тренді та бути авторитетом у своїй сфері.

9. Асоціація з брендами Взаємозв'язок із сильними брендами допомагає просувати ваш особистий бренд. Професіонали, які асоціюються з відомими компаніями, розширюють свою видимість та підвищують професійну репутацію, відкриваючи нові кар'єрні перспективи.

10. Почуття мети Узгодження особистого бренду з цінностями сприяє розвитку почуття мети та особистої реалізації. Коли бренд відображає справжню сутність людини, це залучає можливості, що відповідають її амбіціям, і допомагає формувати стійку репутацію в галузі.

11. Уроки від великих брендів Вивчення стратегій відомих брендів і їх адаптація до персонального брендингу можуть значно підвищити ефективність вашої діяльності. Такі корпорації, як Nike та Apple, демонструють, як емоційний зв'язок з аудиторією сприяє довірі та лояльності. Особистий брендинг також виграє від використання розповіді (сторітелінгу), що створює автентичний зв'язок із цільовою аудиторією. Послідовність у візуальних елементах та повідомленнях, як, наприклад, колірна схема Coca-Cola, допомагає вибудувати впізнаваність та надійність бренду.

12. Збільшення можливостей для зростання Створення особистого бренду надає професіоналам конкурентну перевагу, відкриваючи нові шляхи для кар'єрного розвитку та просування. Коли ваш особистий бренд чітко визначений і зрозумілий, це полегшує вам залучення правильних можливостей, таких як партнерства, запрошення на конференції, участь у проєктах і робота з клієнтами, які поділяють ваші цінності.

13. Захист від кризи Особистий бренд також може стати ресурсом для підтримки репутації під час кризових ситуацій. У критичні моменти чітко сформований особистий бренд може підсилити довіру до вас і допомогти зберегти професійні відносини завдяки послідовності та прозорості.

14. Підвищення особистої відповідальності та самооцінки Створення та підтримка особистого бренду підвищують почуття відповідальності, оскільки це вимагає послідовного розвитку і вдосконалення. Професіонали, які працюють над своїм брендом, відчувають сильніше відчуття особистої відповідальності за власний успіх, що в свою чергу позитивно впливає на їхню самооцінку та мотивацію.

15. Можливість впливати на інших та надихати Сильний особистий бренд дає можливість не лише досягати кар'єрних цілей, але й впливати на інших. Ваші досягнення та цінності можуть стати прикладом для колег та молодших професіоналів, надихаючи їх на власний розвиток. Ваша особиста

історія, досягнення та шлях до успіху можуть мати тривалий вплив на оточення, допомагаючи іншим у їхньому професійному зростанні.

Особистий бренд — це образ, який формується в суспільному уявленні щодо конкретної людини. Особистий бренд складається зі знань, навичок, сильних якостей, стилю, особливих фішок, ідей та позицій із якихось питань.

Насправді кожна людина вже має особистий бренд. Питання лише у його масштабі та чи свідомо цей бренд було створено. Якщо підійти до справи відповідально, персональний бренд дає змогу сформувати впізнаваність та позитивну репутацію в професійній спільноті, підкреслити сильні сторони та в певний момент стати top-of-mind для цільової аудиторії серед інших брендів у галузі.

Персональний бренд допомагає залучити клієнтів, які готові платити більше за ім'я, репутацію, експертність. У такий спосіб витрати на пошук клієнтів або покупців зменшуються, а середній чек зростає. Це особливо важливо у сферах із високою конкуренцією.

Якщо у вас сформований особистий бренд, простіше набувати вигідні зв'язки: знайомитися з різними експертами, інфлюенсерами, медійними особистостями. Це можна вигідно використовувати в розвитку своєї справи. Аналогічна ситуація із залученням партнерів та інвесторів: люди охочіше підуть на контакт із людиною, яка зробила собі ім'я, ніж із невідомим підприємцем.

Персональний бренд потрібен акторам, співакам, представникам інших творчих професій. Для медійних особистостей важливими є настрої аудиторії, їм потрібно підтримувати позитивний образ, інакше кар'єра може закінчитися. Розвинена в США культура скасування набуває актуальності й в українській реальності.

Ідентичність особистого бренду є набором атрибутів, які використовуються людиною чи компанією для створення у свідомості цільової аудиторії бажаного образу. Це сукупність брендового стилю, особливостей поведінки та спілкування з оточуючими, через які особистість або організація презентує себе світові. Ідентичність є важливою, оскільки допомагає:

- виділитися серед конкурентів та стати впізнаваним;
- бути зрозумілим цільовій аудиторії, привертаючи увагу саме того її сегмента, що має аналогічні цінності і якому імпонує стиль та поведінка носія особистого бренду;
- сформувати емоційний зв'язок з аудиторією і заручитися її довірою.

Особистий бренд та ідентичність є двома гранями одного образу. Перший показує, як вас бачить цільова аудиторія, друга демонструє, як ви сприймаєте себе та в якому амплуа хочете постати перед оточуючими. Якщо ідентичність і особистий бренд збігаються, значить, ви все робите правильно.

Основні компоненти ідентичності бренду

Для створення ідентичності бренду важливий емоційний зв'язок із клієнтами. Для цього компанія повинна познайомити аудиторію зі своїми

цінностями та місією і зробити так, щоб потенційні клієнти теж прониклись ними.

Місія визначає основну мету і призначення компанії. Це те, заради чого вона існує та яку проблему намагається вирішити. Цінності є сукупністю принципів і переконань, якими бізнес керується в процесі реалізації власної місії. Вони відображають ставлення компанії до співробітників, клієнтів, конкурентів, довкілля, інновацій тощо.

Другою складовою ідентичності є візуальні елементи (айдентика). Вони впадають у вічі під час знайомства з компанією і постійно перебуватимуть у полі зору цільової аудиторії. Для створення ідентичності бренду потрібно обрати:

- **Назву.** Має бути простою, запам'ятовуватись після першого прочитання і легко вимовлятись.
- **Логотип.** Повинен відображати цінності й суть бізнесу, кардинально відрізнитись від логотипів інших брендів, аби не викликати у свідомості клієнтів плутанини.
- **Фірмові кольори.** В ідеалі мають відображати характер бізнесу: якщо спортивному закладу підійде червоний колір, що символізує активність й енергійність, то для страхової компанії краще обрати синій, котрий асоціюється з надійністю. Знадобиться два-три відтінки, які будуть використовуватись у логотипі, на веб-сайті, у рекламних матеріалах, асоціюючись із брендом.
- **Шрифт.** Повинен бути читабельним, аби потенційному клієнтові не довелося докладати зусиль для отримання потрібної інформації.

Третім компонентом ідентичності є голос бренду. Під цим поняттям мають на увазі стиль комунікації, який використовується компанією для самопрезентації та спілкування з клієнтами. Складовими голосу бренду є:

- **Тоналість — емоційний відтінок голосу.** Може бути дружнім, офіційно-діловим, авторитарним, гумористичним тощо. Тональність повинна бути співзвучною з цінностями і настроями цільової аудиторії.
- **Мова.** Типові слова або фрази, якими компанія послуговується під час комунікації з клієнтами. «Словник» залежить від характеру бренду і специфіки його діяльності.

Важливо, щоб голос бренду відповідав цінностям і місії компанії. Правильно підібраний голос може створити емоційний зв'язок з аудиторією і забезпечити її лояльність.

<https://kwiga.com/ua/blog/identichnist-osobistogo-brendu-sho-ce-take-i-yak-y-iyi-sformuvati>

2. Алгоритм побудови особистого бренду.

1. Проаналізуйте теперішній образ. На цьому етапі можна використати інструменти моніторингу та аналітики. Визначте основні теми вашої комунікації та тональність згадок у медіа та соціальних мережах. Ви маєте

зрозуміти, чи є у вас видимість в інформаційному просторі, як вас сприймає аудиторія та над чим варто попрацювати.

2. Оцініть ринок. Слідкуйте за діяльністю конкурентів та визначте нішу, в якій ви можете розвиватись та почувати себе органічно. Дослідіть, які формати комунікації найчастіше використовують вже відомі експерти. Оберіть benchmarks – ними можуть бути не лише представники вашої сфери, а й іноземні фахівці або люди з інших індустрій.

3. Поставте цілі та дайте відповідь на запитання “навіщо?”. Цей етап допоможе обрати стратегію. Цілі особистої комунікації мають бути узгодженими з корпоративними PR-цілями вашої компанії, але й відображати власні прагнення.

4. Визначте вашу унікальність. Зробити це можна, наприклад, за допомогою персонального [SWOT-аналізу](#). Для цього поставте собі ряд питань про сильні та слабкі сторони, можливості та умовні загрози (обмеження) сфери. На основі результатів з'ясуєте, чим ви можете поділитись з аудиторією, на які теми варто говорити та визначте, що робить вас унікальним: вміння, знання чи характерні риси.

5. Оберіть позиціювання. Визначте [tone of voice](#) для комунікації: ви хочете бути жартівливим чи серйозним, casual чи formal, зухвалими чи поважливими?

6. Визначте цільову аудиторію. Дізнайтеся, хто буде зацікавлений у вашій експертизі: топ менеджмент українських компаній, представники бізнес спільноти чи колеги з вашої галузі. Також обов'язково дослідіть основні потреби та бажання вашої аудиторії.

7. Оберіть канали комунікації. Відповідно до груп аудиторії та аналізу ринку, оберіть канали та формат комунікації. Можете використовувати систему [PESO](#) — це інтегрована модель, що об'єднує paid, earned, shared та owned інструменти. Вона допоможе комплексно працювати з аудиторією за рахунок омніканальності.

8. Сформуйте план комунікації. Адаптуйте контент відповідно до кожної платформи. Він має бути цікавим не тільки вам, а й аудиторії. Зосереджуйтесь не лише на статтях та колонках у медіа, а масштабуйте та шукайте нові ніші й зони розвитку.

На основі цих кроків сформуйте план, який буде складатися з:

- Цілей комунікації;
- Цільової аудиторії;
- Вашого архетипу;
- Обраного tone of voice;
- Інструментів;
- Каналів комунікації;
- Необхідних ресурсів;
- Контент плану.

Питання для перевірки знань

1. Що таке особистий професійний бренд менеджера?
2. Навіщо менеджеру взагалі потрібен особистий бренд?
3. Яка основна мета формування такого бренду?

ЛЕКЦІЯ 10. Оцінка ефективності кар'єрного менеджменту.

План

1. Основні мотиви кар'єри особистості
2. Поняття ефективності та результативності кар'єри
3. Поняття професійної придатності, фаховості і відповідальності

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 типі 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».

2. 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 відчувають нервові виснаження, 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 малоймовірна, 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 упускайте 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.

3. Поняття професійної придатності, фаховості і відповідальності

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-трудої 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.

Питання для перевірки знань

1. Що таке оцінка ефективності кар'єрного менеджменту?
2. Навіщо організаціям потрібно оцінювати ефективність кар'єрного менеджменту?
3. Яка основна мета такої оцінки?

ЛЕКЦІЯ 11. Кар'єрне портфоліо як інструмент фіксації професійних та навчальних досягнень

План

1. Кар'єрне портфоліо
2. Алгорит створення кар'єрного портфоліо

1. Кар'єрне порт фоліо

Поняття "портфоліо" прийшло із Західної Європи в XV-XVI ст. В епоху Відродження архітектори представляли замовникам готові роботи і нариси своїх будівельних проектів у особливій теці, яку і називали "портфоліо". Документи, представлені в цій теці, дозволяли скласти враження про професійні якості претендента.

Як методичний термін це слово вперше прозвучало в США у 80-х роках минулого століття. Пізніше технологія з такою назвою здобула популярність у Канаді, згодом її почали застосовувати в школах Японії та Європи. Відтак шкільне портфоліо охрестили одним з основних трендів сучасної освіти. У Великій Британії порт фоліо застосовують з метою оцінювання навчальних досягнень особистості в системі продовженої освіти та визначення професійної кваліфікації людини на національному рівні.

У сучасній науковій літературі це поняття тлумачиться як:

- Індивідуальний, персонально підібраний пакет матеріалів, які з одного боку, демонструють результати роботи, а з іншого – містять інформацію, яка характеризує способи аналізу та планування своєї діяльності; технологія автентичного (тобто адекватного) оцінювання діяльності;

- спосіб автентичного оцінювання в навчанні, зорієнтований на результат, що враховує досягнення студентів протягом певного проміжку часу;
- інструмент самоорганізації, самопізнання, само оцінювання, саморозвитку та самопрезентації студента, що дає змогу сформувати в нього навички аналізу власної діяльності, а також позитивного та конструктивного ставлення до критики.

Для планування кар'єри на її ранніх етапах, починаючи зі студентської лави, розроблена технологія «портфоліо кар'єрного просування».

Портфоліо кар'єрного просування (ПКП) являє собою пакет документів в паперовому та / або електронному варіанті, який відображає всі досягнення студента (академічні, професійні тощо). Портфоліо призначене для забезпечення ефективної взаємодії з викладачами у вузі, науковими керівниками в період навчання, а також з потенціальними роботодавцями після закінчення вищого навчального закладу.

Мінімальний набір документів, що входять в ПКП, наступний:

- резюме;
- список пройдених навчальних курсів по основній галузі професійної діяльності, а також суміжних областей знання, (включаючи додаткову спеціалізацію, тренінги, спеціалізовані семінари, майстер-класи і т. п.);
- список позанавчальних заходів і будь-яких посад, де на практиці застосовуються навички лідерства (наприклад, староста групи, керівник наукового гуртка тощо);
- опис кар'єрного потенціалу та готовності до кар'єри в термінах придбання навичок і досвіду;
- рекомендації провідних викладачів, керівників курсових, випускних бакалаврських робіт, виробничих практик і т. п.

ПКП має не тільки відображати вже досягнуті успіхи, а й характеризувати потенціал подальшого професійного просування.

Кар'єрне портфоліо було задумано як альтернатива традиційному резюме (анкеті, використовуваної при прийомі на роботу), інформація в якому відрізняється обмеженістю і формальністю.

ПКП надає більш повну інформацію, ніж стандартне резюме, дозволяє роботодавцю легко переглянути рівень підготовки і весь спектр умінь і здібностей кандидата та створює умови для більш обґрунтованого кадрового рішення. Професійно складене ПКП може допомогти випускнику привернути увагу роботодавця.

ПКП має фіксувати всі досягнення студента, тому портфоліо слід систематично оновлювати у міру просування під час навчання. ПКП можна використовувати для зберігання наступних документів:

- випускна кваліфікаційна (дипломна) і курсові роботи;
- звіти та відгуки про проходження виробничих практик;
- тексти доповідей на науково-практичних конференціях;
- копії статей в наукових виданнях;
- грамоти та подяки за участь в семінарах, форумах, конференціях та ін.;

- свідоцтво про занесення на Дошку пошани ВУЗу;
- сертифікати про успішне освоєння тренінгових та навчальних програм;
- свідоцтво про отримання іменних стипендій;
- грамоти учасників професійних конкурсів.

Для характеристики кар'єрного потенціалу ПКП може включати: індивідуальний план розвитку кар'єри ; есе «Я і моя кар'єра».

У кар'єрному есе студент розкриває свій погляд на кар'єру, описує причини і особливості вибору їм професії, розкриває власні стратегії досягнення кар'єрного успіху і т. п.

ПКП може бути розміщено як на персональному сайті, так і на сайті вузу. На сайті вузу може виділятися спеціальний розділ, присвячений персональній інформації про студентів для потенційних роботодавців.

<https://www.grivnya.in.ua/karyera/shcho-take-portfolio/>

<https://clas.kite.cx.ua/articles/prikladi-portfolio-pro-sebe-studenta.html>

2. Алгоритм створення кар'єрного портфоліо

1 Перш за все, необхідно прийняти рішення про формат вашого портфоліо. В залежності від вашого уявлення про кар'єру / роботі портфоліо може мати різний вигляд.

Як ви будете використовувати портфоліо? Чи Будете ви брати його з собою, щоб показувати на співбесіді? Або ж ви плануєте відправляти його по електронній пошті разом з вашим резюме?

2 Витратьте деякий час, вибираючи папку для портфоліо. Це дуже важливий крок, тому що (якщо ви ще не знаєте цього) зовнішній вигляд вашого портфоліо – значить дуже багато.

3 Чи Можете ви зробити скріншоти прикладів ваших робіт? Помістіть скріншоти в документ і збережіть його. Потім роздрукуйте цей документ, бажано на кольоровому принтері, щоб помістити в своє портфоліо.

4 Подивіться на себе очима майбутнього роботодавця. Ви хочете, щоб ваш потенційний роботодавець повірив, що ви відповідаєте його вимогам? Педантичне ставлення до дрібниць, з яким ви створювали ваше портфоліо, покаже вас з кращого боку.

5 Виберіть для портфоліо об'єкти, які найкращим чином демонструють ваші навички. Це повинні бути найкращі приклади ваших робіт.

6 Виберіть для портфоліо приклади, які мають відношення до роботи, яку ви шукаєте. Якщо ви шукаєте в декількох областях, зробіть кілька портфоліо.

7 Подумайте заздалегідь про те, скільки часу може бути витрачено на ознайомлення з конкретним об'єктом вашого портфоліо. Не чекайте,

що потенційний роботодавець буде читати звіт на чотирнадцяти сторінках, навіть якщо ви виконали велику роботу.

- Віддавайте перевагу візуальним приклади ваших робіт, якщо це можливо. Малюнки, фотографії, діаграми і т. д. не будуть конкурувати з вами за увагу інтерв'юера. Подумайте про створення демо-роликів.

- Замість великих за обсягом робіт використовуйте в портфоліо їх невеликі фрагменти. Якщо хтось дійсно зацікавиться вашою роботою і захоче отримати додаткову інформацію, ви можете відправити повний варіант пізніше. Крім того, невеликий фрагмент замість цілого – відмінна можливість зав'язати розмову.

- Якщо кращим способом продемонструвати ваші навички є письмова робота, ви можете відправити її (цілком або тільки частину) заздалегідь, щоб потенційний роботодавець мав можливість ознайомитися з нею завчасно. В якості альтернативи: прихопіть зразок своєї письмової роботи з собою на співбесіду і коротко на словах поясніть її суть, важливість і цінність.

8 Підженете своє портфоліо до характеру шуканої роботи. Подивіться на опис роботи і на підставі цього виберіть відповідні матеріали.

9 Зробіть резервну цифрову копію свого робочого портфоліо і не забувайте про її постійного оновлення. Використовуйте професійний організатор EspressoWork. Це допоможе вам завжди бути готовим до термінових співбесід і мати під рукою свіжу версію свого портфоліо.

Поради

Якщо ви бажаєте розмістити у портфоліо свої матеріали, опубліковані в газеті, спробуйте знайти PDF-версії газетних сторінок з вашими статтями. Використовуйте Adobe Photoshop або якусь іншу програму, щоб затінити частині сторінки, що не містять ваших текстів. Не забудьте також додати, що легко читається зразок статті в збільшеному масштабі.

Кар'єрне портфоліо допоможе вам у наступному:

- підготуватися до співбесіди;
- довести, що ви здатні робити ті речі, про які говорите;
- дохідливо викладати свої думки під час співбесіди;
- на прикладах продемонструвати результати вашої роботи;
- прищепити вам звичку документувати поточну роботу, що стане в нагоді в майбутньому, коли ви будете шукати роботу, намагатися піднятися по кар'єрних сходах або просто доводити, що ви цінний член команди;
- створити персональну базу даних, що полегшить написання резюме;
- оцінити прогрес у власному розвитку.

Папки для портфоліо можна знайти, наприклад, в інтернеті. Просто зайдіть у ваш улюблений пошуковик і наберіть «Папка для портфоліо».

Попередження

Якщо ви використовуєте приклади з вашого портфоліо в роботі, переконайтеся, що ці відомості не є власністю компанії, в якій ви працювали раніше. Ви можете вибрати якусь загальну або вже опубліковану інформацію,

отримати дозвіл правовласника або ж у вільний час зробити зразки, що не містять службовою інформацією.

При створенні портфоліо важливо уникати поширених помилок, які можуть негативно вплинути на його ефективність. Ось кілька помилок, яких варто уникати:

Включення неактуального або неактуального контенту: Уникайте включення застарілих або неактуальних робіт, які не відображають ваші поточні навички та рівень майстерності.

Відсутність чіткої структури та організації: Неструктуроване та неорганізоване портфоліо може заплутати та відштовхнути потенційних роботодавців або клієнтів.

Недостатня увага до дизайну та візуального оформлення: Нехтування дизайном та візуальним оформленням може створити враження непрофесіоналізму та недбалості.

Граматичні та орфографічні помилки: Перевіряйте своє портфоліо на наявність граматичних та орфографічних помилок, які можуть негативно вплинути на ваш професійний імідж.

Уникаючи цих помилок та приділяючи увагу деталям, ви зможете створити портфоліо, яке справить позитивне враження на потенційних роботодавців та клієнтів.

У сучасному цифровому світі існує безліч можливостей для створення портфоліо. Ви можете обрати платформу, яка найкраще відповідає вашій галузі та потребам. Ось кілька популярних варіантів:

Власний вебсайт: Створення власного сайту дає вам повний контроль над дизайном, структурою та контентом вашого портфоліо. Ви можете використовувати такі платформи, як WordPress, Squarespace або Wix, які пропонують готові шаблони та інструменти для створення професійного сайту.

Behance: Behance — це онлайн-платформа, яка спеціалізується на демонстрації творчих робіт. Вона особливо популярна серед дизайнерів, ілюстраторів та фотографів. Behance дозволяє створювати привабливі сторінки портфоліо, ділитися проектами та взаємодіяти з іншими творчими професіоналами.

Dribbble: Dribbble — це спільнота для дизайнерів, де вони можуть демонструвати свої роботи, обмінюватися ідеями та отримувати відгуки. Хоча Dribbble зосереджений переважно на дизайні інтерфейсів та графічному дизайні, він також може бути корисним для інших творчих професій.

LinkedIn: LinkedIn — це професійна соціальна мережа, яка дозволяє створювати профіль та додавати інформацію про свою освіту, досвід роботи та навички. Ви також можете завантажувати приклади своїх робіт та отримувати рекомендації від колег та клієнтів.

GitHub: Для розробників програмного забезпечення GitHub є ідеальною платформою для демонстрації своїх проектів та коду. Ви можете створювати репозиторії, ділитися своїм кодом та співпрацювати з іншими розробниками.

Спеціалізовані платформи: Існують також спеціалізовані платформи для конкретних галузей, такі як 500px для фотографів, Vimeo для відеографів або SoundCloud для музикантів. Ці платформи пропонують специфічні функції та спільноти, які можуть бути корисними для професіоналів у відповідних галузях.

Фриланс біржі: Фриланс біржі, такі як Freelancehunt та Freelance.ua, пропонують функціонал для створення портфоліо в рамках профілю фрилансера. Ці платформи можуть бути простими та універсальними майданчиками для демонстрації своїх робіт потенційним клієнтам. Крім того, наявність портфоліо на фриланс біржах може допомогти залучити нових клієнтів та отримати більше замовлень.

Питання для перевірки знань

1. Що таке кар'єрне портфоліо?
2. Навіщо потрібно створювати кар'єрне портфоліо?
3. Яка основна мета його використання?

ЛЕКЦІЯ 12. Кар'єрний тайм- менеджмент

План

1. Сутність тайм-менеджменту.
2. Облік та аналіз робочого часу менеджера.
3. Управління поглиначами часу.

1. Сутність тайм-менеджменту.

Тайм-менеджмент (управління часом, від англ. time management) - сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проектів і календарних подій. У разі управління часом варто враховувати принцип ефективності (використання часу має відповідати основним принципам), принцип розумності (зробити більше завдяки скороченню втрат часу).

Сутність тайм-менеджменту можна сформулювати як якісне виконання роботи, досягнення поставлених цілей за мінімальний проміжок часу.

Основне завдання тайм-менеджменту - вирішувати головні завдання, які дійсно потрібно вирішити. Тайм-менеджмент допомагає усвідомити керівнику те, що саме і коли саме він повинен зробити. Навики тайм-менеджменту потрібні усім, особливо тим, хто кожен день виконує дуже різні завдання, а також тим, хто кінці дня часто усвідомлює, що ним не зроблено дуже багато із запланованого і, що він пропустив щось дуже важливе.

Тайм-менеджмент є частиною процесу оптимізації часу.

Процес оптимізації часу менеджера складається з трьох компонентів:

- 1) облік часу (реєстрація часу);
- 2) управління часом (аналіз, планування, розподіл часу, контроль для зменшення непродуктивних витрат);
- 3) укрупнення часу (засоби акумулювання часу у вигляді максимально великих і зв'язаних між собою блоків) .

Тайм-менеджмент як діяльність щодо управління часом виконує певні завдання, а саме:

- аналіз ефективності організації власної роботи;
- виявлення «вузьких» місць, тобто етапів чи процесів, що можуть завадити виконанню завдання;
- формулювання мети та завдань для себе та підлеглих; - узгодити управління часом з управлінням часом своїх підлеглих, делегувати і розділяти великі завдання на менші;
- раціонально планувати свій робочий і час на відпочинок; - успішно протистояти перешкодам на шляху до мети;
- здійснювати раціональну організацію свого робочого місця;
- ефективно використання нарад для вирішення проблемних питань.

З метою здійснення ефективного тайм-менеджменту необхідно використовувати набір правил. А саме - правила початку дня:

- розпочинати день з позитивним настроєм;
- починати роботу в той самий час щодня;
- здійснювати поточне коригування плану справ;
- постійно «преміювати» себе за виконане завдання;
- «з'їжте цю жабу», тобто першочергово потрібно займатись важливими, складними та навіть неприємними завданнями.

Правила проведення дня:

- встановлювати та контролювати терміни виконання завдань;
- уникати виконання додаткових невідкладних проблем, які можна вирішити згодом або делегувати їх виконання підлеглим, тобто вміння казати «ні»;
- максимально уникати незапланованих, непередбачених та емоційних рішень та дій, обрати та дотримуватись розміреного темпу;
- регулярно робити перерви між завданнями;
- накопичувати однотипні та прості справи та виконувати їх разом.

Правила завершення робочого дня:

- намагатися завершувати розпочаті справи;
- здійснювати контроль виконаних завдань;
- сформулювати план роботи на наступний день;
- завершуючи робочий день, створити гарний настрій, виокремивши найважливіші позитивні події та звершення дня.

Також слід вирізнити інструменти планування роботи керівника.

1. Календар-щотижневик:

- записна книжка, блокнот, будь-який інший засіб відображення інформації, куди заносяться усі найважливіші напрями роботи на планований період (день, місяць, рік);

- настільний календар-щотижневик. Його переваги у тому, що візуально можна контролювати план справ на тиждень. Водночас його недоліком є те, що в ньому немає чітко виділених важливих справ дня, тижня.

2. Органайзер - щоденник особистої роботи, записник, що складається з кількох розділів.

3. Електронна записна книжка.

4. Інформаційні засоби організації праці, що допомагають вирішувати такі завдання:

- здійснювати планування заходів на певний період часу (рік, квартал, місяць, тиждень, день) та контролювати результати;

- здійснювати документообіг

- автоматизоване виготовлення, запис і пошук структурованої вхідної та вихідної інформації;

- довідник, що містить координати юридичних і фізичних осіб та дозволяє здійснювати їхній автоматизований пошук;

- калькулятор, що забезпечує здійснення розрахунків у процесі виконання завдань.

2. Облік та аналіз робочого часу менеджера

До основних недоліків організації управлінської праці слід віднести те, що тривалість трудових процесів, які виконують керівники, зростає насамперед через різні витрати часу з організаційних та інших причин.

Канали втрат робочого часу в управлінців:

- відволікання в робочий час на зайві заняття;

- залишення робочого місця за власним бажанням;

- неповернення на роботу після виконання завдань.

Всі ці втрати можуть і мають бути ліквідовані. Доцільно та економічно вигідно доручити виконання не властивих висококваліфікованим фахівцям функцій відповідним групам службовців. Одним із шляхів зниження витрат часу на виконання різних управлінських операцій є вміння керівника раціоналізувати свою роботу. Рівень організації праці керівника передусім відрізняється тим, як він використовує свій робочий час, час для вирішення головних питань та тих, які можна вирішити пізніше; як він розподіляє питання, які має вирішити сам і які можна доручити керівникам та фахівцям нижчого рівня управління. Тільки в результаті стандартного вивчення витрат робочого часу, їх аналізу можна упорядкувати розстановку кадрів, звільнити керівників від невласливих їм функцій, а фахівців від нетворчої праці. Необхідно в кожному конкретному випадку всебічно проаналізувати, в якому обсязі виконує роботу кожний фахівець і чи відповідає його кваліфікація функціям, які ним виконуються.

Процедури самоаналізу використання робочого часу:

1. Усвідомлення необхідності більш ефективного використання часу. Аналізують перевантаження, поспіх у роботі, накопичення невирішених проблем, стресові ситуації тощо.
2. Прийняття рішення про проведення самоаналізу витрат робочого часу. Визначається зміст підготовчої роботи, вибір конкретного строку та періоду здійснення самоаналізу.
3. Підготовка до самоаналізу включає розподіл керівної діяльності відповідно до посади на окремі види. Розробка таблиці для інвентаризації витрат часу за видами діяльності. Розробляються форми для фіксування відволікань від основної роботи. Здійснюється підготовка таблиць для опрацювання результатів самоаналізу.
4. Фіксування витрат робочого часу здійснюється протягом 3- 5 днів.
5. Опрацювання отриманих результатів та визначення марних витрат часу за напрямками діяльності і на відволікання. Визначається мета діяльності та приймається конкретне рішення. Проводиться планування використання робочого часу і організація власної роботи, контроль за виконанням наміченого плану, опрацьовується інформація на основній роботі і виконанні непередбачених справ.
6. Визначаються переваги і недоліки індивідуального стилю роботи.
7. Виробляється стратегія і тактика підвищення ефективності використання робочого часу.
8. Здійснюється керування використанням власного часу на основі реалізації стратегічних і оперативних заходів.

Менеджерами 15 країн було запропоновано 145 чинників непродуктивних затрат часу, з яких необхідно було виділити 15 універсальних. На основі проведених досліджень був складений наступний перелік: перерви в роботі в результаті телефонних дзвінків, випадкові відвідувачі, наради (заплановані і незаплановані), кризові ситуації, відсутність цілей, пріоритетів і конкретних строків виконання, нагромадження справ і особиста дезорганізація, неефективне делегування прав і обов'язків, рутинна робота, зайва деталізація питань, спроба братися зразу за все і нереальні часові оцінки, відсутність достовірної інформації, незрозумілі інструкції, невідповідна, неточна і застаріла інформація, нерішучість і відтягування прийняття рішень, нечітка уява про сфери відповідальності і повноважень, нездатність сказати «ні», невміння доводити задачі до кінця, відсутність самодисципліни.

3. Управління поглиначами часу

Цілком природно, що якісне виконання роботи значно заощаджує час. Немає необхідності щось переробляти або виправляти, або, що ще гірше, - виправдовуватися й доводити протилежне. Тому більшість людей об'єктивно зацікавлена в тому, щоб виконувати роботу добре.

Але, як відомо, найкраще - ворог гарного. Досконалість завжди вимагає часу й додаткової енергії, але далеко не завжди диктується необхідністю. І дуже часто уявлення про те, що робота повинна виконуватися бездоганно, стає причиною відкладання важливих справ. Людина цілий день займається дріб'язковими справами, нібито завершуючи раніше почату роботу, очікуючи для важливої, але важкої справи «слушної миті».

Тому **перше правило**, яке необхідно засвоїти для подолання відкладання: будь-яка робота повинна бути виконана добре, але без зайвого шліфування всіх деталей і дріб'язків. Більше того, більшість зі справ вищої категорії пріоритетності за своєю природою не можуть бути виконані ідеально, оскільки людина ніколи не виконувала їх раніше.

Острах невдачі змушує людей шукати найрізноманітніші способи «втечі» від важливих, але важких або нелюбимих справ. Одні починають займатися приємною, але менш важливою справою, проявляючи при цьому надмірне старання. Інші починають самі робити ту роботу, яку можна було б делегувати. Треті читають або спілкуються з іншими людьми. А деякі просто мріють. У кожному разі, вони займаються тим, чим можна було б не займатися взагалі.

Можна витратити час на дріб'язкові справи й відчувати при цьому задоволення. Можна здаватися зайнятим і виправдовувати відкладання виконання важливої роботи відсутністю часу. Але насправді людина не приступає до неї тому, що вона займається нікому непотрібними справами.

Деякі з менш значимих справ варто відкласти, аби подивитися, чи не відпаде згодом необхідність у їхньому виконанні. Звичайно, відкладання таких справ іноді стає джерелом великої кризи (наприклад, підготовка звіту тощо). Але вони рідко досягають кризової стадії без попередження (про закінчення звітного періоду в будь-якому разі нагадають багато людей та подій). Тому **правило друге**: позбавляйтеся малозначимих справ.

Зволікання - одна з головних перешкод на шляху до досягнення цілей. Але іноді небажання виконати намічений план може бути викликано не зволіканням, а прагненням гнучко й вчасно реагувати на обстановку, що змінилася. Якщо все-таки Ваші пріоритети не змінилися, почати дії з їхнього досягнення допоможе більш детальне планування. Звичайно, чим більш докладно людина зможе розпланувати власну діяльність, тим більше можливостей того, що план перетвориться в дію. Отже, **правило третє: перевіряйте ще раз пріоритети поставлених цілей**.

Відкладання виконання важливих справ до останнього моменту дуже часто приводить до несприятливих наслідків. І якщо Ви вже засвоїли основні правила виконання роботи, але однаково не можете зважитися приступити до якоїсь важливої, але важкої або неприємної справи, необхідно винайти для себе який-небудь надійний спосіб рятування від зволікання.

Здатність приступити до справи одразу ж, як тільки виникає необхідність (без очікування, коли вона набуде кризові форми) - це теж навичка, яку необхідно придбати.

Гарний спосіб перебороти повільність - це позначити мініціль. Обмежуючи вирішення якогось великого завдання виконанням невеликої за обсягом роботи, ініціюється ефект інерції: поки людина стоїть на місці, зрушити дуже важко, але коли рух уже почався, продовжувати його набагато легше.

Важка, але важлива справа повинна створити конкуренцію менш важливим справам. Щоб приступити до її виконання, можна скласти список можливих «завдань негайного виконання», що вимагають 5 - 15 хвилин і будуть сприяти просуванню пріоритетної справи. При цьому не має значення, яке завдання будете виконувати людина. Важливо лише, щоб воно було уло легким - чим легше, тим краще, - і щоб воно було пов'язане з її пріоритетною справою.

Питання для перевірки знань

1. Що таке кар'єрний тайм-менеджмент?
2. Навіщо менеджеру управляти своїм часом у контексті кар'єри?
3. Яка основна мета кар'єрного тайм-менеджменту?

ЛЕКЦІЯ 13. Кар'єрна стратегія: сутність, принципи та основні компоненти.

План

1. Сутність кар'єрної стратегії
2. Розробка стратегії кар'єрного зростання

1. Сутність кар'єрної стратегії

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.

2. Розробка стратегії кар'єрного зростання

Розробка стратегії кар'єрного зростання включає такі етапи:

- формулювання студентом діагностично сформульованої мети свого кар'єрного зростання, тобто де людина хоче працювати й на якій посаді;
- ознайомлення з вимогами, що висуваються до працівника на цій посаді;
- визначення рівня своєї професійної компетентності за певними об'єктивними показниками, рефлексія своїх сильних та слабких сторін (наприклад, на основі використання методик «Визначення профілю особистості», «Побудова психологічного автопортрету», Tarte для визначення типу особистості тощо);
- складання мапи свого подальшого професійного становлення з визначенням основних віх на шляху реалізації цього процесу (наприклад, вивчити іноземну мову, отримати диплом про вищу освіту тощо)

О. Стеценко під час розробки кар'єрної стратегії рекомендує використовувати SWOT-аналіз, який допомагає визначити загальний напрям подальшого професійного розвитку людини й оцінити свій професійно-особистісний потенціал. Названа методика спрямовує особу на здійснення об'єктивного аналізу таких аспектів:

- Strengths – сильні сторони; –
- Weakness – слабкі сторони;
- Opportunities – зовнішні можливості, на які людина не здатна впливати;
- Threats – зовнішні загрози (ризики), на які людина не впливає

Тактика реалізації вищевказаної стратегії відбивається в так званому плані кар'єрного зростання – документі, що визначає чітко визначену траєкторію руху людини до поставленої кар'єрної мети, а також методи, інструменти та терміни її досягнення.

Під час розробки цього плану людина має на основі врахування визначених раніше в стратегії цінностей, мети та завдань розбудувати технологію реалізації цієї стратегії з чітким визначенням етапів майбутньої діяльності на шляху досягнення поставленої мети, причому всі етапи мають бути докладно описані. Цьому допоможе пошук відповідей на такі запитання:

Яку ціль поставлено на цьому конкретному етапі?

Що та коли планується зробити (наприклад, отримати диплом про вищу освіту чи певний сертифікат)?

За якими конкретними показниками оцінюються результативність обраного етапу?

SMART

Запорукою успішного плану розвитку є чітко визначені цілі й таймлайни, які підвищують самодисципліну й дають розуміння динаміки вашого зростання. У цьому допоможе постановка цілей за системою

SMART, згідно з якою будьяка мета повинна відповідати п'ятьом критеріям:

Specific – (чітко визначений, специфічний) – відповідно до цього критерію, формулюючи мету, суб'єкт повинен дати собі відповіді на такі питання: Чого саме він прагне? Хто ще залучений в бажаний процес? Де і коли повинен бути досягнутий потрібний результат? За яких умов мета може бути досягнута?

Measurable – (межуєрибл) (вимірюваний) – формулювання мети повинно включати критерії по яким може вимірюватись ступень досягнення результату. Тому необхідно поділити кінцевий результат на складові елементи, що вимірюються.

Achievable / Agreed (досяжний/узгоджений) – суб'єкт кар'єри повинен володіти здібностями, можливостями, ресурсами та бажанням досягти мети, яку ставить. Найбільше задоволення люди, як відомо, отримують при досягненні цілей, які знаходяться на межі їх можливостей, але не за ними. Далі відповідно до обраних цілей розбудовується стратегія поведінки та визначаються конкретні дії.

Realistic / Relevant (реалістичний / релевантний) – даний критерій припускає, що мета повинна бути реалістичною та доречною. Її досягнення має вписуватися в реалії життя та співвідноситися з більш глобальними цілями та іншими умовами. Наприклад, якщо індивід хоче мати час на родину, виховання дітей, не варто погоджуватися на роботу з тривалими відрядженнями та великими постійними переробками.

Time-bound (визначений у часі) – передбачає чітке визначення як фінальних, так і проміжних термінів досягнення мети. Адже без чіткого плану до результату можна рухатися все життя, але так його й не досягти. За цією системою ви ставите собі конкретні реалістичні цілі й дедлайни їх досягнення. Тобто, кожен ціль потрібно ставити максимально конкретно, перевіряти її на досяжність та продумувати, як і коли ви будете вимірювати результат. І, звісно, кожна наступна ціль має бути ще одним кроком до досягнення вашої кінцевої мети.

Крок за кроком, рухаючись за складеним планом, ви будете наближатися до своєї мети. Коли здобудете необхідні компетенції, поговоріть із менеджером про те, що ви вже готові до нового етапу у своїй кар'єрі. Можливо, вам не зможуть одразу запропонувати нову позицію, але вертикальна кар'єра – це ж не лише про назву посади, але й про розширення відповідальності, автономії та повноважень, які компанія завжди радо вам делегує. А можливо, щоб зайняти омріяну посаду, вам необхідно буде навіть змінити компанію – не бійтеся розпізнати такий момент і вийти зі своєї зони комфорту. Пам'ятайте, що ваша кар'єра – у ваших руках.

Модель GROW

Ще одна модель, яка дозволяє задавати собі правильні питання та розвивати кар'єру усвідомлено:

G – Goal (мета): чого я хочу? Який результат буде найкращим? Яка ціль є значущою? Як я зрозумію, що досягну потрібного результату? Як досягнення мети вплине на інші життєві сфери? Мету важливо визначати та сформулювати максимально конкретно. Це дозволить не тільки встановити ціль, а і розпочати шлях до неї більш виважено.

R (Reality) (реальність): що є наразі? Що відбувається? За 10-бальною шкалою, де 10 – це мета, на якому рівні я зараз? Що відчуваю, що мене хвилює? Як це впливає на інші сфери життя? Які ресурси вже є? Хто ще, крім мене, впливає на результат? На цьому етапі є ризик захопитися самокритикою, тому варто бути обережним та тримати баланс, щоб не втратити мотивацію. Важливо відповідати на власні питання відверто, наприклад, зізнання в тому, що заважає страх або лінощі, – це вже успіх і привід переглянути поведінку. Проте всі відповіді важливо конкретизувати – так легше подолати складнощі.

O (Options) (варіанти): які можливості є? Що можна зробити, щоб змінити ситуацію? Які є варіанти? А чи існують альтернативи? Який «план Б»? Які є ресурси, а які ще варто залучити? І до кого можна звернутися за допомогою? Тут важливо отримати максимальну кількість ідей та опцій, без

критики та оцінювання, розглядати навіть дивні, незвичні та нестандартні варіанти.

W (Will) (буду): які визначити перший крок та алгоритм дій? Коли це зробити? Що варто врахувати перед тим, як починати шлях? Яка підтримка, ресурси потрібні? За якими ознаками я зрозумію, що просуваюся до мети? Які перешкоди можливі, де саме їх можна зустріти? І що я робитиму, коли зустрінуся з цими складнощами? Наскільки я впевнений у тому, що план реальний (за 10- бальною шкалою)? Що заважає поставити позначку 10? «Will» – ключове слово: «буду». Воно передбачає рішучість та волю до змін. Саме «буду», а не «можу», «треба», «хотів би».

Кар'єрні якорі

Інструмент американського психолога Едгара Шейна, який дозволяє визначити мотиви, що спонукають людей прикладати зусилля для розвитку своєї кар'єри. Згідно з цією концепцією, є вісім кар'єрних якорів, зважаючи на різні знання, навички, мотиви та цінності людини:

Професійна компетентність. Спеціаліст, який надзвичайно зацікавлений у своїй професії, прагне розвиватися в ній, відчуває потребу в тому, щоб бути частиною професійної спільноти. Якщо це ваш якор – ви будете щасливі, коли матимете можливість постійно вчитися, розв'язувати складні завдання, отримувати визнання колег.

Менеджмент. Це люди, яких мотивує можливість вертикального кар'єрного зростання, а відтак і управління підлеглими, а також – висока винагорода та статус.

Незалежність. Це фахівці, які потребують можливості працювати у власному стилі та режимі, а єдиним орієнтиром є досягнення цілі. Може відчувати дискомфорт, постійно працюючи в команді та в традиційній корпоративній ієрархії, тому важливою умовою може стати, наприклад, мінімальний контроль, персональна відповідальність за власне завдання, гнучкий графік або віддалений режим роботи.

Безпека та стабільність. У так званому сучасному VUCA-світі¹ комусь вдається пристосуватися до постійних змін, а хтось прагне зберігати стабільність і постійно шукає її, зокрема в професійній діяльності. Якщо це – про вас, почуватися впевнено дозволить робота у великій компанії з історією, в межах довготривалих проектів, де є мінімум несподіванок та ризиків.

Підприємництво. Часто такі люди відкривають власний бізнес. А якщо працюють у команді – все одно шукають шляхи для реалізації творчих рішень та інновацій, а отже, залученими та лояльними можуть бути тільки в тих компаніях, де є така можливість, зокрема – на етапах запуску проектів та відкриття філіалів.

Прагнення приносити користь. Якщо можливість допомагати людям не передбачає сама професія, варто шукати компанію, яка має програми для корпоративного соціального розвитку (наприклад, участі в благодійних проектах).

Виклик. Йдеться про людей із високим рівнем внутрішньої мотивації, які прагнуть постійно підвищувати планку та досягати її, а для цього їм необхідно ускладнювати професійний левел . Можуть бути надзвичайно цінними для виконання складних, різноманітних та ризикованих проектів, проте неефективними в рутинних завданнях.

Стиль життя. Для людей, які мають цей кар'єрний якір, важливо зберігати життєвий баланс, піклуватися про інші галузі життя, окрім роботи – отже, і компанію варто обирати таку, яка поважає це право і надає більше можливостей приділяти час родині та особистим інтересам.

Розбір польотів (After Action Review)

Цей інструмент запозичений із досвіду армії США і використовується, коли необхідно проаналізувати помилки та зробити висновки з певної «операції». В потрібному нам контексті це може бути невдала співбесіда, неуспішні переговори або проект, який ризикує провалитися. Важлива умова: цей розбір потрібний для навчання та виправлення помилок, отже, проводити його варто протягом певного проекту (яким є і пошук роботи). Бажано – регулярно (щотижня або після чергової зустрічі з роботодавцем, наприклад). Зазвичай цей інструмент використовується в групі, але корисний і для самоаналізу.

Структура проста та передбачає пошук відповідей на чотири питання:

Що мало відбутися?

Що сталося насправді?

Чому фактичні події відрізняються від тих, які були заплановані?

Чому я можу навчитися?

Щирі відповіді на ці питання дозволяють виявити переваги та недоліки, сильні та слабкі ходи в певних обставинах та зробити висновки на майбутнє. Наприклад, якщо вам сподобалася компанія і ви планувати отримати пропозиції щодо роботи, але погано підготувалися до співбесіди, наступного разу цей досвід мотивуватиме поставитися до підготовки відповідальніше.

Питання для перевірки знань

1. Що таке кар'єрна стратегія?
2. Навіщо людині потрібна кар'єрна стратегія?
3. Яка основна мета кар'єрної стратегії?

ЛЕКЦІЯ 14. Типи моделі та стратегії кар'єри

План

1. Типи та моделі кар'єри
2. Стратегії кар'єри

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: «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 мало ймовірно, а рух вгору неможливо. Орієнтація на особисті інтереси - удержатись 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

За своїм змістом кар'єра має стратегічний характер тому, що вона спрямована на просування працівника у майбутньому.

Байдужих до кар'єри людей немає. Будь-яке життя проходить у безперервних змінах, пристосуваннях до подій, удосконаленні способу діяльності, прагненні досягти більш високого статусу. Але для одних це життя є важким тягарем боротьби за фізичне самозбереження, для інших - стихійним процесом життєустрою, а треті шукають свій життєвий шлях і реалізують його методом проб та помилок і, як правило, ціною суттєвих втрат.

Виникає запитання стратегічного плану: як першим просунутись на місце других, а другим на місце третіх, а третім - як зменшити втрати? С. Фроом дає таку відповідь - розширити простір своєї долі. Укріпити те, що сприяє життєдіяльності. Це і може бути змістом розуміння кар'єрної стратегії.

Проф. В. Романов визначає, що сутність кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рухаючих механізмів і ослаблював дію будь-яких факторів 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 у стратегічному періоді.

Стратегічний задум будь-якої людини, яка починає розвивати кар'єру, повинен проходити поетапно, тому що відносно чітко можна визначити тільки найближчі цілі. Неможливо передбачити конкретні події, які можуть бути на кар'єрному шляху і впливати на його успішність.

Кар'єрна стратегія - це мистецтво послаблення або усунення дії гальмуючих факторів для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді.

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

Безперервність

1. Жодна із досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або стати приводом для зупинки.
2. Відповідність займаній посаді або статусу повинна підтверджуватись процесом реалізації службових чекань або вимог.
3. Просування по службі може уповільнюватися або перериватись у зв'язку з труднощами або кризовим характером.

Осмислення

1. Будь-які кар'єрні дії повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до цілей індивідуальних та загальних.
2. Кар'єрний рух має забезпечувати оптимальність вибору маршруту та тактики його проходження.
3. Необхідна об'єктивна оцінка досягнутого становища, стану здібностей і можливостей руху до більш високих цілей

Швидкості

1. Швидкість просування по службі підтверджується порівнянням із загальним рухом.
2. У будь-якому русі є лідери і відстаючі.
3. Успішна кар'єра - це просування у групі лідерів.
4. Кар'єрне просування командою вважається більш надійним

Маневреності

1. Прямолінійний рух можливий тільки на вільному від інших рухів шляху, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатись тільки прямо на великій швидкості може викликати зіткнення з іншими або катастрофу.
2. Кар'єрний маневр передбачає:
 - пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу;
 - "пропуск уперед" на небезпечній ділянці;
 - "обхід бар'єра" без зміни маршруту;
 - знання "обхідних" шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху;
 - рух "зігзагом" на крутому підйомі;
 - вихід на інший службовий маршрут.
3. Всі названі та інші способи маневру треба вміло використовувати як кар'єрне мистецтво

Економічності

1. На конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, який дає найкращий результат при найменших витратах ресурсів.
2. Кар'єрний шлях дуже довгий і для багатьох триває практично все життя.
3. Треба вміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди порівнювати свої прагнення з реальними можливостями.

Примітності

1. Людина, яка використовує вищеназвані принципи рано або пізно буде помічена, але ж чим раніше, тим краще.
2. Талановиті люди завжди мають невдачі у кар'єрі у зв'язку з непримітністю.
3. Чим ширше визнання людини і потреба у її праці, тим ширше її кар'єрне поле.

Питання для перевірки знань

1. Що таке модель кар'єри?
2. Назвіть 2-3 традиційні моделі кар'єри (наприклад, лінійна).
3. У чому суть лінійної (східчастої) моделі кар'єри?
4. Що таке спіральна модель кар'єри

ЛЕКЦІЯ 15. Волонтерство як шлях до майбутнього кар'єрного зростання.

План

1. Волонтерство
2. Волонтерська діяльність її переваги

1. Волонтерство

Волонтерський рух, який був започаткований ще у 1859 році і асоціюється з іменем Анрі Дюрана і створенням організації «Червоний Хрест», на сьогоднішній день є надзвичайно поширеним у багатьох країнах світу.

Волонтерство є дуже важливою складовою громадянського суспільства. За допомогою волонтерства : в суспільстві підтримуються і підсилюються такі загальнолюдські цінності, як милосердя, турбота, допомога; люди реалізують свої можливості, повністю розкривають свій людський і професійний потенціал; встановлюються зв'язки, які сприяють вирішенню важливих життєвих питань багатьох людей.

У Загальній декларації волонтерів відзначається, що волонтерство – це добровільний вибір, який виражає особистісні погляди і позицію; передбачає активну участь людей в громадському житті; сприяє покращенню якості життя, поглибленню солідарності між людьми; зумовлює реалізацію основних людських потреб на шляху побудови більш справедливого суспільства; сприяє більш збалансованому економічному і соціальному розвитку; виражається зазвичай у спільній діяльності в рамках різних асоціацій.

Слід підкреслити, що волонтерство є дуже важливою складовою громадянського суспільства. За допомогою волонтерства :

- в суспільстві підтримуються і підсилюються такі загальнолюдські цінності, як милосердя, турбота, допомога;
- люди реалізують свої можливості, повністю розкривають свій людський і професійний потенціал;
- встановлюються зв'язки, які сприяють вирішенню важливих життєвих питань багатьох людей.

Волонтерство – це добровільний вибір, що відображає особисті погляди і позиції; це активна участь громадянина в житті суспільства, що виражається, як правило, у суспільній діяльності в межах різного роду асоціацій. Волонтерство сприяє покращенню якості життя, особистому процвітання й поглибленню солідарності, реалізації основних потреб на шляху будівництва більш справедливого і мирного суспільства, більш збалансованому економічному і соціальному розвитку, створенню нових робочих місць.

Добровільна праця – один із найяскравіших феноменів людської цивілізації, який свідчить, що на тлі технічного прогресу здійснюється еволюція людського духу. Спираючись на теорію потреб А. Маслоу, можна зробити висновок, що люди, які виконують добровільну роботу, досягли вершини піраміди потреб, тобто реалізують потребу в самоактуалізації.

Мотиви для вступу до рядів добровольців можуть бути різними: переконання етичного і релігійного характеру; потреба в спілкуванні, активності, реалізації своїх здібностей, суспільному і державному визнанні; бажання оволодіти новою професією, добитися поліпшення діяльності соціальної установи. Часто добровільними помічниками стають ті, хто вже отримав допомогу і підтримку від організації і тепер хотів би передати власний досвід подолання критичної ситуації іншим.

У волонтерства як руху дуже багато позитивних аспектів. Волонтери – не тільки альтруїсти, вони також працюють заради набуття досвіду, спеціальних навичок і знань, встановлення особистих контактів, особливо, якщо вони працюють в соціально-педагогічній сфері. Часто волонтерська діяльність – це прямий шлях до оплачуваної роботи, завжди можливість проявити і зарекомендувати себе.

Волонтерами можуть бути спеціалісти різних галузей.

Спеціаліста можна залучати і на одну годину, і на місяць. Важливо і в цьому випадку вважати його волонтером, оголошувати і заохочувати як волонтера. Три важливі правила в роботі зі спеціалістами:

- професійні погляди обох сторін на дану проблему мають збігатися (в кращому випадку, «не розбігатися»);
- гнучкий графік для спеціаліста;
- забезпечення можливості професійної або наукової кар'єри.

Становлення волонтерського руху в Україні нині відбувається за кількома основними напрямками, які мають такі особливості:

1. Добровільна безкоштовна робота волонтерів у громадських і некомерційних організаціях — надання допомоги різним категоріям населення в будь-яких видах діяльності, навчання, розвитку. Таке спрямування діяльності волонтерів будь-якого віку сприяє їхній творчій і соціальній самореалізації, саморозвитку та самоспостереженню.

2. Добровільна систематична або епізодична допомога державним установам реалізовувати соціальну політику — допомога освітянським (шкільним і позашкільним) закладам у навчально-виховній роботі, установам соціального забезпечення в роботі з дітьми та молоддю з особливими потребами й людьми похилого віку.

3. Волонтерська діяльність є наслідком творчого саморозвитку, навчання інших того, що сам добре знаєш, але ця діяльність не є професійною.

4. Педагогічно спрямована волонтерська діяльність, по суті, виступає і механізмом розвитку особистості, її соціалізації і духовного становлення. Цей напрямок розвивається в дитячих і молодіжних об'єднаннях (метою їх створення є суспільно корисна діяльність), у різних групах при ЦССМ.

Підтримка волонтерів передбачає таке:

- консультування — пояснити волонтерів, як поводитися в тій чи іншій ситуації, тонкощі й моменти можливих дій у тій чи іншій ситуації;
- забезпечити волонтера інформацією, необхідної в певній ситуації, наприклад, правові приписи, певні норми й правила;
- безпосередня робота — так організувати роботу волонтерів, щоб запобігти надмірним навантаженням;
- навчання й підвищення кваліфікації — передати волонтерам знання й навички та вміння, які необхідні для соціальної роботи;
- зміни в системі — впливати й змінювати організаційні умови, щоб створити сприятливі умови для роботи волонтерів;
- особиста підтримка — допомогти волонтерів визначити проблему й знайти рішення для неї;
- сприяння взаємній підтримці — сприяти встановленню контактів і взаємодопомоги між волонтерами;
- постійна підтримка — організувати зворотний зв'язок з волонтером, дізнаватися його думку про роботу, контроль і корегування діяльності, виправлення можливих помилок.

Волонтерська діяльність часто вимагає виконання різноманітних завдань, які допомагають розвивати як **жорсткі (hard skills)**, так і **м'які (soft skills)** навички:

Жорсткі навички: Залежно від сфери, волонтери можуть набути навичок у проєктному менеджменті (планування, координація), написанні грантових заявок, SMM та цифровій комунікації, організації заходів, фінансовому обліку, зборі та аналізі даних, наданні першої допомоги, роботі з певним програмним забезпеченням тощо. Наприклад, волонтер, який допомагає організувати благодійний захід, набуває досвіду в логістиці, комунікації з постачальниками та роботі з бюджетом.

М'які навички: Ці навички є універсальними та високо цінуються роботодавцями. Волонтерство сприяє розвитку:

Комунікації: Взаємодія з різними людьми – бенефіціарами, колегами, партнерами, донорами.

Лідерства: Можливість брати на себе відповідальність, керувати невеликими командами або проєктами.

Командної роботи: Ефективна співпраця для досягнення спільної мети.

Вирішення проблем: Пошук рішень у непередбачених ситуаціях.

Адаптивності та гнучкості: Робота в умовах, що постійно змінюються, та швидке пристосування до нових обставин.

Наполегливості та ініціативності: Самостійний пошук завдань та їх виконання.

Емпатії та емоційного інтелекту: Розуміння потреб інших та вміння працювати з різними категоріями людей.

<https://nakypilo.ua/teksty/suspilstvo/dosvid-roboty-volonterstvo-yak-navychky-volontera-dopomozhut-u-pratsevlashtuvanni/>

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UA-UNDP-volunteering-programmes.pdf>

2. Волонтерська діяльності її переваги

Волонтерство – один з видів залучення молоді до відстоювання активної громадської позиції, який дозволяє проявити максимально свої здібності та вміння, завдяки яким можна допомогти іншим людям у вирішенні їх проблем. Молоді люди гостро бачать соціальну несправедливість; розшарування суспільства; оточуючих людей, які потребують допомоги, і, головне, мають сили та натхнення своїми діями допомогти іншим.

У процесі участі у волонтерському русі формуються лідерські якості молодих людей. Лідерські якості – важливі характеристики сучасної людини, адже в останні роки все більше стверджуються цінності творчо і інтелектуально розвинутої людини. А це, в більшості випадків, можливе за умови вміння людини постояти за себе, досягати поставленої мети, бути лідером. Ведуться дискусії про вродженість чи набутість лідерських якостей, однак очевидно, що такі якості необхідно виховувати в собі. Лідерські якості також виховуються під час перебування молодшої особи в межах певної інституції (школи, навчального закладу, громадської організації тощо).

Для молодих людей участь у волонтерській діяльності має свої переваги:

- здійснення допрофесійної підготовка, професійне самовизначення та становлення;
- оволодіння знаннями та практичними навичками соціальнопедагогічної роботи;
- досвід індивідуальної та групової роботи з ровесниками та дорослими;
- нові друзі, цікаве дозвілля, змістовна зайнятість, можливість допомогти іншим;
- розвиток лідерських якостей, творчих здібностей, самовираження та становлення молодшої людини як особистості, як активного члена суспільства;
- можливість брати участь у процесах прийняття рішень, які стосуються молоді.

Для молоді волонтерська діяльність стає не тільки способом проведення вільного часу, самореалізації і можливістю принести користь суспільству, але і стимуляцією майбутніх фахівців до професійного зростання і розвитку. Особливо це стосується працівників соціальної сфери, оскільки піклування про людей, надання їм необхідної допомоги є важливою складовою їх професійної діяльності. До речі, як свідчить практика, люди, які прилучилися до волонтерської діяльності у молодому віці, продовжують брати участь у ній впродовж всього життя. Це може бути допомога людям похилого віку,

одиноким, інвалідам, дітям-сиротам, дітям, схильним до девіантної поведінки, дітям вулиці тощо.

Волонтерство є чудовим способом розширити **професійну мережу контактів**. Ви взаємодієте з:

Колегами-волонтерами: Це можуть бути фахівці з різних галузей, які можуть стати цінними контактами для майбутнього.

Співробітниками організації: Це дає можливість познайомитися з потенційними роботодавцями або менторами.

Партнерами, донорами, представниками інших НУО: Відкриває двері до нових можливостей та проєктів.

Ці контакти можуть стати джерелом інформації про вакансії, рекомендацій або навіть призвести до прямого працевлаштування. Для тих, хто шукає зміну кар'єри, волонтерство в новій для себе галузі є прекрасним способом отримати досвід і перевірити, чи підходить ця сфера.

Досвід волонтерства є значною перевагою в резюме, особливо для молодих фахівців без великого комерційного досвіду, або для тих, хто змінює сферу діяльності. Він демонструє роботодавцю:

Ініціативність та активну життєву позицію: Людина, яка готова працювати безкоштовно, часто є більш мотивованою та відповідальною.

Соціальну відповідальність: Показник того, що кандидат дбає не лише про власні інтереси.

Наявність навичок: Волонтерство надає конкретні приклади застосування soft skills та hard skills, які можна обговорити на співбесіді.

Питання для перевірки знань

1. Що таке волонтерство?
2. Яким чином волонтерство може бути пов'язане з кар'єрним зростанням?
3. Чи є волонтерство лише благодійністю, чи також інвестицією у власну кар'єру?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>
2. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
3. Кримський Михайло. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. URL: <https://smarthr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetenciji>
4. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21).
5. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки 60 Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
6. Тренди в HR: нова реальність 2021 року. URL: <http://peopleforce.io/uk/blog/trendi-v-hr-nova-realnist-2021-roku-2>
7. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24