

В.С. Савельєва
О.Л. Єськов

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2007

ББК 88.57я73

С 12

УДК 316.6:338.24(075.8)

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист №1.4/18-Г-781 від 21.05.2007 р.)*

Рецензенти:

Бузько І.Р. – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувача кафедрою міжнародної економіки Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля;

Богиня Д.П. – доктор економічних наук, головний науковий співробітник відділу соціально-економічних проблем праці інституту економіки і прогнозування НАН України, м. Київ;

Червова Л.Г. – доктор економічних наук, професор, завідувача відділом управління виробництвом Інституту економіки промисловості НАН України, м. Донецьк.

Савельєва В.С., Єськов О.Л.

С 12 Управління діловою кар'єрою. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 176 с.

ISBN 978-966-364-534-6

У навчальному посібнику розглядаються теоретико-методологічні, історичні, соціально-психологічні основи розвитку кар'єри працівника на підприємстві. Визначаються й уточнюються основні поняття в галузі кар'єрного розвитку, досліджуються фактори й цінності, що впливають на становлення кар'єри персоналу. Обґрунтовуються методологічні й методичні основи формування й реалізації кар'єрної стратегії розвитку.

Посібник призначений для студентів економічних факультетів, слухачів системи післядипломної освіти.

ББК 88.57я73

ISBN 978-966-364-534-6

© ДДМА, 2007

© Савельєва В.С., Єськов О.Л., 2007

© Центр учбової літератури, 2007

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Кар'єра: основні поняття, структура, зміст	6
1.1. Аналіз розвитку кар'єри як соціального феномена ...	6
1.2. Вивчення кар'єри як об'єкта управління	9
1.3. Розвиток кар'єри: поняття, сутність, програми підтримки	14
1.4. Концепції розвитку кар'єри персоналу.....	20
1.5. Класифікація й типологія кар'єри	28
1.6. Етапи й фази кар'єри	44
1.7. Досвід закордонних країн у керуванні професійною кар'єрою.....	48
Короткий зміст першого розділу	58
2. Фактори й цінності, що впливають на розвиток кар'єри.....	62
2.1. Аналіз факторів кар'єри.....	62
2.2. Система факторів, що беруть участь у формуванні кар'єри	69
2.3. Соціально-біологічні фактори, які впливають на кар'єру менеджера.....	71
2.4. Місце кар'єри в системі цінностей людини.....	75
Короткий зміст другого розділу.....	83
3. Індивідуальне планування кар'єри	86
3.1. Технологія організації просування по службі.....	86
3.2. Характеристика керівника. Вибір кар'єрних прагнень. Складання плану кар'єри.....	97
3.3. Розробка кар'єрних стратегій індивіда	108
Короткий зміст третього розділу	113
4. Управління кар'єрою на підприємстві.....	116
4.1. Принципи успішного управління кар'єрою на підприємстві	116
4.2. Система управління кар'єрою	120
4.3. Методологічні й організаційні основи планування кар'єри	127
Короткий зміст четвертого розділу	130

5. Криза середини кар'єри.....	133
5.1. Управлінська діяльність в умовах критичного віку	133
5.2. Теоретичний аналіз регресійного управлінського бар'єру в середині життя	136
5.3. Особливості критичного періоду.....	139
5.4. Причини, які спричинюють перехід у критичний період	146
5.5. Методи нейтралізації кар'єрних бар'єрів в управлінській діяльності	147
Короткий зміст п'ятого розділу	150
Висновки	153
Варіанти залікових робіт з дисципліни «Управління діловою кар'єрою»	156
Глосарій.....	169
Список використаної та рекомендованої літератури	173

ВСТУП

У даному навчальному посібнику висвітлюються не тільки традиційні, але й зовсім нові проблеми вітчизняної науки управління персоналом. Тут різнобічно представлені теоретичні, методологічні й історичні аспекти формування, розвитку кар'єри й управління нею на підприємстві.

Безсумнівний інтерес і разом з тим велику пізнавальну цінність представляють викладені у навчальному посібнику економічні й соціально-психологічні стратегії управління кар'єрою як в організації, так і самим працівником.

Книга рекомендується для використання в навчальному процесі для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». Книга буде також корисна аспірантам вищих навчальних закладів, студентам, що одержують другу вищу освіту, науковцям, менеджерам з персоналу.

У книзі, крім різноманітної закордонної й вітчизняної монографічної літератури, використані окремі матеріали наукових статей, нотатки з дисертаційних досліджень, деякі матеріали підручників й учбово-методичних посібників таких вчених, як Т. Ю. Базаров, Н. П. Беляцький, Н. Н. Вересів, Л. Б. Волинська, О. А. Гаврилиця, Е. К. Зав'ялова, Е. Г. Молл, Т. В. Поспелова, В. В. Травін, А. Я. Кібанов, А. А. Крилов, С. И. Сотникова, Н. И. Шаталова та ін.

1. КАР'ЄРА: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА, ЗМІСТ

Якщо Ви незадоволені тим місцем,
яке займаєте – змініть його!
Ви ж не дерево!

Джим Рон

1.1. Аналіз розвитку кар'єри як соціального феномена

Термін **кар'єра** (від французького *carrière* й італійського *carriera* – біг) потрапив у науковий побут з повсякденної мови. У самому загальному розумінні він означає успішне просування в області суспільної, службової, наукової й іншої діяльності. Малий енциклопедичний словник 1907 року дає таке визначення кар'єри: «Кар'єра (слово французького походження) – швидкий успіх на службі й іншому поприщі».

У тлумачному словнику живої великоросійської мови Володимира Даля читаємо: «Кар'єра ж., фр. [*carrière*] – шлях, хід, поприще життя, служби, успіхів і досягнення чого-небудь» й «Кар'єрист – людина, що прагне скласти собі кар'єру, що думає, наперед, про кар'єру».

Подібна характеристика кар'єри з певними ідеологічними «добавками» була прийнята офіційною радянською термінологією. У виданому Академією наук СРСР «Словнику сучасної літературної російської мови» кар'єра тлумачилася як «шлях, просування кого-небудь до зовнішніх успіхів, вигод, слави, пошани, а також досягнення ким-небудь благополуччя, що супроводжує ту або іншу суспільну діяльність у буржуазно-дворянському середовищі».

У сучасному словнику можна знайти таке пояснення: «Кар'єра (від іт. *carriera* – біг, життєвий шлях, поприще): 1) просування в якій-небудь сфері діяльності; 2) досягнення популярності, слави, вигоди; 3) позначення роду занять, професії (наприклад, кар'єра вчителя). Кар'єризм – безпринципна погоня за особистим успіхом у будь-яких видах діяльності».

У вітчизняній практиці найбільше поширення одержало поняття про кар'єру, як про просування по чиновних ієрархічних сходах й посадовому росту. І, навпаки, широке розуміння кар'єри, що включало в себе, крім вище відзначеного, послідовність етапів професійного розвитку, постійне підвищення потенціалу, не було домінуючим.

Аналіз розглянутих визначень кар'єри дозволяє зробити такі узагальнення:

- кар'єра тісно пов'язана як з індивідуальною, так і із соціальною основою людини;
- кар'єра пов'язана з діяльністю людей;
- кар'єра пов'язана із соціальною мобільністю індивіда;
- у будь-якій ієрархії (виробничій, майновій, соціальній, адміністративній і т. д.) присутня кар'єра;
- кар'єру охоплює досягнення успіху в широкому діапазоні сфер діяльності: службової, наукової, суспільної й інших;
- у всіх визначеннях терміна присутня ознака успіху: «успішне просування», «шлях до успіхів», а також результат досягнення успіху;
- важливим бачиться розуміння кар'єри і як процесу, і як результату цього процесу;

Проаналізувавши викладені узагальнення, ми дійшли висновку, що наш концептуальний підхід до кар'єри як до *процесу й результату узгодження потреби індивіда в самовираженні й інтересів суспільства в максимальному використанні його трудового потенціалу* більш точно описує суть досліджуваного явища.

Узагальнені результати дослідження генезису й розвитку кар'єри як соціального феномена можна представити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Основні етапи зародження й розвитку кар'єри

Історичний період	Особливості розвитку кар'єри
1. Древня кар'єра (генезис кар'єри)	Поява прибавочного продукту, зародження кар'єри. Завершився з початком поділу розумової й фізичної праці
2. Середньовічна кар'єра	Соціальна нерівність, кар'єра доступна лише привілейованим. Панування релігії, що пояснювала й закріплювала соціальну нерівність
3. Буржуазна кар'єра XVII–XVIII ст.	Розширення суспільного поділу праці. Відділення управління від виробництва й капіталу. Поява найманих менеджерів – не власників. Завершився з появою класу професійних менеджерів, що відокремилися від класу капіталістів
4. «Бюрократична» кар'єра	Формальний поділ на управлінську, виробничу й фінансову кар'єри. Тотальна бюрократизація управлінського апарату. Адміністративні працівники фактично захопили пануючі висоти в суспільному житті й перетворилися на самостійну соціальну країну
5. «Масова» кар'єра	Утворення цивільного суспільства. Всі рівні перед законом. У всіх з'являються рівні можливості для розвитку кар'єри. Поняття про кар'єру все більше й більше розширюються

З наведеної таблиці видно, що кар'єра розвивалася при постійній зміні зовнішніх умов, сприятливих на несприятливі й навпаки. У міру розвитку досліджуваного об'єкта чітко визначаються такі історичні тенденції:

- охоплення кар'єрою усе більш широкої сфери діяльності людини;
- тенденція переміщення від наслідуваного статусу до того, що набувається;
- гуманізація суспільних відносин і трансформація поняття кар'єри в сфері тенденції гуманізації;
- розширення можливостей у сфері «кар'єрних прагнень».

Імовірно, що ці історичні тенденції будуть проявлятися й надалі.

1.2. Вивчення кар'єри як об'єкта управління

Необхідно зазначити, що дослідженням кар'єри як об'єкта управління займалися різні науки. Найбільше вивчена вона соціологією.

У *соціологічній літературі* останніх років закріпилося розуміння кар'єри як просування людини по сходах виробничої, майнової, соціальної, адміністративної й іншої ієрархії, розгляд її як послідовних занять, виконуваних індивідом протягом його трудового життя.

В більшості визначень *соціологів кар'єра* представлена у вигляді моделі сфери переміщення індивідів з нижчестоящих суспільних позицій на вищестоящі. Польський соціолог Я. Щепанський вважає, що, досліджуючи проблему кар'єри, «насамперед ми зіштовхуємося з мобільністю індивідів, що полягає в проходженні встановлених сходів у будь-якій ієрархічній системі, що ми називаємо особистою кар'єрою». У розуміння кар'єри він включає проходження індивідом ієрархічних шаблів «престижу», «доходу», «влади» і т.д.

Соціальна психологія концентрує свою увагу на вивченні залежності трудової кар'єри від типу особистості, що формується під впливом певних соціальних факторів, її взаємодії з мікросередовищем.

Нові можливості для вивчення й реалізації кар'єри представляє молода наука *соціоніка*, що вивчає індивідуально-психологічні особливості людини на основі аналізу закономірностей енергоінформаційного обміну між людьми й типологізації індивідів залежно від способів сприйняття, переробки й передачі інформації (виділення соціотипів). Соціоніка дає можливість робити успішну кар'єру на основі освоєння, вивчення теорії психологічних типів, пізнання їх і вибору професії й роботи, які найбільше відповідають типу особистості працівника.

Кар'єра також відноситься до сфери наукових і практичних інтересів менеджменту. Але інтерес до проблеми кар'єри не завжди був пильним і залежав від ролі людського фактора в менеджменті. Методологічні основи вивчення ділової кар'єри були закладені управлінською школою «людських відносин», а також

досягненнями психології й соціології. Подальший розвиток досліджень кар'єри проходив в рамках менеджменту організації, кадрового менеджменту, менеджменту людських ресурсів, його характеризує зріст інтересу до людського фактора. В управлінській науці відбувається усвідомлення зміни співвідношення ролей організаційно-технічних і людських ресурсів для досягнення успіху. «Всі господарські операції можна, в остаточному підсумку, звести до позначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з інших факторів мало що вдасться зробити», стверджує Лі Якокка, один з найвідоміших наприкінці ХХ століття представників ділового світу США.

Менеджмент людських ресурсів, який виник в 60-ті роки минулого століття (автором терміна вважають американського соціолога Р. Е. Майлза) розглядає співробітників як джерело невикористаних резервів, як актив підприємства, людський капітал, як найважливішу можливість налагодити більш раціональне планування й прийняття рішень.

У менеджменті людських ресурсів ділова кар'єра розглядається як сполучна ланка між прагненнями індивіда й еволюцією соціальних структур. Кар'єра не обмежується впливом виробничих факторів. Вона визначається як особистим потенціалом працівника, стилем життя, накопиченим соціальним досвідом, так і культурою, соціальними нормами, цінностями, соціальними ієрархіями й організаційними формами.

У *менеджменті організації* управління діловою кар'єрою розглядається як один з напрямків процесу управління персоналом.

Кар'єра тут трактується як суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження й задоволення працею. Кар'єра – це поступове просування по службовим сходам, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника, це просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, наприклад: одержання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, матеріальних багатств. Але кар'єра – це не тільки просування по службі. Життя

людини поза роботою має значний вплив на кар'єру, є частиною кар'єри. Можна говорити про кар'єру домогосподарок, матерів, рачнів і т. п.

Необхідно зазначити, що в управлінні дуже часто змішують поняття «*кар'єра*» й «*службово-професійне просування*», у той час як вони є близькими, але не тотожними. Термін «*службово-професійне просування*» є найбільш звичним для нас, тоді як термін «*кар'єра*» у нашій спеціальній літературі й на практиці фактично не використовувався.

Під *службово-професійним просуванням* розуміється пропонується організацією послідовність різних сходів (посад, робочих місць, положень у колективі). Кар'єра ж – більше широке поняття. Збіг наміченого шляху службово-професійного просування й фактичної кар'єри на практиці відбувається досить рідко і є скоріше виключенням, ніж правилом.

Таким чином, якщо узагальнити погляди на кар'єру різних наук, то можна дійти висновку, що кар'єра має місце тільки при взаємодії особистості й соціуму. Трактують кар'єри, які ототожнюють її з одним з елементів, образно висловлюючись, розглядають медаль тільки з однієї сторони. У той же час необхідно відзначити, що в процесі побудови кар'єри індивід займає первинне місце. Саме від відношення індивіда до цього процесу, рівня його самопізнання, розвитку, задоволеності, індивідуальній спрямованості, способів самовираження й залежить, які форми прийме кар'єрний процес й як це відіб'ється на соціальних структурах й ієрархіях.

Якщо розглядати поняття кар'єри з погляду *сучасних теорій мотивації*, то напрошується висновок, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Відповідно до теорії Маслоу, до первинних потреб людини відносяться потреба в безпеці, бажання бути впевненим у тім, що фізіологічні й інші пріоритетні потреби будуть задоволені як у поточному періоді, так і у майбутньому. Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації одержати максимум бажаного. Тому й у процесі роботи людина прагне одержання різноманітних заохочень і максимального задоволення потреб. До них можна віднести просування по службі й знання пер-

спектив свого росту. З теорії справедливості випливає, що очікувана залежність між рівнем ефективності роботи й просуванням по службі сприяє підвищенню трудової активності працівника.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива росту, безумовно, є пріоритетними потребами й мотиваційними факторами трудової діяльності. Отже, плануванню кар'єри необхідно приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілого ланцюга потреб і запровадженню в дію трудових мотивів персоналу.

У класичному підручнику з управління персоналом за редакцією О. Я. Кібанова дане таке визначення кар'єри: «Кар'єра – поступове просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по один раз обраному шляху».

Однак поняття кар'єри не означає тільки постійний рух нагору в рамках організаційної ієрархії.

Кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція й діяльність, пов'язані із трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини.

Галузь знань	Тракування кар'єри
Соціологія	Модель переміщення індивідів з нижчестоящих суспільних позицій на вищестоящі
Психологія	Базується на уявленнях про етапність індивідуального розвитку
Соціальна психологія	Залежність трудової кар'єри від типу особистості, яка формується під впливом певних соціальних факторів її взаємодії з мікросередовищем
Соціоніка	Дає можливість будувати успішну кар'єру на основі теорії психологічних типів, самопізнання їх та виборі професії найбільш відповідної типу особистості працівника.
Менеджмент людських ресурсів	Ділова кар'єра розглядається як сполучна ланка між прагненнями індивіда та еволюцією соціальних структур.
Менеджмент організації	Суб'єктивні власні судження працівника про своє трудове майбутнє очікувані шляхи самовираження та задоволення працюю – це поступове переміщення по службових сходах, зміна здатностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, які пов'язані з діяльністю робітника.

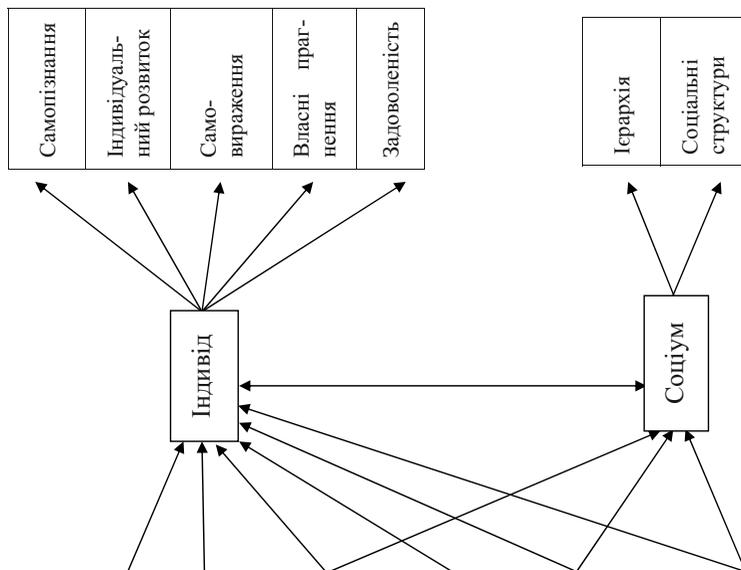


Рисунок 1 – Відношення різних наук до кар'єри

1.3. Розвиток кар'єри: поняття, сутність, програми підтримки

Розвиток кар'єри – це дії, спрямовані на підвищення конкурентоздатності працівника для досягнення цілей організації й особистих цілей у роботі працівника.

Під *конкурентоздатністю працівника* варто розуміти властивість людського капіталу, яка характеризує ступінь задоволення ринкової потреби в праці.

Успішна програма розвитку кар'єри дозволяє формувати й послідовно здійснювати зусилля, що протидіють «моральному й фізичному зношуванню» споживчої вартості товару особливого роду – здатності до праці робочої сили, тобто протидіючій втраті конкурентоздатності працівника, а отже, зниженню прибутковості людського капіталу.

Під *втратою конкурентоздатності працівника*, або старінням споживчої вартості робочої сили, необхідно розуміти процес використання людиною в його професійній діяльності точок зору, теорій, уявлень і методів, які є менш ефективними при вирішенні проблеми, ніж інші, існуючі в цей час.

Грунтуючись на принциповій методології управління людськими ресурсами, варто виділяти три види старіння споживчої вартості робочої сили залежно від його причин. Перший – це *професійне старіння* (старіння специфічної робочої сили), тобто старіння професійних знань, навичок, здібностей працівника, застосовуваних ним на конкретному робочому місці. У формалізованому вигляді коефіцієнт професійного старіння робочої сили може бути представлений у такий спосіб:

$$Z_o = K * Z_r,$$

де Z_o – знання особистості, використовувані на конкретному робочому місці;

K – коефіцієнт професійного старіння робочої сили;

Z_r – загальні знання, що існують у даній професійній галузі.

Другий вид старіння споживчої вартості робочої сили – *втрата професійної гнучкості*, тобто старіння професійних знань

співробітника, пов'язане з відсутністю можливості зміни праці як у межах власного робочого місця (за рахунок збагачення праці функціями й роботами, що відносяться до інших професій), так і за межами робочого місця (за рахунок зміни професії). У формалізованому вигляді ця характеристика старіння споживчої вартості робочої сили може бути представлена так:

$$Z_o = K * Z_{zp},$$

де Z_o – знання особистості, які працівник використовує на конкретному робочому місці;

K – коефіцієнт втрати професійної гнучкості робочої сили;

Z_{zp} – професійні знання, яких потребує робітник для зміни роботи.

Третій вид старіння споживчої вартості робочої сили - *старіння простої робочої сили*, тобто фізичне старіння робочої сили, пов'язане з повною або частковою втратою працездатності. У формалізованому вигляді дана характеристика старіння споживчої вартості робочої сили може бути представлена в такий спосіб:

$$C_p = K * C_z,$$

де C_p – загальний виробничий стаж власника робочої сили;

K – коефіцієнт старіння простої робочої сили;

C_z – величина робочого віку, протягом якого працівник за своїми психофізіологічними даними здатний до участі в трудовому процесі.

До факторів, що суттєво впливають на рівень конкурентоздатності працівника, відносяться:

- наявність у працівника ясних цілей діяльності;
- постійне накопичення їм професійної компетентності;
- регулярний зворотній зв'язок, оцінка діяльності працівника;
- наявність у працівника мотивації до оновлення знань;
- доручення працівникові трудових завдань, що дозволяють йому використати свої зростаючі здатності;

- різноманіття вимог роботи до рівня майстерності працівника, що надають можливості для його самовираження в професійній діяльності;

- можливість самостійно працювати, збалансованість влади й відповідальності;

- відповідальність працівника за збереження власного здоров'я.

Дослідження вітчизняних і закордонних вчених у цій області показали, що вплив кожного із зазначених факторів варіюється залежно від часу перебування працівника на одній і тій же посаді. Вплив факторів «наявність у працівника ясних цілей діяльності» й «доручення працівникові трудових завдань, що дозволяють йому використати свої зростаючі здатності» найбільш вагомі в період професійного розвитку робітника в перші роки його роботи на певній посаді, а потім крива впливу цих факторів має тенденцію до зниження. Фактор «зворотний зв'язок» впливає протягом одного–трьох років з моменту початку роботи на посаді, надалі його значимість наближається до нуля. Крива фактора «можливість самостійно працювати, збалансованість влади й відповідальності» має прогресивно зростаючу тенденцію, але при перебуванні в посаді понад п'ять років починає різко знижуватися. Криві значимості факторів «різноманіття вимог роботи до рівня майстерності», «наявність у працівника мотивації до оновлення знань» мають тенденцію до помірнього росту, що змінюється швидким падінням при перебуванні в конкретній посаді понад п'ять років.

Отже, після п'яти років перебування працівника в одній посаді жоден фактор не стимулює відновлення його професійних знань, здібностей і, як наслідок, ефективність його праці має тенденцію до зниження. Однак успішна програма розвитку кар'єри дає можливість отримати нові вигоди від інтелекту, освіти та навіть від емоцій (мотивації) працівників тією самою мірою, що й від їхньої практичної діяльності.

Сутність розвитку кар'єри, як усякого соціально-економічного явища, виражається в її функціях: інформаційній, профорієнтаційній, перетворюючій, стимулюючій, розподільній, управлінській.

Інформаційна функція розвитку кар'єри полягає в наданні своєчасної й повної інформації про об'єктивно необхідну потребу в робочій силі певної якості.

Профорієнтаційна функція визначається як вплив на носії робочої сили (осіб, які навчаються, й осіб, що працевлаштовуються), що сприяє своєчасному залученню їх у суспільне виробництво, їхньому раціональному розміщенню, ефективному використанню й закріпленню за місцем роботи на основі об'єктивної оцінки, схильності, здібностей та інших індивідуальних якостей людини.

Перетворююча функція розвитку кар'єри припускає визначення й формування таких цінових й якісних характеристик товару робоча сила, які можуть забезпечити задоволення ринкової потреби в праці протягом повного життєвого циклу робочої сили, тобто застосується формування робочої сили до споживчого попиту.

Стимулююча функція припускає стимулювання попиту на робочу силу й підтримку ефективної її пропозиції на внутрішньому ринку для того, щоб забезпечити структурні зміни зайнятості працюючих для поліпшення організаційних можливостей економічного росту, а також сприяння соціальній рівності.

Розподільна функція розвитку кар'єри пояснюється як економічна діяльність, яка полягає в розміщенні людських ресурсів по альтернативних видах зайнятості таким чином, щоб забезпечувати підвищення ефективності виробництва, удосконалення соціальної структури суспільства, більш повне задоволення потреб як роботодавців у робочій силі, так і найманих робітників у праці.

Управлінська функція кар'єрного розвитку припускає вплив керуючої підсистеми на керувану в рамках організаційної структури суб'єкта господарювання. Реалізація цієї функції орієнтована, поперше, на зменшення ступеня невизначеності й ризику в діяльності по підвищенню людського капіталу персоналу й забезпечення концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках цієї діяльності; по-друге, на інформаційне й комунікаційне забезпечення зазначеної діяльності; по-третє, на організацію контролю за використанням зростаючого людського капіталу на внутрішньому ринку праці.

Отже, для того, щоб процес розвитку кар'єри був безперервним, необхідне *проведення свідомих соціально-економічних змін, що сприяють переходу дійсного стану людського капіталу (R_{real}) у бажане*

(R_{pot}) шляхом постійного реагування на зміни внутрішньорганізаційних можливостей, які йдуть від різних підсистем організації й зовнішнього середовища. Між існуючими й бажаним станами людської підсистеми може бути розрив ($R_{pot} - R_{real}$). Розрив – це ознака неефективності розвитку кар'єри (рис. 2).

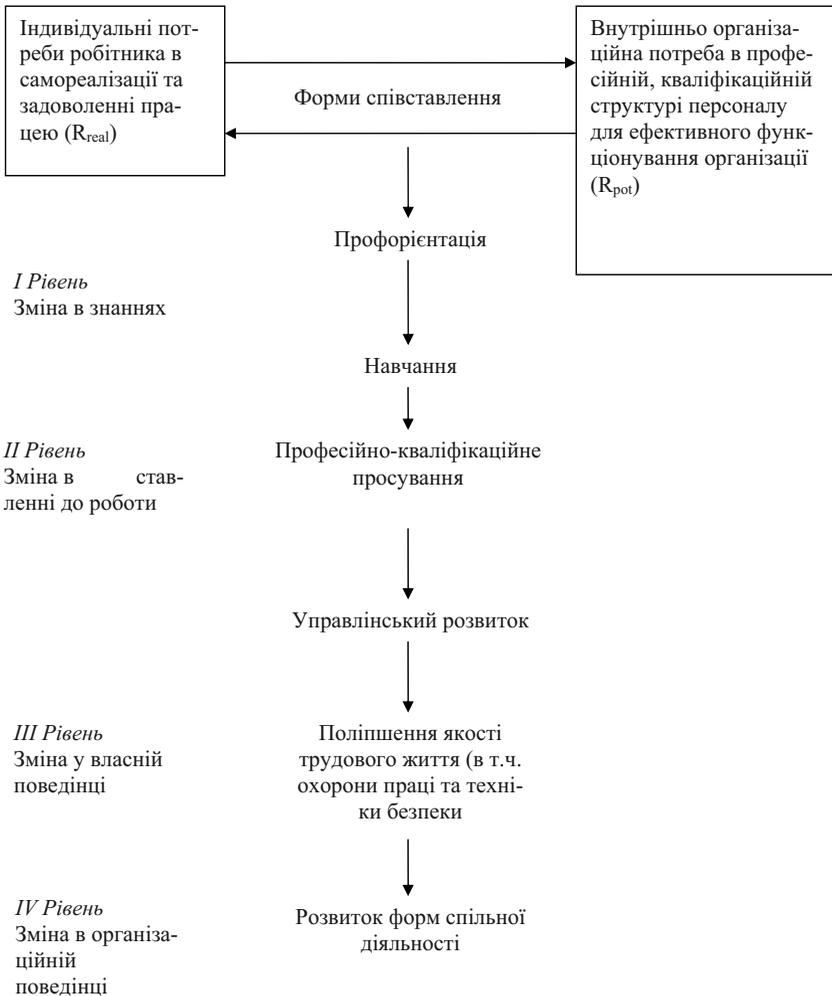


Рисунок 2 – Модель безперервного розвитку кар'єри в організації

Підхід до розвитку кар'єри в умовах ринку, орієнтований на подолання розриву між бажаним і необхідним станами людського капіталу в організації, на вирішення організаційних проблем і кінцеві результати, сприяє перетворенню організації в систему, що саморозвивається, що використовує свої підрозділи як лабораторії передового досвіду, що втягує в процес прийняття рішень весь персонал. Формується так званий *персонал постійного розвитку*, основними рисами якого є такі:

- постійне накопичення *працівником професійної компетентності*, що припускає інтеграцію навчання з виконанням трудових завдань, саморозвиток як обов'язок кожного працівника, трансформацію нових знань у необхідні вміння й навички для вирішення конкретних трудових проблем;

- підвищення в кожного працівника *задоволеності працею*; задоволеність роботою багато в чому залежить від вміння людини вибрати заняття, що цілком відповідає його потребам, інтересам, прагненням, а також фізичним можливостям, що розкриваються в сфері роботи;

- надання працівнику максимальних *можливостей для поліпшення його статусу*, тобто для розвитку кар'єри, яка здійснюється в тій або іншій формі та наданні працівникові певного рівня соціальних благ;

- *реконструкція самого процесу праці* в напрямі розширення посадових обов'язків, ротації працівників, поліпшення умов праці;

- розвиток *«командного духу»* шляхом переходу від індивідуальної відповідальності до відповідальності групи в цілому за все завдання, шляхом використання співробітників як ресурсу для розвитку один одного, залучення їх до управління виробничо-комерційною діяльністю.

Успішна програма розвитку кар'єри сприяє створенню «робочої сили, яка володіє більш високими здібностями й сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією. Звісно, що це повинно привести до збільшення цінності людських ресурсів організації. Якщо, наприклад, у результаті реалізації такої програми продуктивність робітника на складальному виробництві зросте на 10% без збільшення заводської вартості výro-

бів, то доход на капітал, вкладений організацією в розвиток людських ресурсів, набагато вище цього показника».

Реалізація моделі безперервного розвитку кар'єри має гарні шанси на успіх в тому випадку, якщо, *по-перше*, вище керівництво організації підтримує програму розвитку свого персоналу; *по-друге*, програма розвитку кар'єри розроблена для досягнення цілей організації; *по-третьє*, розвитку кар'єри персоналу властивий довгостроковий характер.

1.4. Концепції розвитку кар'єри персоналу

Сприйняття розвитку кар'єри як філософії управління внутрішнім ринком праці означає, що роботодавцеві доводиться йти на компроміс. Він орієнтується на досягнення своїх цілей (підвищення конкурентоздатності організації, одержання прибутку) шляхом якісного задоволення потреб найманих робітників у праці. А працівники, у свою чергу, зацікавлюються загальноорганізаційними цілями в тому ступені, у якому вони бачать у реалізації загальних цілей спосіб задовольнити свої потреби.

Отже, якщо роботодавці мають намір працювати успішно, вони будуть не просто маніпулювати персоналом, а заохочувати використання переваг людського ресурсу, що мається в їхньому розпорядженні. Для цього вони періодично переглядають свої цільові стратегічні й тактичні установки, розробляючи відповідні концепції кар'єрного розвитку.

Концепція розвитку кар'єри – це орієнтовані на власника людського капіталу філософія, ідеологія, стратегія й політика роботодавця.

У сучасній еволюції розвитку кар'єри можна виділити такі концепції:

- 1) *виробнича концепція*, або концепція вдосконалювання процесу нагромадження людського капіталу;
- 2) *продуктова концепція*, або концепція підвищення якості людського капіталу;
- 3) *торгівельна концепція*, або концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу;
- 4) *традиційна маркетингова концепція*, або концепція ефек-

тивності задоволення бажань і роботодавця;

5) *соціальна концепція*, або концепція соціально-етичного кар'єрного розвитку;

6) *профорієнтаційна концепція*, або концепція пошуку талантів;

7) *комунікативна концепція*;

8) *концепція сервісу*;

9) *сучасна концепція кар'єрного розвитку*.

Суть *виробничої концепції*, або концепції вдосконалювання процесу нагромадження людського капіталу (рис. 3) полягає в тому, щоб найбільш повно забезпечити персонал роботою. Відповідно до цієї концепції, роботодавці регулюють попит на робочу силу і її пропозицію на внутрішньому ринку праці методами чисельної й дистанційної адаптації, тобто чисельність працівників змінюється в повній відповідності зі змінами обсягів виробництва товарів або послуг шляхом використання альтернативних форм зайнятості, зміни моделей робочого часу.



Рисунок 3 - Виробнича концепція розвитку кар'єри

У цьому випадку роботодавців цікавить такий товар «робоча сила», який широко доступний та пропонується за низкими цінами. В основі виробничої концепції лежить багатопрофільна підготовка працівника з орієнтацією на усереднену кваліфікацію, тобто комплекс знань, умінь, навичок виконання робіт, що відносяться до різних професій.

Однак, як свідчить практика, реалізація такої концепції пов'язана з *низькою зарплатою, деградованою трудовою мотивацією, низькою продуктивністю праці, існуванням неефективних робочих місць і цілих підприємств*. Інакше кажучи, соціальні

вимоги усереднення рівня трудового життя протидіють підвищенню ефективності функціонування організації.

Практичне застосування розглянутої концепції корисно, коли для обраного сегменту внутрішнього ринку праці характерні, по-перше, працедефіцитна кон'юнктура (попит на робочу силу вищий за її пропозицію); по-друге, низька купівельна спроможність основної частини реальних і потенційних роботодавців; по-третє, багатоступінчаста, багатоканальна, інерційна, надмірно централізована мережа розподілу й перерозподілу робочої сили; по-четверте, висока мобільність робочої сили, тобто здатність найманих робітників швидко адаптуватися до мінливих умов виробництва, зміни трудових функцій, місць праці; по-п'яте, перевага середньо- і малокваліфікованої праці.

Продуктова концепція, або концепція підвищення якості людського капіталу (рис. 4), припускає, що роботодавець орієнтований на використання методів функціональної адаптації робочої сили або її фінансової адаптації, тобто він або змінює кваліфікацію своїх працівників і приводить її у відповідність із вимогами трудового навантаження, що змінилося, або підтримує й стимулює використання різних моделей нагромадження людського капіталу за допомогою застосування окремих елементів системи оплати праці й винагород (зокрема, організація наполегливо пропонує ціну робочої сили вищу за ринкову, щоб залучити й втримати її).

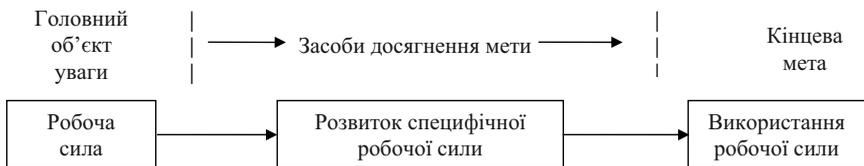


Рисунок 4 - Продуктова концепція розвитку кар'єри

Піклуючись про розвиток працівників, роботодавець тим самим скорочує трансакційні витрати (тобто витрати, пов'язані зі здійсненням угод на зовнішньому ринку праці, з передачею права власності на працю – на рекламу вакансії, доступ до інформаційних банків даних про попит на робочу силу і її пропозицію й

т. п.), а також фінансування навчання недавно прийнятих працівників. Крім того, він створює стимули для працівників до подальшого нагромадження людського капіталу, підтримки дисципліни, росту ефективності праці.

Торгівельна концепція, або концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу, (рис. 5) заснована на переконанні, що якщо власникові основного капіталу надати право самостійно вирішувати питання про розвиток кар'єри персоналу, то переваги споживчого вибору можуть залишитися незмінними або навіть погіршитися.

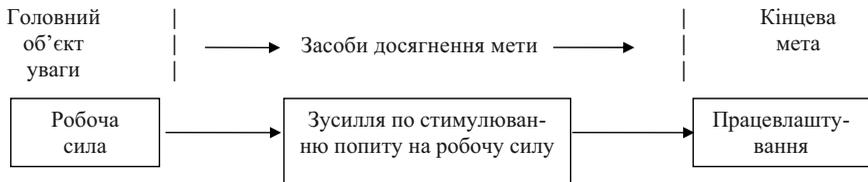


Рисунок 5 - *Торгівельна концепція розвитку кар'єри*

Ігнорування зусиль по стимулюванню використання поновлених здібностей до праці призведе до пасивних мір регулювання пропозиції робочої сили й буде сприяти розвитку «склеротичності» внутрішнього ринку праці, що характеризується обмеженими можливостями якісної трансформації системи робочих місць і розвитком нових сфер використання праці, наявністю вимог високої соціальної захищеності зайнятих, недовикористанням людського капіталу, падінням ефективності виробничо-комерційної діяльності.

Роботодавці, орієнтовані на дану концепцію інтенсифікують свої зусилля, насамперед в галузі стимулювання підтримки ефективного попиту на робочу силу.

Традиційна маркетингова концепція, або концепція ефективності задоволення бажань роботодавця, (рис. 6) опирається на те, що критерієм оптимізації стратегії споживання робочої сили є прибуток (збитки) від процесу сполучення здатності до праці з капіталом і природними ресурсами. Саме прибуток (збитки) дозволяє вибрати кращі способи ведення виробництва, відмовитися

від менш ефективних, стимулювати процеси переміщення ресурсів в бік максимально ефективного їхнього використання, розорити підприємства, що здійснюють подібні трансформації в непрайвно обраному напрямку.

Традиційна маркетингова концепція розвитку кар'єри дозволяє оперативно реагувати на зміну вимог виробництва до професійно-кваліфікаційної структури сукупної робочої сили, забезпечувати її відповідність перспективам розвитку органічної будови капіталу. Ця концепція застосовується, по-перше, при наявності працездаткової кон'юнктури ринку праці, тобто при перевищенні пропозиції робочої сили над її попитом; по-друге, при наявності у суб'єктів ринку праці добре розвинутої зовнішньої й внутрішньої інфраструктури; по-третє, при високому рівні розвитку ринку покупця робочої сили.

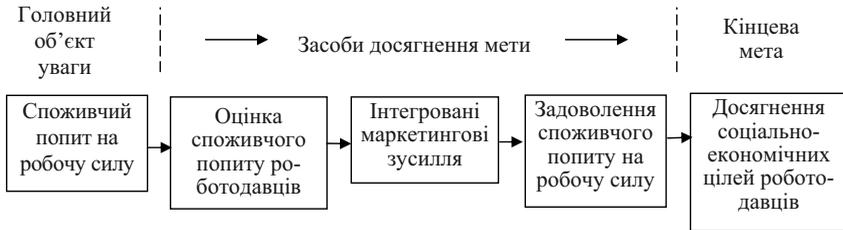


Рисунок 6 – Традиційна маркетингова концепція розвитку кар'єри

Соціальна концепція, або концепція соціально-етичного розвитку кар'єри, (рис. 7) спрямована на вирішення протиріччя між соціальними перевагами (бажаннями), реалізованими потребами (запитами) і матеріалізованими соціальними потребами як роботодавця і найманого робітника, так і суспільства в цілому. Зближення бажань учасників виробничо-комерційної діяльності сприяє ідентифікації найманих робітників зі своїм підприємством і підвищенню їхньої трудової віддачі, зацікавленості роботодавця в інвестиціях у людський капітал, допомагає зміцнити організаційну культуру, створити матеріальні передумови для соціального забезпечення. За оцінкою дослідників, при зближенні бажань до 60% продуктивність праці буде близька до 100%, тоді як при на-

йманні на роботу й у період входження в посаду зближення цих прагнень становить 30%.

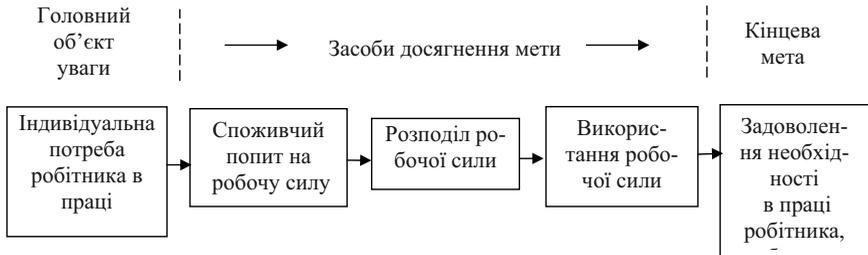


Рисунок 7 – Соціальна концепція розвитку кар'єри

Соціальна концепція розвитку кар'єри вимагає, по-перше, задоволення споживчого попиту на робочу силу з боку власників капіталу; по-друге, такої організації роботи, коли найманий робітник зацікавлений у підвищенні ефективності своєї праці; по-третє, дотримання інтересів суспільства в цілому в плані забезпечення роботою всіх, хто її потребує, і бажаючих працювати.

Профорієнтаційна концепція, або концепція пошуку професійних талентів, (рис. 8) припускає, що знання, здібності й навички людини – це форма капіталу, що, подібно фізичному капіталу, забезпечує своєму власникові більш складну професію, більш високу посаду, більший доход. Визнаючи кваліфікацію працівника капіталом, ми зобов'язані сприяти капіталозберігаючому характеру процесів формування й розвитку робочої сили. Теоретично, кожна працездатна людина може опанувати будь-яку професію, справа тільки в тому, скільки на це буде потрібно часу. Ринок не може погодитися з нескінченно довгим навчанням індивіда професії та через тривалий проміжок часу одержати посереднього фахівця.

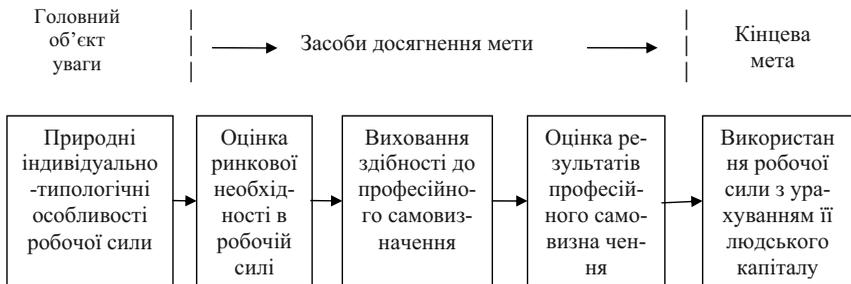


Рисунок 8 – Профорієнтаційна концепція розвитку кар'єри

Згідно з профорієнтаційною концепцією відбувається відбір найбільш здібних найманих робітників з погляду механізму їхньої соціально-психологічної мотивації до професійної діяльності. Але сам відбір талантів нічого не додає до споживчої вартості робочої сили – він лише подає інформацію про кількість і якість людського капіталу.

В ринкових умовах нові форми зайнятості робочої сили усе помітніше витісняють традиційну систему зайнятості. В основі більш гнучких і вигідних форм лежить визнання зростаючої значимості зовнішньої мобільності співробітників у порівнянні із внутрішньою. Результатами зсуву акценту в кадровій роботі на зовнішні джерела найму стали, по-перше, ослаблення ролі такого принципу традиційного найму, як стійкість відносин зайнятості; по-друге, зростання значення відносин із групами роботодавців, які у великій мірі виходять за рамки традиційного нормативного регулювання. Як наслідок подібних тенденцій у цей час все ширше застосовується комунікативна концепція розвитку кар'єри.

Комунікативна концепція розвитку кар'єри (рис. 9), орієнтована на системно скомбіноване використання всіх комунікативних засобів, спрямованих на підтримку ефективної пропозиції робочої сили, (реклама, пропаганда, робота із громадськістю й т. п.).

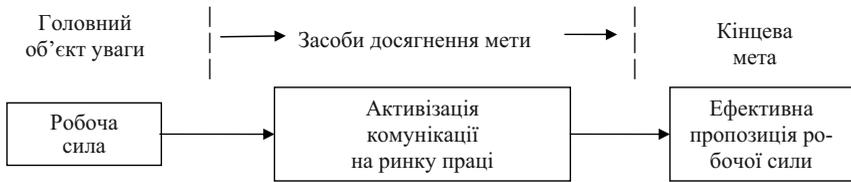


Рисунок 9 - Комунікативна концепція маркетингу персоналу

Концепція сервісу робочої сили (рис. 10) припускає, що сервісне обслуговування роботодавця є інструментом забезпечення його довгострокової задоволеності конкурентоздатністю найманих робітників. Роботодавець приймає на себе відповідальність за створення й розвиток умов споживання робочої сили (праці) з метою підтримки або підвищення рівня задоволеності конкурентоздатністю робочої сили.

Сучасна концепція розвитку кар'єри (рис. 11) означає підпорядкування всіх аспектів діяльності в організації задоволенню ринкової потреби в товарах і послугах найкращим способом. Таким чином, вихідним пунктом сучасної концепції є не тільки задоволення потреби роботодавців у робочій силі, а й задоволення за допомогою цієї робочої сили ринкової потреби в праці.

Сучасна концепція розвитку кар'єри базується на тому, що стан потреби ринку в різних товарах і послугах повинен в кожен момент відповідати структурі виробництва й структурі всіх працівників або, навпаки, у кожен момент структура виробництва й структура всіх працівників повинні відповідати потребі ринку в товарах і послугах.

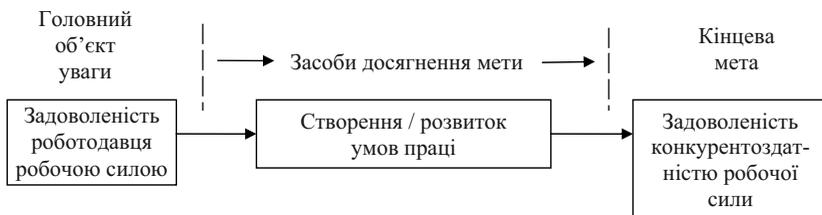


Рисунок 10 - Концепція сервісу робочої сили



Рисунок 11 - Сучасна концепція розвитку кар'єри

1.5. Класифікація й типологія кар'єри

Традиційно ідеальною формою кар'єрного процесу вважається його розвиток по зростаючій (*прогресивний тип*), коли кожна наступна стадія змін у цьому процесі відрізняється від попередньої більш високим рівнем здатностей і можливостей життєдіяльності. Вона містить у собі досягнуті раніше результати й підготовляє необхідність більш пізньої стадії. Зміни, що відбуваються при цьому, неповоротні, оскільки кожна дія має наслідок, що йде у майбутнє, здобуває знання й досвід накопичує й впливає людину в мережу соціальних зв'язків, які, розвиваючись у зростаючому потоці соціального життя, захоплюють індивіда й доходять до рівнів, що досягаються у процесі загального зростання.

Рідко яка кар'єра обходиться без спадів, станів різної тривалості. Характер спаду відбивається у формі спадаючого руху кар'єрного процесу (*регресивний тип*). Такі спади відбуваються при невідповід-

дності здібностей й активності людини вимогам його статусу, структурним реорганізаціям у сфері діяльності, захворюванням і т. д.

Процеси зазначених напрямків можуть розвиватися з безперервною послідовністю (по лінії) – це *лінійна версія кар'єрного процесу*. До такого типу кар'єри відноситься, наприклад, процес професійного росту. Протилежністю лінійних процесів є розвиток, що характеризується стрибками або проривами після тривалих періодів кількісного росту (нелінійний тип). У графічному зображенні такі процеси мають вигляд східчастої функції зростаючої або спадної спрямованості. Сходи, що ведуть нагору, у кар'єрному процесі мають місце, коли накопичення професійних знань і досвіду призводять до нового рівня статусу.

Коли спостерігається подібність процесів, але при цьому вони розрізняються рівнем складності, можна говорити, що процес *іде по спіралі*. Так, наприклад, процеси послідовного освоєння посад при просуванні по ієрархічних сходах.

Окремий випадок процесів, коли в стані системи протягом якогось часу не відбувається істотних змін, визначається як *стагнація (застій)*.

Під *трудовою кар'єрою* розуміється індивідуальна послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною положення працівника по вертикальній шкалі, складності праці або соціальним сходам робочих місць.

Однак свою кар'єру працівник порівнює не тільки зі службовим просуванням, але й з життєвими цілями.

Зокрема, *цілі кар'єри* з позиції працюючого полягають у тому, щоб:

- професія (вид діяльності) або займана посада відповідали самооцінці й тому доставляли моральне задоволення;
- робота носила творчий характер і дозволяла досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася або була б можливість одержувати більші побічні доходи;
- робота дозволяла продовжувати активне навчання, займатися вихованням дітей і домашнім господарством та ін.

Кар'єра – просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Напри-

клад, одержання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей. Кар'єра – це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльність (кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра, артистична кар'єра).

Кібанов О. Я. виділяє кілька видів кар'єри (рис. 12).

Кар'єра *внутрішньоорганізаційна* (в рамках однієї організації), як і *міжорганізаційна* (перехід з одного місця роботи на інше), означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійний ріст, підтримку й розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути *спеціалізованою* й *неспеціалізованою*.

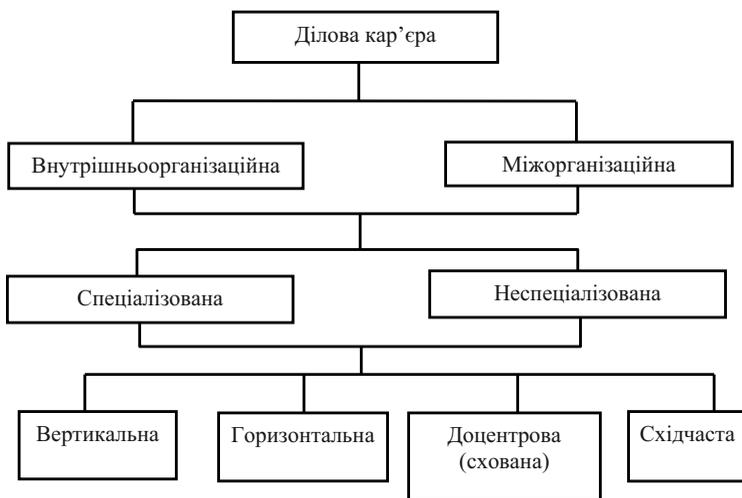


Рисунок 12 – Види ділової кар'єри в організації

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і у різних організаціях, але в рамках професії й галузі діяльності, у якій він спеціалізується.

Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту в іншій організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або з перспективами просування по службі. Ще приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора з керування персоналом організації, де він працює.

Неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не за якою-небудь окремою функцією. Піднімаючись службовими сходами, людина повинна мати можливість глянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш наглядне. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш високий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми й т. п.). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на колишній сходинці (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної кар'єри не означає неодмінний і постійний рух нагору по організаційній ієрархії.

Кар'єра східчаста – вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою зміни вертикального росту горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто й може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Кар'єра доцентрова (схована) – вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих. Вона доступна обмеженому колу працівників, як правило, тих, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації.

Типологія кар'єри, запропонована Сотниковой С. І., деяким чином відрізняється від типології ділової кар'єри, розглянутої в навчальному посібнику Кібанова О. Я. Розглянемо її більш докладно.

В економічній літературі розрізняють два види кар'єри: професійну й внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра – це процес нагромадження людського капіталу, що відбувається протягом всього трудового життя працівника.

Наряду із професійною кар'єрою варто виділити *внутрішньоорганізаційну кар'єру*. Вона охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації й реалізується в трьох основних напрямках:

1. Вертикальний, або кваліфікаційно-посадовий. Це індивідуальна послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною статусу працівника по вертикальній шкалі складності праці. Оскільки під вертикальним напрямком кар'єри буквально розуміється підйом на більш високу сходинку структурної ієрархії, саме з ним часто пов'язують саме поняття кар'єри, тому що в цьому випадку кар'єрне просування найбільш наглядне;

2. Горизонтальний, або власне професійна кар'єра. Це індивідуальна послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною статусу працівника на одному ієрархічному рівні (тобто без переходів працівника між робочими місцями різних соціальних рангів) у стратифікованій системі трудової діяльності в організації. Горизонтальна внутрішньоорганізаційна кар'єра може проявлятися у:

- а) зміні професії або функціональної галузі діяльності;
- б) виконанні певної службової ролі на сходинці, що не має твердого, формального закріплення в організаційній структурі;
- в) розширенні завдань на колишній сходинці ієрархії.

3. Доцентровий, або соціальний. Це індивідуальна послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною соціального статусу працівника, його ціннісних орієнтацій щодо оцінки своєї ролі як працівника в організації. Доцентрова внутрішньоорганізаційна кар'єра дозволяє раціонально управляти соціально-економічними інваріантами, які визначають матеріальну й моральну зацікавленість і відповідальність у праці. Даний напрямок найменш очевидний, хоча в багатьох випадках є досить приваб-

ливим для співробітників, оскільки під ним розуміється рух до ядра, керівництва організації.

Стадії використання людського капіталу працівника, пов'язані з його переходом між робочими місцями в стратифікованій системі трудової діяльності в організації, називаються сходами внутрішньоорганізаційної кар'єри.

За швидкістю переходів між робочими місцями внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути охарактеризована як стабільна, нормальна (рівномірна) і стрімка. Якщо тривалий час (сім–вісім років) діяльність працівника протікає в рамках однієї посади, одного соціального рангу, то можна говорити про стабільний характер кар'єри. Якщо внутрішньоорганізаційна кар'єра пов'язана із частою зміною (більше одного разу в три роки) робочих місць, посад, видів діяльності, то мова йде про стрімкий характер кар'єри. Якщо кількість переходів не перевищує одного разу в три роки, то можна говорити про нормальний характер кар'єри.

Залежно від спрямованості ступенів внутрішньоорганізаційної кар'єри виділяють різні її типи. Так, Сотниковою С. І. виділено шість типів кар'єри:

1. *Цільова кар'єра.* Співробітник раз і назавжди вибирає професійний простір для свого розвитку, планує відповідні етапи свого просування до професійного ідеалу й прагне його досягнення (рис. 13).

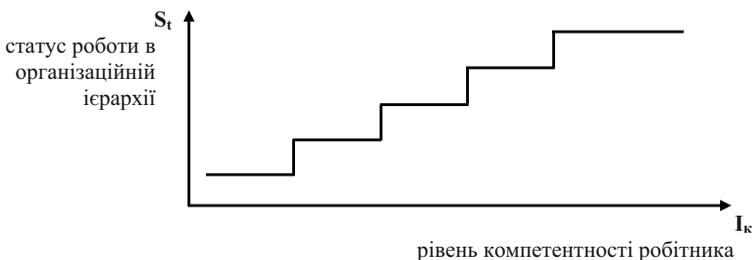


Рисунок 13 – Цільова кар'єра

2. *Монотонна кар'єра.* Співробітник намічає раз і назавжди бажаний професійний статус і з його досягненням не прагне руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для

професійного вдосконалювання й поліпшення свого соціально-професійного статусу й матеріального становища (рис. 14).

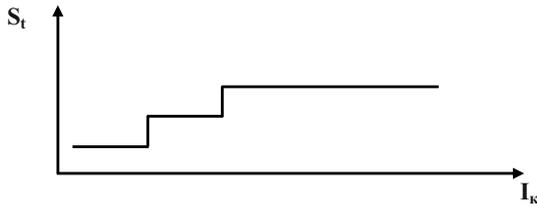


Рисунок 14 – Монотонна кар'єра

3. *Спиральна кар'єра.* Співробітник мотивований до зміни видів діяльності (з переходами і без переходів між робочими місцями різного соціального рангу) та в міру їхнього освоєння просувається по шаблях організаційної ієрархії (рис. 15).

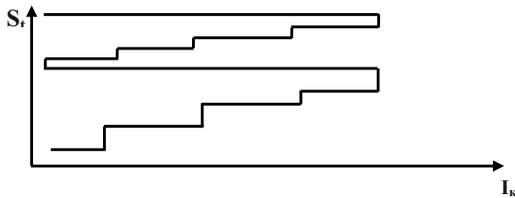


Рисунок 15 – Спиральна кар'єра

4. *Швидкоплинна кар'єра.* Переміщення з одного виду діяльності на іншій відбувається стихійно, без видимої цілеспрямованості (рис. 16).

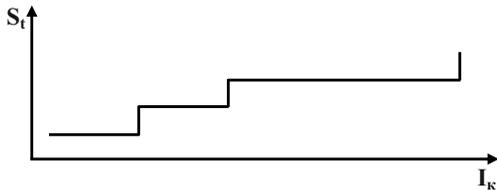


Рисунок 16 – Швидкоплинна кар'єра

5. *Стабілізаційна кар'єра*. Особистість росте до певного рівня й залишається на ньому тривалий час (рис. 17).

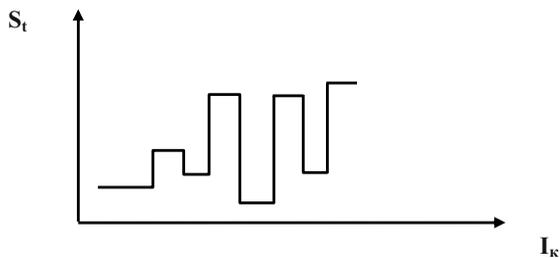


Рисунок 17 – Стабілізаційна кар'єра

6. *Згасаюча кар'єра*. Співробітник росте до певного рівня й залишається із цим статусом до моменту, коли починається «згасання» – помітний рух до більш низького соціально-професійного статусу в організації (рис. 18).

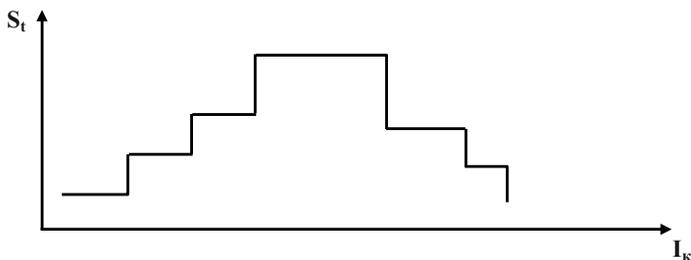


Рисунок 18 – Згасаюча кар'єра

Крім класифікацій кар'єри, розглянутих вище, особливий інтерес представляють і види кар'єри, запропоновані Лукічовою Л. І.:

1 *Ситуаційна кар'єра*: поворотами долі конкретної людини розпоряджається випадок, при якому не потрібно заздалегідь враховувати фактори планування кар'єри. Вони самі прийдуть у свій час і змусять ухвалювати рішення щодо кадрових переміщень і призначень.

2 *«Від начальника»*: модернізація попереднього варіанта, але тут акцентована увага на особі, що приймає рішення (від якого залежить кар'єра). Ті, хто зацікавлені у ній, мимоволі формують систему роботи під начальника.

3 *«Від розвитку об'єкта»*: бувають ситуації, коли кар'єра працівника перебуває в його власних руках. Наприклад, очолюючи невеликий підрозділ, його керівник домагається розвитку, перетворюючи його в більш великий. У зв'язку із цим підвищується його посадове положення.

4 *«Власноручна кар'єра»*: деякі люди працюють настільки професійно, що цей професіоналізм сам собі прокладає дорогу нагору по посадовим сходам.

5 *«По трупях»*: провідна роль належить кар'єристові в негативному змісті слова. Кар'єрні інтереси настільки важливі у його житті, що він не зупиниться ні перед чим. «Трупний» кар'єрист використовує різні методи по знищенню працівників, що заважають йому.

Аналіз наукових розробок і дослідження службової кар'єри показали, що все різноманіття варіантів кар'єри виникає за рахунок сполучення чотирьох основних моделей, а саме: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя».

Кар'єра «трамплін» широко поширена серед керівників і фахівців.

Життєвий шлях працівника складається із тривалого підйому по службових сходах із поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду й кваліфікації. Відповідно міняються посади, які людина обіймає, на більш складні й краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду й намагається утриматися на ній протягом тривалого часу. А потім – «стрибок із трампліна» через вихід на пенсію. Модель кар'єри «трамплін» для лінійного керівництва представлена на рис.19.



Рисунок 19 – Модель службової кар'єри «трамплін»

Кар'єра «трамплін» найбільш характерна для керівників періоду застою в економіці, коли багато посад у центральних органах і на підприємствах обіймалися одними людьми по 20–25 років. З іншого боку, дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі. З ряду причин – особистих інтересів, невисокого завантаження, гарного трудового колективу, придбаної кваліфікації – працівників цілком влаштовує займана посада, і вони готові залишатися на ній до виходу на пенсію. Таким чином, кар'єра «трамплін» може бути цілком сприйнятливою в умовах ринкової економіки для великої групи фахівців і службовців.

Модель кар'єри «сходи» передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, що працівник займає фіксований час, наприклад не більше 5 років. Такого строку досить для того, щоб увійти в нову посаду й проробити з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службових сходах (рис. 20). Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбані висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання й уміння. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їхнє небажання йти з «перших ролей». Тому вона повинна підтримуватися вищим органом управління (радою директорів, правлінням) з гуманних позицій збереження здоров'я й працездатності працівника.



Рисунок 20 – Модель службової кар'єри «сходи»

Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск службовими сходами з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва більшим колективом. Однак внесок керівника й фахівця як консультанта вагомий для підприємства.

Модель кар'єри «змія» придатна для керівника й фахівця. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної нетривалий час (1–2 роки). Наприклад, майстер після навчання в школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом й економістом, а потім призначається на посаду начальника цеху. Це дає можливість лінійному керівникові більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому знадобляться на вищестоящій посаді.

Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6–9 років працює заступником директора по кадрам, комерції, економіці й всебічно вивчає важливі аспекти діяльності. Модель кар'єри «змія» для лінійного керівника показана на рис. 21.

Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні його функцій, що цікавлять, управління. Це передбачає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення й переміщення кадрів і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в

колективі. Найбільше поширення ця модель одержала в Японії на великих фірмах.

Модель кар'єри «роздоріжжя» припускає після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або зниження в посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для спільних підприємств і закордонних фірм, що застосовують трудовий договір у формі контракту. За своєю філософією це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Модель кар'єри «роздоріжжя» представлена на рисунку 22. Розглянемо цю модель для лінійного керівника.

Після закінчення певного строку, припустимо 5 років роботи в посаді начальника цеху, він проходить підготовку в школі менеджерів з повним комплексом необхідних досліджень. Якщо його професійні знання й уміння, потенціал, кваліфікація й працездатність високі, а здоров'я гарне, взаємини в трудовому колективі безконфліктні, то він рекомендується до заняття більш високої посади за допомогою призначення або виборів.

Якщо потенціал керівника середній, але він має професійні знання й уміннями, достатні для займаної посади, має гарне здоров'я й психологічно стійкий, то він рекомендується до переміщення на іншу посаду, наприклад, начальником іншого цеху.

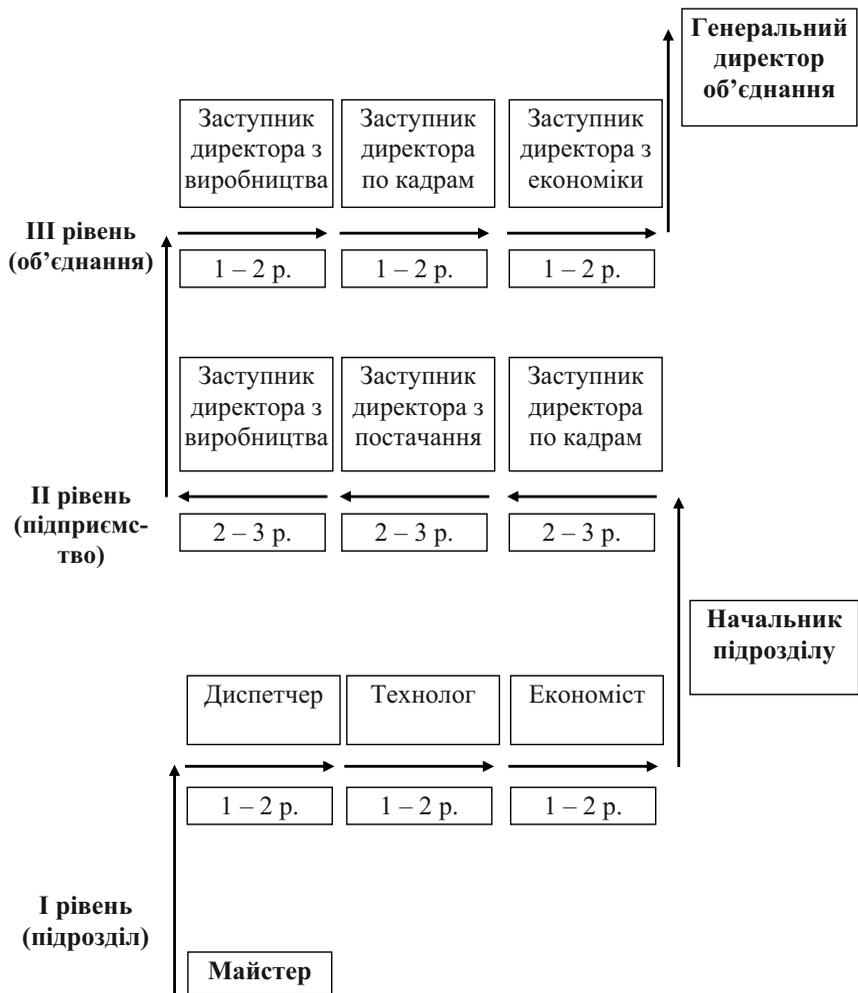


Рисунок 21 – Модель кар'єри «змія»

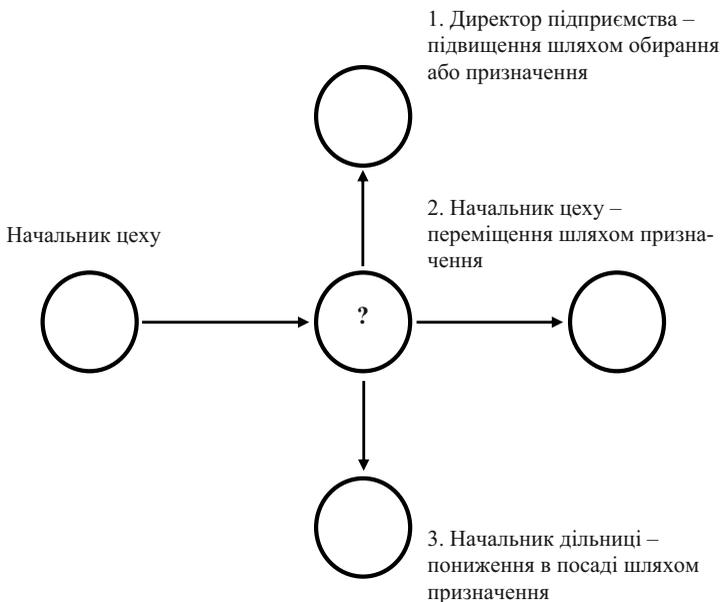


Рисунок 22 – Модель кар'єри «роздоріжжя»

У випадку низького рейтингу вирішується питання про зниження керівника в посаді або звільненні.

Все різноманіття форм процесів не вичерпується наведеною типізацією. У реальному житті і людина, і суспільство (соціальні групи) безупинно зазнають впливу різного роду й сили змінних, у результаті чого змінюються напрямки кар'єрних процесів, інтенсивність їхнього розвитку, внутрішні й зовнішні співвідношення й зв'язки. Як правило, на окремих етапах будь-якого кар'єрного руху можуть розвиватися всі названі й інші форми процесів.

Напрямки кар'єри менеджера

Відношення людини до свого майбутнього пов'язане з роботою, а для того, хто бажає орієнтуватися в життєвому вирі, а не плисти за течією, необхідно індивідуальне планування кар'єри, усвідомлене сприйняття майбутнього, установлення орієнтирів або, принаймні, бачення бажаного майбутнього й можливих шля-

хів його досягнення при русі по службових сходах. Кар'єра не є безперервним рухом тільки нагору по ієрархічних рівнях. Можна, наприклад, бути засновником своєї фірми, але не займати в ній вищий управлінський пост, а можна зробити кар'єру менеджера, не досягнувши вершини ієрархічної градації. Кар'єрою менеджера називається послідовність займаних посад. Приклад такої кар'єри наведений на рис. 23.

Кар'єра кожного керівника унікальна й далеко не завжди планується на тривалу перспективу. Важливо «сісти на потрібного коня». Однак планувати кар'єру необхідно. Специфіка сучасної організації складається в її зацікавленості в успіхах працівника, як вирішальному факторі, у зв'язку із чим її керівництво разом із працівником або навіть за нього планує кар'єру. Але й у цьому випадку залишається актуальним індивідуальне планування кар'єри.



Рисунок 23 – Кар'єра менеджера

Напрямки розвитку кар'єри керівника відповідають видам кар'єри, які були виділені в попередньому пункті.

Розрізняють три напрямки кар'єри менеджера:

- 1) професійна;
- 2) внутрішньоорганізаційна;
- 3) організаційна.

Перший напрямок стосується професійного розвитку й діяльності та характеризується стадіями навчання, прийому на роботу, професійного росту, підвищення кваліфікації, які працівник може проходити в різних організаціях, щоразу залишаючись вірним своїй професії, наприклад бухгалтера або інженера.

Другий напрямок реалізується у середині однієї організації по вертикалі або горизонталі. Вертикальне просування по службі найбільш часто ототожнюється з поняттям кар'єри, тому що воно більш очевидно. Горизонтальне переміщення означає ротацію. Кар'єра в цьому випадку полягає в тому, що змінюється статус самої організації, а також розширюється сфера повноважень у рамках займаної посади.

Усередині організації існує особливе доцентрове просування. Під такою кар'єрою розуміється доступ до перших осіб організації, рух до верхівки влади. Наприклад, шеф запрошує Вас на недоступні раніше збори або зустрічі, у тому числі неформального характеру, допускає до неформальних джерел інформації, а виходить, і влади. У цьому випадку мова йде про неформальну кар'єру, що згодом, при бажанні обох сторін, може трансформуватися у вертикальне просування.

Третій напрямок означає просування по службі шляхом зміни місця роботи, переходу в іншу організацію. Воно є протилежністю планування кар'єри за принципом довічного найму, що поширене в Японії. Даний напрямок характерний для умов перехідної економіки й економічної кризи, але тільки для впевнених у собі менеджерів без власності.

У процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар'єри. Ця взаємодія припускає виконання таких завдань:

- забезпечення взаємозв'язку мети організації з метою діяльності працівників;
- спрямованості планування на конкретного працівника;

- забезпечення відкритості процесу планування кар'єри;
- усунення «пасток» кар'єри;
- формування наочних, доступних критеріїв службового росту;
- вивчення потенціалу кар'єри кожного працівника;
- забезпечення обгрунтованої оцінки потенціалу кар'єри працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначення шляхів службового росту.

1.6. Етапи і фази кар'єри

Етапи збільшення людського капіталу прийнято називати стадіями професійної кар'єри. При всьому різноманітті організацій і видів діяльності конкретний працівник у процесі своєї життєдіяльності послідовно проходить однакові стадії, що сприяють підвищенню цінності його людського капіталу: навчання професії (16–20 років), включення в трудову діяльність (21–23 роки), досягнення успіху (24–30 років), професіоналізм (31–40 років), переоцінка цінностей (41–50 років), майстерність (51–60 років), вихід на пенсію (61 рік і більше). Графічно типові стадії професійної кар'єри працівника представлені на рисунку 24.

Ряд авторів виділяє інші етапи кар'єри, безпосередньо пов'язуючи їх із задоволенням різних потреб:

1. Попередній етап (до 25 років). Включає навчання в школі, середню й вищу освіти. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє його потребам і відповідає його можливостям. Якщо він відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження його як особистості, він піклується про безпеку існування.

2. Етап становлення (25–30 років). У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження й з'являється потреба у встановленні незалежності. Його продовжують турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Звичайно в цьому віці створюються й формуються родини, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої був би вище прожиткового мінімуму.

3. Етап просування (30–45 років). У цей період іде процес росту кваліфікації, працівник просувається по службових сходах. Накопичується багатий практичний досвід, здобуваються навички, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу й ще більшої незалежності, починається самовираження працівника як особистості. У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на питаннях, що стосуються збільшення розмірів заробітної плати й турботи про здоров'я.

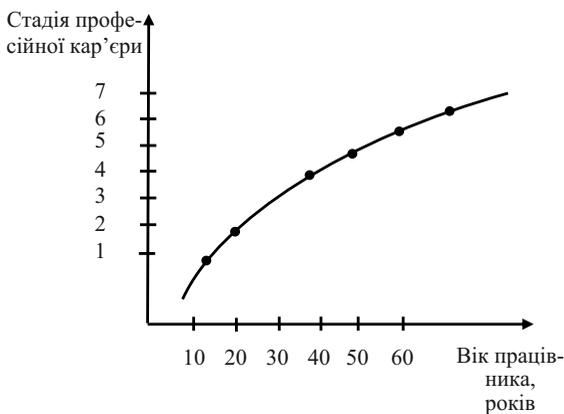


Рисунок 24 – Типові стадії професійної кар'єри працівника

4. Етап збереження (45–60 років). Характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів. Наступає пік удосконалювання кваліфікації й відбувається її підвищення в результаті активної діяльності й спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчим самовираженням, можливий підйом на нові службові сходи. Людина досягає вершин незалежності й самовираження. З'являється заслужена повага до себе, до оточуючих, що досягли свого статусу чесним шляхом, і до себе з боку оточуючих. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, проявляється все більший інтерес до інших джерел доходу (участь у прибутках, капіталі своєї й іншої організацій, покупка акцій та облігацій).

5. Етап завершення (60–65 років). Працівник починає готуватися до виходу на пенсію. У цей період ідуть активні пошуки гідної заміни й навчання кандидата на посаду, яка звільняється. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри (працівник одержує менше задоволення від роботи й має стан психологічного й фізіологічного дискомфорту), самовираження й повага до себе й інших оточуючих досягають найвищої точки за весь період кар'єри. Працівник зацікавлений у збереженні рівня оплати праці, але прагне збільшити й інші джерела доходу, які б замінили заробітну плату при виході на пенсію й були б гарною добавкою до пенсії.

6. Пенсійний етап. Кар'єра в даній організації завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хоббі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях). Стабілізується повага до себе й до таких же людей. Але фінансове становище й стан здоров'я можуть стати причиною постійної турботи про інші джерела доходу та про здоров'я.

Взаємозв'язок між етапами кар'єри й потребами представлений в табл. 2.

Таблиця 2

Етапи кар'єри менеджера й потреби

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
1. Попередній етап	До 25 років	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
2. Етап становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця або керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
3. Етап просування	До 45 років	Просування по службових сходах, придбання нових навичок і досвіду, ріст кваліфікації	Ріст самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці

Продовження таблиці

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
4. Етап збереження	До 60 років	Пік удосконалювання кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, ріст самовираження	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу
5. Етап завершення	Після 60 років	Готування до виходу на пенсію. Підготовка собі заміни та себе до нового виду діяльності	Стабілізація самовираження, ріст поваги до себе й оточуючих	Збереження рівня оплати праці й підвищення інтересу до інших джерел доходу
6. Пенсійний етап	Після 65 років	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Етап кар'єри (як точка на тимчасовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що перебуває на етапі просування в рамках однієї професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри – часовий період розвитку особистості – й фази розвитку професіонала – періоди оволодіння діяльністю.

Відповідно до фаз розвитку професіонала розрізняють:

- *оптант* (фаза оптації). Людина стурбована питаннями вибору або змушеної зміни професії і робить цей вибір. Точних хронологічних меж тут, як і відносно інших фаз, бути не може, оскільки вікові особливості задаються не тільки фізіологічними, але й багатоаспектними умовами культури;

- *адепт* (фаза адепту). Це людина, що вже встала на шлях прихильності професії й освоєння її. Залежно від професії це може бути і багаторічний і зовсім короткочасний процес (наприклад, простий інструктаж);

- *адаптант* (фаза адаптації, звикання молодого фахівця до роботи). Як би не був налагоджений процес підготовки того або іншого професіонала в навчальному закладі, він ніколи не підходить до виробничої роботи «як ключ до замка»;

- *інтернал* (фаза інтернала). Досвідчений працівник, що любить свою справу й може цілком самостійно, усе більш надій-

но й успішно справлятися з основними професійними функціями, що визнають товариші по роботі, за професією;

- *майстер* (триваюча фаза майстерності). Працівник може вирішувати і прості, і самі важкі професійні завдання, які можуть бути не всім колегам по плечу;

- *авторитет* (фаза авторитету, як і фаза майстерності, підсумовується також і з наступною). Майстер своєї справи, уже добре відомий у професійному колі або навіть за його межами (у галузі, в країні). Залежно від прийнятих у даній професії форм атестації працівників він має ті або інші високі формальні показники кваліфікації;

- *наставник* (фаза наставництва). Авторитетний майстер своєї справи, у будь-якій професії «обростає» однодумцями, учнями, які переймають досвід.

Фази розвитку професіонала представлені на рисунку 25.

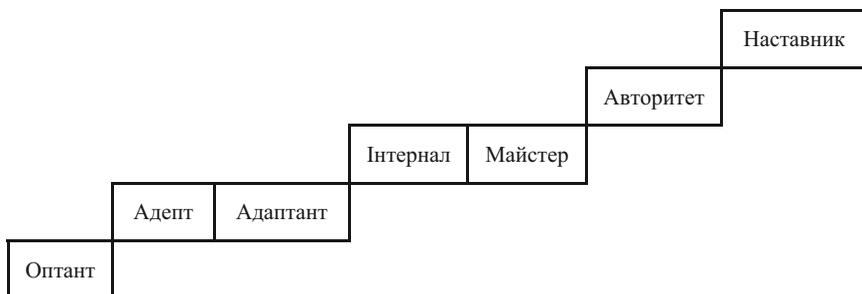


Рисунок 25 – Фази кар'єрного росту професіонала

У процесі кар'єрного росту в організації індивід може пройти як всі стадії, так й якусь частину з них.

1.7. Досвід закордонних країн у керуванні професійною кар'єрою

Ні для кого не секрет, що у вітчизняній практиці в системі роботи з персоналом на підприємствах і державних службах відсутня така підсистема, як «управління кар'єрою» або планування кар'єри. Ці процеси є випадковими складовими в загальній сис-

темі формування й розвитку кадрового потенціалу організації. Процеси формування й розвитку кадрового потенціалу організації мають певні етапи. Їхня послідовність визначає життєвий цикл використання кадрів, або кадровий цикл. Управління розвитком кадрів різних спеціальностей становить основний зміст кадрового менеджменту. Сучасному керуванню персоналом притаманний *системно-ситуаційний* підхід до кадрового регулювання й кадрової політики.

Відповідно до такого підходу на вході організації як кадрової системи перебувають трудові ресурси. Вони споконвічно визначають соціальний резерв цієї організації (рис. 26), з якого частково формується її потенційний резерв. Це зовнішні джерела потенційного резерву. Існують також і внутрішні джерела організації, наприклад молоді фахівці.

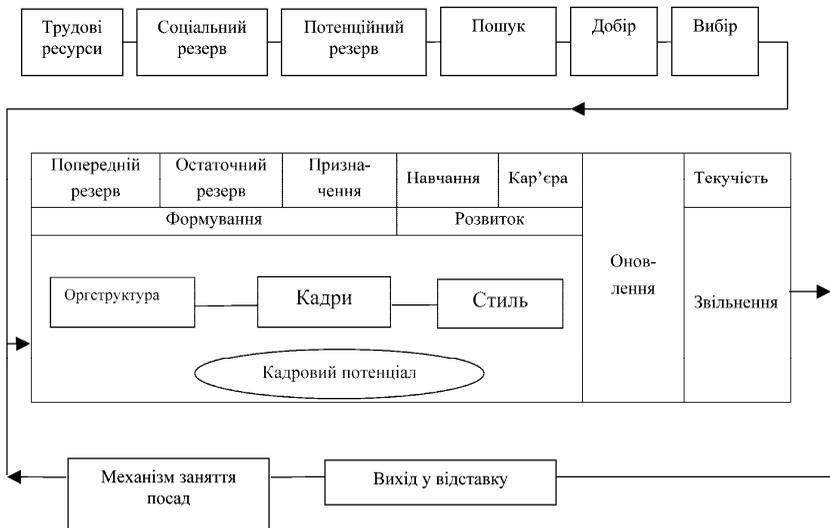


Рисунок 26 – Кадровий цикл у вітчизняних підприємствах

Формування кадрового потенціалу вітчизняних підприємств включає складання штатного розкладу, механізми заняття посад, ротацию, мотивацію й активність кадрів.

В основі розвитку кадрового потенціалу повинна лежати система безперервної освіти, підготовки й перепідготовки кадрів, удосконалювання організаційних структур, стилю управління, а також управління кар'єрою. У той же час необхідно відзначити, що *розвиток кадрового потенціалу* на вітчизняних підприємствах не носить системний і постійний характер.

На виході організації як системи перебувають процеси плинності й звільнення кадрів. Зворотній зв'язок у кадровому циклі полягає у формуванні кадрового резерву або корекції існуючого резерву кадрів.

Таким чином, поряд із формуванням і розвитком існують процеси відновлення кадрового потенціалу, які включають вихід у відставку (плинність і звільнення) і поповнення кадрового резерву.

Можна виділити декілька основних причин вибору тієї або іншої професії (табл. 3).

Таблиця 3

Основні причини вибору професії

Причина	Пояснення
Традиція	Питання про вибір не виникало в силу традиції, звичаїв
Випадок	Вибір відбувся випадково, в силу певної події
Борг	Вибір професії пов'язаний з уявленнями про борг, про свою місію, покликання або зобов'язання перед людьми
Цільовий вибір	Вибір пов'язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності виходячи з аналізу реальних проблем і шляхів їхнього рішення (людина до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність)

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою, у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути й привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності та, в остаточному підсумку, на діяльності підприємства в цілому.

Треба визнати, що на вітчизняних підприємствах немає механізму, який би дозволяв відслідковувати, наскільки повно реалізуються кар'єрні можливості того або іншого співробітника.

У той же час на Заході цей процес виглядає набагато оптимістичніше. Західні керівники використовують заслуги працівника як базу для просування по службі й підвищення оплати – як базу стимулювання. А також покладаються на особисту активність, законну силу контактів і докладні директиви. Адміністративна структура промислової корпорації на Заході запозичена у військових (включаючи таку термінологію, як стратегія й тактика, підрозділ і виробнича одиниця, постачання й кампанія).

Американський досвід управління кар'єрою

Основна тенденція розвитку американського менеджменту – орієнтація на кінцевий результат. Система цінностей американського суспільства, що спирається переважно на ідеї протестантської релігії, зводиться до трьох основних: *свободи, конкуренції, індивідуалізму*. Зрозуміло, що вони вплинули й на особливості розвитку менеджменту в цій країні.

Цінності свободи й індивідуалізму, що виникли в протестантстві як розуміння й вимога вільності віросповідання та можливості індивідуального спілкування з Богом, потім набувають соціального сенсу й переносяться на трудову діяльність і спосіб життя людей. Цей процес переносу цінностей з релігійного ґрунту на соціальний особливо характерний для Сполучених Штатів кінця XVII – початку XVIII століття, коли після Громадянської війни відбувалося зародження північноамериканської державності. М. Вебер у книгах «Історія господарства» (1923), «Протестантська етика й дух капіталізму» (1990) підкреслює, що знаходження цих цінностей суспільством стимулює активність людей, сприяє розгортанню потенціалу їхньої діяльності й одночасно вводить у цивілізовані рамки конкуренцію людей між собою.

Таким чином, для того, щоб досягти успіху в Америці, необхідно більше, ніж зробити просто добре, необхідно зробити краще всіх інших. Працівник у США оцінюється насамперед по результату його діяльності. Він повинен довести, що він краще,

ніж хто-небудь інший. Система стимулювання й заохочення праці організована таким чином, що працівникам доводиться змагатися один з одним для одержання нагороди. Американці думають, що люди будуть конкурувати один з одним, коли нагорода за виграш обмежена, тобто дістанеться комусь одному.

Американський фахівець із менеджменту Й. Олстон у монографії «Американський самурай: Практика управління в США і Японії» (Aistone, 1986) описує систему конкуренції в США. Американці розглядають конкуренцію як конкурс, турнір, що проходить під девізом «Переможець одержує всю суму, той, хто програв, – нуль» [29]. Інакше кажучи, перемога одного – це поразка іншого. Такий принцип існує у всіх сферах американського суспільства: від спорту до бізнесу. Американські менеджери використовують конкуренцію як основний спосіб розподілу життєвих благ.

Олстон розглядає два типи конкуренції: безособову й особисту. Безособова конкуренція – найбільш ефективна форма з погляду людських відносин. Безособове змагання можливе, коли ті, що змагаються, розведені за часом, простором, специфікою діяльності. У цьому змаганні людина виступає скоріше проти самої себе, ніж проти інших, хоча ціль залишається та ж – бути кращим. У такого роду змаганнях виграш одного не є поразкою іншого, колеги навіть можуть радуватися успіхам один одного. У випадку особистої конкуренції люди змагаються прямо один з одним за приз, який може виграти тільки один. Цей тип змагання є домінуючим у США.

Американська система стимуляції праці сприяє виникненню й зміцненню в працівників почуття програшу. Це одна із причин того, що американські компанії тримають оклади працівників у великому секреті. Оклади – це нерівно розподілені нагороди, оскільки люди, що виконують ту саму роботу, часто одержують різну оплату. Менеджери прекрасно розуміють, що якби кожен працівник знав зарплату всіх інших, то моральний клімат фірми виявився б під загрозою, аж до соціального вибуху. Гроші стають символом того, як оцінює хазяїн (власник) свого працівника, оскільки зарплата є головною нагородою, що американці чекають за свою працю.

Чому американці заохочують особисту конкуренцію? Конкуренція представляється їм необхідною умовою соціального й

особистого розвитку, оскільки високих посад і нагород менше, ніж претендентів на них. Нагорі управлінської піраміди місць менше, ніж знизу, і хтось повинен програти в перегонах за підвищенням. Американці вважають, що конкуренція є найкращим способом стимулювання працівників до високопродуктивної праці, думаючи, що нерівна нагорода призводить до великої ретельності в роботі. В американському менеджменті конкуренції традиційно приділяється роль одного із провідних факторів мотивації професійної діяльності. Однак не слід випускати з виду і ті, безсумнівно, негативні явища, які супроводжують практичну реалізацію цього фактора. Приведемо деякі з них:

1. Прагнення перемогти суперника в конкурентній боротьбі стає важливішим за саму виконувану роботу. Суперництво заради суперництва приводить до того, що праця стає менш важливою, ніж успішне змагання. Суперники починають шукати способи перемогти конкурента, а не поліпшити виконання самої роботи.
2. Конкуренція змушує колег приховувати інформацію один від одного й шукати більш легкий, а не оптимальний шлях вирішення завдання.
3. Конкуренція веде до розвитку недовіри між працівниками, вони також не довіряють і керуючим.
4. З моменту, коли почався цикл «конкуренція – недовіра – образа (за програв) – помста (відплата за нанесену образу)», суперники випускають із уваги поставлені цілі й зосереджують на особистості, на тому, як нашкодити один одному. Стає логічним і виправданим відповідати ударом на удар, що само по собі стимулює продовження циклу.
5. Конкуренція призводить до виникнення почуття у того, що програв, залежності від переможця.
6. Конкуренція є причиною зайвої обережності й конформізму. Працівники починають віддавати перевагу обережному стилю поведінки, якщо нагорода дістається тільки одному. Той, хто вирвався вперед і програв, покараний. Умови конкуренції сприяють формуванню позиції: краще не втратити, ніж не виграти. Найбезпечніша стратегія в умовах конкуренції – бути як всі, проявляти лояльність відносно начальст-

ва, чітко виконувати його накази й не ризикувати. У результаті працівники стають конформістами, що перешкоджає творчості й новаторству в праці.

7. Надмірний акцент на конкуренції шкідливий для організації в цілому. Менеджери, що проповідують тверду конкуренцію, не одержують максимальних прибутків. Конкуренція заохочує працівника стати індивідуалістом і шукати щонебудь корисне для себе, навіть якщо це йде на шкоду організації. Вона сприяє сприйняттю працюючих поряд людей як суперників, а не як партнерів або помічників.

На думку Л. Моріти, принципові прорахунки американців криються в галузі психології менеджменту: «...тотальна логіка американських шкіл бізнесу здається холодною, що знижує значення людського фактора». До такого ж висновку схиляються й американські фахівці, визнаючи, що використання людського фактора в керуванні є найбільш слабким місцем американського менеджменту.

Японський досвід управління кар'єрою

Японське управління не надає великого значення заслугам як базі для просування по службі й підвищенню оплати як базі стимулювання. Корпоративною моделлю Японії є *домінуючі цінності – злагодженість та гармонія, а практика управління – довічний найм, прийняття рішень на основі консультацій та батьківська турбота про нових співробітників.*

Система довічного найму у великих корпораціях звичайно розглядається як характерна для Японії організаційна форма. Аналіз цієї форми на основі західних уявлень часто призводить до інтерпретації її як унікальної і такої, що базується на таких культурних цінностях, як приналежність до групи, гармонія, згода й т. п. На жаль, такий підхід висвітлює японську форму організації в межах вузької теоретичної парадигми.

Щоб зрозуміти японську практику, необхідно проникнути в суть інтернаціоналізованого ринку праці. Через те, що працівників наймають для кар'єри, а не для посади, у трудові відносини включаються багато аспектів, як економічних, так і соціальних. І

керівники, і робітники визнають це, та обидві групи повністю визнають наслідки їхніх відносин, особливо в сфері гарантій зайнятості. Для одних це означає, що в обмін на значну гнучкість у розподілі робочої сили, на прилив людей із фірм-субпідрядників і на технологічні зміни керівники повинні піклуватися про гарантії зайнятості й довічне планування кар'єри працівників. У Японії існує більше визнання робітників керуючими (у веберовском сенсі), ніж у більшості інших країн. По-перше, звичні в Північній Америці й Великобританії символи управлінського статусу, які показують різницю в положенні (окремий туалет, зарезервована автозупинка, костюм-трійка й окрема їдальня), у Японії скасовані для всіх, за винятком керівників найвищого рангу. Важливі розходження в організаційному статусі відомі всім, але вони виростають із розходжень у рівнях освіти й кваліфікації, які самі встановлюються справедливою системою оцінок. Відданість і згода, які демонструються співробітниками японських компаній, так само зобов'язані своїм походженням управлінській стратегії й стилю керівництва, як культурним цінностям і феодалним традиціям.

Необхідно відзначити, що за кордоном великий вплив на кар'єрний зріст робить освіта.

Японська система освіти цікава з кількох причин. Із чисто кількісної точки зору вона дуже велика. По кількості тих, кого навчають, на рівні вище середньої школи ця система – одна із самих великих у світі. У ній панує жорстка конкуренція, тому що від вступу до кращих університетів у величезній мірі залежить сходження по службових сходах у державних установах і найбільших корпораціях. І вона дуже суперечлива через тісний зв'язок між закінченням університету й діловою кар'єрою, з одного боку, і ієрархією робочих місць і посад, з іншого.

Як постіндустріальне суспільство, Японія зараз має багатшаровий клас освічених, для яких характер кар'єри визначений посвідченнями про отриману освіту. Упор на дипломи навряд чи унікальний для Японії, але інтенсивність суперництва в боротьбі за вищу позицію, мабуть, безпрецедентна.

Японія – це стратифіковане суспільство, де соціальний клас є функцією не накопиченого багатства й увічнення елітарної вла-

ди, а університетської освіти, що, у свою чергу, є функцією системи оцінок за гідністю.

Конкурентність освітніх перегонів – це прелюдія до суперництва між галузями й корпоративними угрупованнями. Близькі зв'язки типу «батько–син» замінюються зв'язками «вчитель–вихованець» як прелюдія горизонтальних взаємозв'язків, характерних для японської компанії. Жорсткий вид поведінки при навчанні прилучає студента до розходжень у статусі, що опирається на оцінку, а не на соціальний клас. Система також підтримує більшу рівноправність, що підсилюється єдиною для всіх (і бідних, і багатих) шкільною формою. Не випадково робітники й керівники на японських заводах теж носять однакову уніформу. І, нарешті, навіть дистанція між фізичною й розумовою працею мінімізована, тому що і студенти, і викладачі на рівні беруть участь у ремонтних роботах та прибиранні.

У зв'язку з цим цікаво проаналізувати особливість ділової японської ієрархії й порівняти її з іншими країнами. У Японії практика призначень на основі тривалості служби у фірмі зберігається. Порівняння показує, що японські керівники не просто старші за своїх американських та європейських колег: вони стають вищими керівниками в такому віці, коли їхні колеги готові до виходу на пенсію (до відставки).

Більшість лідерів бізнесу як і раніше походить із вищого соціального шару. «Для нащадків людей вищого соціального статусу шанси стати керівником особливо високі. Незважаючи на величезне збільшення кількості керівних постів, пов'язане зі швидкою індустріалізацією, фірми великого бізнесу принципово воліють черпати свої вищі керівні кадри з вищого міського класу». Звичайно ж система набору керівних кадрів відносно відкрита, і щодо цього Японія відрізняється більшою соціальною мобільністю, ніж Європа (де Франція – найменш мобільна).

Є три властивості управлінської освіти, завдяки яким Японія відрізняється від інших країн і, дуже імовірно, буде відрізнятися в майбутньому:

1 Японські керівники, як і більшість випускників університетів, не поступають в аспірантуру. Невисока престижність вче-

них ступенів у Японії характерна не тільки для сфери бізнесу, але й для всіх соціальних сфер, включаючи науку й вищу освіту.

2 Роль елітних шкіл. Токійський університет перебуває на вершині університетської ієрархії, але свою роль у визначенні перспектив кар'єри грає й те, який саме факультет закінчує людина.

3 Відсутність системи формальної управлінської освіти, у той час як в Америці, Великобританії, Франції, країнах СНД й інших спостерігається ріст шкіл управління.

Таким чином, японські керівники й університетські професори, як правило, бачать серйозну різницю між освітою і професійним навчанням. Кобаясі пише із цього приводу: «Призначення університетів складається в розвитку всебічної особистості й забезпеченні студента загальноакадемічною основою. Там думають, що відповідальність за навчання випускників спеціалізованому виробництву лежить на роботодавцеві».

Японський бізнес, з його сильною тягою до гармонії загалом, надає перевагу так званим керівникам-самоучкам напористим професіоналам. До того ж варто пам'ятати, що в Японії питання про те, кого ви знаєте, більшою мірою визначає швидкість і висоту майбутнього кар'єрного ескалатора, ніж питання про те, що ви знаєте.

Японських студентів, що навчаються в американських школах бізнесу, упор американців на абстрактні кількісні моделі не вражає, а акцент на людські відносини й організаційну поведінку здається їм звичним.

Таким чином, раціоналістична кількісна орієнтація американського стилю підготовки управлінських кадрів протистоїть філософії навчання й орієнтації на роботу, звичної в корпоративному й державному апаратах управління Японії. У навчальні плани японських внутріфірмових підготовчих курсів входять багато концепцій і методик із тих, що викладаються і у школах бізнесу, але вони розглядаються в тій країні як другорядні в порівнянні із широкою організацією філософської й духовної підготовки.

На наш погляд, вивчення вітчизняного й закордонного досвіду розвитку кар'єри може бути корисним для подальших теоретичних і практичних розробок.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

1. Кар'єрний процес має дві базисні детермінанти – індивідуальну й соціальну. Перша пов'язана з актуалізацією потреби людини в забезпеченні власної безпеки й благополуччя в умовах стохастичного середовища, що розвивається, життєдіяльності, друга – зі зростанням значення у всіх суспільних, у тому числі економічних, процесах так званого людського фактора, в основі якого лежать індивідуальні кар'єрні потенції, мобілізовані й організовані в інтересах системи й окремої особистості.
2. Кар'єра – це процес і результат узгодження потреби індивіда в самовираженні та інтересів суспільства в максимальному використанні його трудового потенціалу.
3. Історично кар'єра як соціальне явище з'являється із виникненням прибавочного продукту й розвивається при постійній зміні умов несприятливих на сприятливі і навпаки.
4. Наслідком національних особливостей зародження й розвитку кар'єри можна вважати сформовану в слов'ян «кар'єрну ментальність»: любов до дармового, кумівство, опіку з боку батьків, надію на широку батьківську спину з боку дітей, віру у всесильність «зв'язків», схильність приписувати кар'єрні невдачі несприятливим зовнішнім умовам, заздрість чужим успіхам.
5. В міру історичного розвитку досліджуваного об'єкта чітко визначаються такі тенденції: переміщення від наслідуваного статусу до здобутого, гуманізація суспільних відносин і трансформація поняття кар'єри в сфері тенденції гуманізації, кар'єра охоплює усе більш широку сферу діяльності людини, розширення можливостей у сфері «кар'єризму». На наш погляд, ці історичні тенденції будуть проявлятися й надалі.
6. Сутність кар'єри виражається в її протиріччях: протиріччя між соціальним й індивідуальним в кар'єрі, діалектика процесу й результату, протиріччя між суб'єктивним й об'єктивним, між можливістю й дійсністю, між необхідним й наявним. Беручи до уваги ці протиріччя, можна стверджувати, що залежно від того, до якого з полюсів у розвитку кар'єри

схильний індивід (наприклад, необхідного або наявного) варіюється значимість тих або інших факторів, що впливають на розвиток кар'єри даного індивіда.

7. Залежно від того, наскільки погоджені сутнісні протиріччя в кар'єрі того або іншого індивіда, можна говорити про те, наскільки реалізовані його кар'єрні потенції. Таким чином, управління кар'єрним процесом полягає в узгодженні сутнісних протиріч кар'єри. Реалізація цих принципів у єдності й у рамках однонаправленої зацікавленості можлива за умови зміни підходу до кар'єри – уяви про неї як про можливості самореалізації для індивіда й можливості підвищення ефективності використання трудового потенціалу суспільства.

Перевірте, як ви володієте матеріалом

1. Кар'єра по В. Далю – це...
 - а) швидкий успіх;
 - б) шлях, хід, поприще;
 - в) службово-професійне просування.
2. Кар'єру, як об'єкт управління вивчали:
 - 1) філософія;
 - 2) генетика;
 - 3) соціоніка;
 - 4) управління персоналом;
 - 5) соціологія.
3. Під конкурентоздатністю працівника варто розуміти:
 - 1) властивість людського капіталу;
 - 2) ринкову вартість робочої сили;
 - 3) ступінь задоволення ринкової потреби в праці;
 - 4) дії працівника, спрямовані на досягнення цілей організації.
4. Функції розвитку кар'єри:
 - 1) стимулююча;
 - 2) інформаційна;
 - 3) управлінська;
 - 4) інтелектуальна.

5 Етапи кар'єрної еволюції (продовжити перерахування):

- 1) виробнича;
- 2) комунікативна;
- 3) продуктова...

6. Залежно від спрямованості ступенів внутрішньо-організаційної кар'єри виділяють такі типи:

- 1) статусна;
- 2) доцентрова;
- 3) цільова;
- 4) міжорганізаційна;
- 5) монотонна;
- 6) спіральна;
- 7) спеціалізована;
- 8) згасаюча.

7. Відповідно до фаз розвитку професіонала розрізняють (доповнити необхідні фази):

- 1) оптан;
- 2) адепт;
- 3) адаптант...

8. Сучасному керуванню людськими ресурсами властивий підхід:

- 1) ситуаційний;
- 2) суб'єктивно-дійовий;
- 3) системно-ситуаційний;
- 4) функціональний.

Питання для повторення й обговорення

1. Що таке кар'єра?
2. Які основні етапи зародження й розвитку кар'єри?
3. Які історичні тенденції розвитку кар'єрних прагнень?
4. Виділіть основні напрямки дослідження кар'єри в різних гуманітарних і економічних науках.
5. Дайте визначення конкурентоздатності працівника.
6. Перелічіть види старіння споживчої вартості робочої сили залежно від його причин.

7. Які вам відомі фактори, що позитивно впливають на рівень конкурентоздатності працівника?
8. Назвіть 6 функцій розвитку кар'єри.
9. Виділіть основні риси «персоналу постійного розвитку» в організації.
10. Розкрийте зміст моделі безперервного розвитку в організації.
11. Перелічіть сучасні концепції розвитку кар'єри.
12. Назвіть характерні риси регресивного й прогресивного типу кар'єри.
13. Що таке трудова кар'єра? Чим вона відрізняється від ділової кар'єри?
14. Яка мета кар'єри з позиції працюючого?
15. У чому різниця між спеціалізованою й неспеціалізованою кар'єрою?
16. Перелічіть види ділової кар'єри в організації.
17. Назвіть типи внутрішньоорганізаційної кар'єри залежно від спрямованості її ступенів.
18. Розкажіть про класифікацію кар'єри, запропоновану Л. І. Лукічовою.
19. Розкрийте зміст моделей кар'єри «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя».
20. Які виділяють напрямки кар'єри менеджера?
21. Розкрийте зміст вікових етапів кар'єри.
22. Які вам відомі фази розвитку професіонала?
23. Які, на ваш погляд, основні причини вибору тієї або іншої професії?
24. Розкажіть про американський досвід управління кар'єрою.
25. Розкажіть про японський досвід управління кар'єрою.

2. ФАКТОРИ Й ЦІННОСТІ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК КАР'ЄРИ

Успішну кар'єру можна почати з компетентної здачі іспитів, продовжити за допомогою компетентного підлабузництва і увінчати компетентним вибором вигідної нареченої.

Сирил Норкот Паркінсон

2.1. Аналіз факторів кар'єри

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, в залежності від розвитку суспільства група факторів, що впливають на розвиток кар'єри, видозмінювалася й розширювалася (рис. 27).

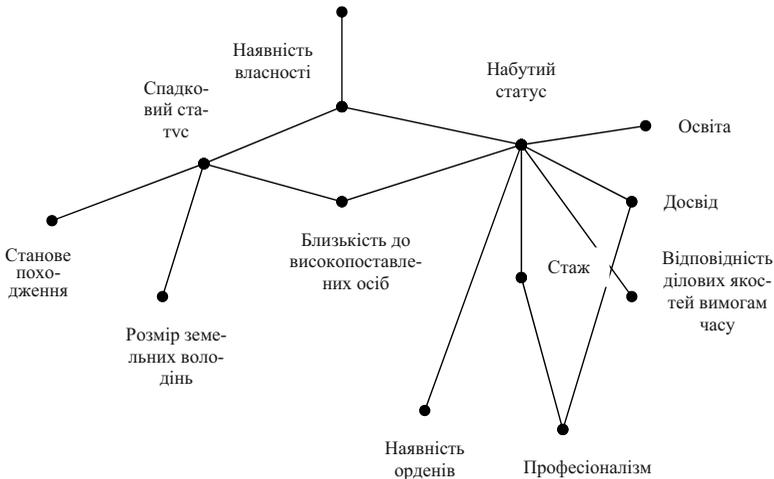


Рисунок 27 – Фактори, що впливають на розвиток кар'єри

Зі схеми видно, що первісною умовою для розвитку кар'єри була наявність власності (на працю, на засоби виробництва). До появи штучних ознак поділу людей (прибавочний продукт, власність), при розподілі людей тільки за природними ознаками (стать, вік, зріст, колір очей) говорити про кар'єру і соціальний статус було ще рано. З появою прибавочного продукту, власності виникають контури соціальної ієрархії, соціальні статуси. На перших етапах розвитку суспільства великий вплив на розвиток кар'єри робить спадковий соціальний статус, однак у міру розвитку суспільства спостерігається тенденція переміщення від спадкового до соціального статусу, що добре видно на схемі й підтверджує виявлену нами історичну тенденцію.

Виділяють сучасні основні фактори, що впливають на розвиток кар'єри (рис. 28).

Особистість – явище соціальне. Її соціальність полягає у тому, що вона є продуктом спілкування людей.

До основних факторів, що характеризують особистість та її поведінку, відносять:

- природні властивості індивіда, його індивідуально-психологічні особливості;
- систему потреб, мотивів, інтересів;
- систему керування особистістю, її «Я-образ».

Природні властивості індивіда – це те, що закладено в ньому від народження і, як правило, характеризується тим або іншим ступенем виразності таких динамічних характеристик, як активність і емоційність.

На початку 20-х рр. ХХ ст. швейцарський психіатр К. Г. Юнг запропонував характеризувати психологічні особливості індивіда через поняття «Екстраверсія»–«інтроверсія».

Екстраверсія (лат. extra – поза й vertere – повертаю, обертаю) характеризується спрямованістю особистості на навколишньому світі, зовнішніх об'єктах, іноді за рахунок своїх власних інтересів, що у певному сенсі веде до відчуження суб'єкту від себе самого, до приниження особистої значимості.

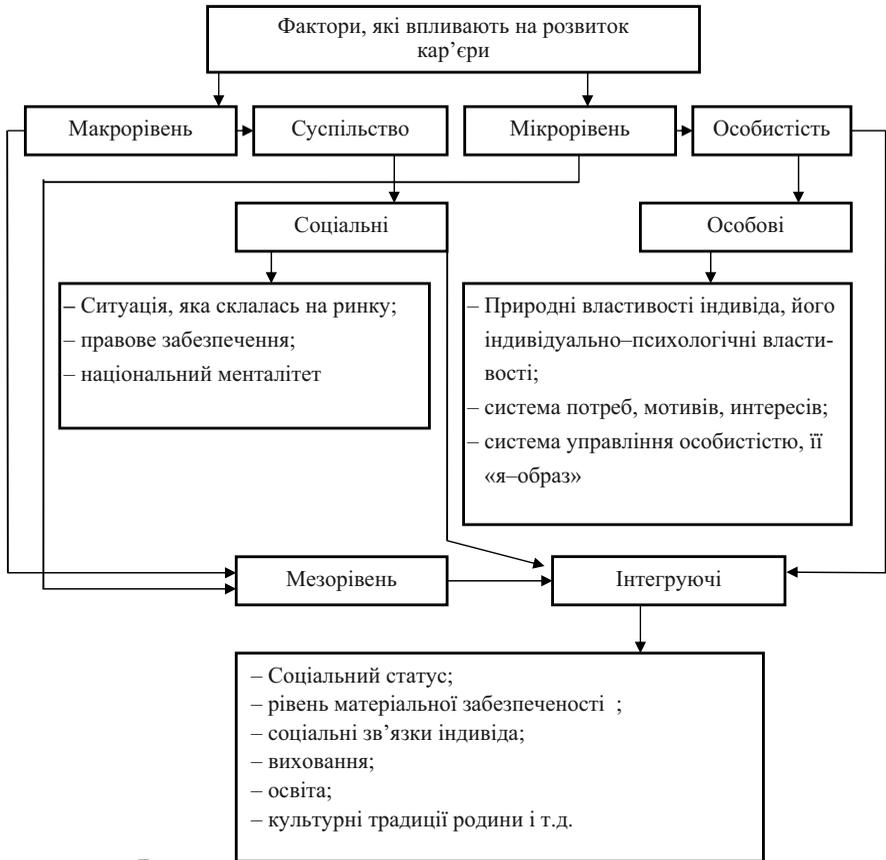


Рисунок 28 – Сучасні фактори, що впливають на розвиток кар'єри

Інтроверсія (лат. intro – всередину) характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти свої інтереси вважають найбільш важливими, надають їм вищу цінність.

Поєднання інтроверсії–екстраверсії з емоційними характеристиками визначає *темперамент особистості*. Поняття «темперамент» походить від латинського слова *temperamentum* – належне співвідношення частин, відповідність. Найбільш відомі

види темпераменту (сангвінік, меланхолік, флегматик і холерик) введени ще Гіппократом в V ст. до н. е., їхня назва збереглася дотепер, хоча зміст змінився.

Психологічні властивості особистості, також пов'язані із природними даними, становлять ще одну важливу її характеристику – *здібності*. Здібності визначаються динамікою придбання індивідом знань, вмінь і навичок та його можливістю виконувати певний вид діяльності.

Рівень розвитку здібностей, як відомо, залежить від вроджених задатків і від умов навчання й виховання. У цьому випадку нас цікавить, чи можна до початку кар'єрної самореалізації визначити, до якої області діяльності найбільш придатна людина, щоб заощадити його час і сили на пошуки покликання. Більшість дослідників, що займаються цими проблемами, дійшли висновку про варіативність розвитку й прояву здібностей у різних людей. Відомо багато випадків раннього професійного самовизначення при наявності яскраво виражених здібностей, обдарованості.

На Заході люди, що бажають зробити кар'єру, приділяють велику увагу інтеграційним факторам. До інтеграційних факторів, на наш погляд, належать:

- соціальний статус;
- рівень матеріальної забезпеченості;
- соціальні зв'язки індивіда;
- виховання;
- освіта;
- культурні традиції сім'ї і т. д.

Ця група факторів дуже важлива, їм надають великого значення «досвідчені кар'єристи». На підтвердження хотілося б привести складові кар'єрного успіху, які, на думку Лі Якокки, дозволили йому зробити успішну кар'єру менеджера компанії «Форд», а пізніше – «Крайслер».

- рішучість;
- везіння («Я виявився на належному місці в належний час»);
- сила волі;
- «Допомога багатьох гарних людей»;
- оптимізм;

- ввічливість і гарні манери;
- заповзятливість;
- ораторське мистецтво;
- уміння викладати свої думки на папері («Твердий порядок письмового викладу якої-небудь ідеї – це перший крок до її перетворення в життя»);
- ерудиція;
- комунікабельність («Уміння контактувати з людьми – це геть усе»);
- гарна освіта в області гуманітарних наук («Головне – це закласти міцні основи знань в області літератури, добре опанувати усну й письмову мову»);
- посидючість;
- цілеспрямованість;
- уміння зосередитися й раціонально користуватися своїм часом;
- уміння визначати пріоритети;
- уміння розпізнавати характер людей;
- уміння визнавати свої помилки;
- уміння йти на ризик;
- уміння слухати так само, як говорити;
- самореклама;
- зовнішній лоск.

Серед безлічі факторів макрорівня, що впливають на розвиток кар'єри, можна виділити такі:

- ситуація, що склалася на ринку праці;
- правове забезпечення;
- національний менталітет.

Ситуація, що склалася на ринку праці

Проведений аналіз стану офіційного ринку в рамках попиту на працю і його пропозиції дозволяє зробити висновок, що на сьогоднішній день ситуація на ринку праці складається не самим сприятливим чином. Це самий вагомий фактор із точки зору його впливу на розвиток кар'єри.

Дані, наведені в численних дослідженнях, свідчать про те, що пропозиція на ринку праці значно перевершує попит. Ця ситуація не сприяє успішному розвитку кар'єри. На наш погляд, говорити про нормальний розвиток кар'єри можна тільки в тому випадку, якщо попит на працю перевищує його пропозицію. У протилежному випадку на ринку праці створюються такі ситуації, що порушують кар'єрну стратегію:

1. *Маніпулювання безробітними.* З одного боку, в умовах безробіття кожен працюючий розуміє, що за певних умов він може виявитися в рядах безробітних. Така ситуація дисциплінує, людина прагне до підвищення активності й кваліфікації. Однак, з іншого боку, наявність безробіття ставить роботодавця в особливо привілейоване положення, дає йому можливість маніпулювати умовами й оплатою праці, а також особистістю працюючого. Безробіття здатне також створювати так звану «чорну» зайнятість, тобто наймання на роботу відчайдушних безробітних нелегальним шляхом на самих принизливих, негуманних і протизаконних умовах.

2. *Дестимулювання безробіттям.* Існує думка, начебто стимулюючий ефект безробіття поширюється не тільки на працюючих, але й на самих безробітних. Останні прагнуть «стати краще, підвищити свій рівень» і т. д., щоб одержати роботу. Безробіття стимулює й тому, що людина цінує працю й робоче місце, упорядковуються його професійні орієнтації й переміщення, але вона ж і дестимулює, пригнічуючи людину страхом, що є гіршим у порівнянні з гарантіями спонуканням до праці для нормальної особистості, тим більше що умови звільнення або збереження роботи часто не визначені.

3. *Нерівні умови для розвитку кар'єри.* З вітчизняної й закордонної практики відомо, що роботодавцеві властиво ділити робочу силу на вигідну й невигідну. До невигідних працівників, наприклад, відносяться жінки. Невигідними можуть виявитися й працівники, що пред'являють особливі вимоги до організації праці і її оплати, різного роду «критики» й «користолюбці». У проблемному стані, з погляду роботодавця, іноді виявляються люди з неповноцінним здоров'ям, у тому числі й ті, що захворіли на виробництві.

Всі перераховані групи «невигідних» працівників виявляються в нерівних умовах при побудові своєї кар'єри в порівнянні з «вигідними». А ситуація на ринку праці, коли попит на робочі

місяця перевищує пропозиція, збільшує цю ситуацію. Особливо критичною категорією вважають себе безробітні старшого, пенсійного віку в порівнянні з молоддю.

4. *Фактор інертності.* В умовах ризику безробіття одні працівники віддають перевагу сміливому пошуку нової роботи, інші сподіваються на поліпшення, очікують, згодні на мінімум заради стабільності, збереження невисхідного, але звичного робітнику місяця.

Безробітний або розглядається роботодавцем як той, що втратив кваліфікацію, або дійсно губить кваліфікацію – і те, і інше зменшує шанси на успішне продовження кар'єри.

Таким чином, можна зробити висновок, що сприятлива або несприятлива ситуація на ринку праці значно впливає на розвиток кар'єри. А з огляду на сформовану на сьогоднішній день ситуацію, можна зробити висновок, що це самий вагомий фактор з погляду його впливу на розвиток кар'єри.

Для запобігання негативних для людини наслідків ринкових відносин і створення умов реалізації неекономічних сторін життя і існує держава з її законодавчою базою.

Правове забезпечення

Основним документом, що регулює трудові правові відносини, вважається Кодекс законів про працю України (далі – КЗПП), затверджений Законом УРСР від 10 грудня 1971 року. Надалі в КЗПП численними указами Президії Верховної Ради УРСР і законами України вносилися доповнення й зміни.

Необхідно зауважити, що найважливішим питанням на сьогоднішній день є проблема відновлення нормативної бази законодавства, що регулює сучасні трудові правові відносини, оскільки існуюче законодавство не відповідає потребам нашого часу.

Національний менталітет

Закони розвитку суспільства проявляються в зв'язку з особливостями країн і народів, національним колоритом забарвлена індивідуальна та групова поведінка. Доброякісного масштабу, що

дозволяє вимірювати й порівнювати життєву інтенсивність або рівні розумової активності націй, не існує. Для дітей всіх націй і рас питання «чому?» є головним, і А. Шопенгауер назвав його «матір'ю усіх наук». Крім того, переоцінка національних можливостей, так само як і ідеї «винятковості окремих націй», небезпечні. Відсутність коефіцієнтів порівняння психологічної активності не виключає національних розходжень у схильностях і здатностях – в науці, економіці, мистецтві.

Таким чином, ми розглянули основні фактори, що впливають на розвиток кар'єри. Зрозуміло, мова йде про облік впливу різного роду факторів у їхньому взаємозв'язку, причому без наміру висвітлення вичерпного переліку кар'єрних факторів. На наш погляд, неможливо врахувати всі фактори, що впливають на розвиток кар'єри. Це пов'язано з істотними протиріччями, що випливають із аналізу досліджуваного об'єкта:

- соціального та індивідуального в кар'єрі;
- діалектикою процесу й результату;
- суб'єктивного і об'єктивного;
- можливого і дійсності;
- необхідного й наявного.

Беручи до уваги ці протиріччя, можна стверджувати, що залежно від того, до якого з полюсів у розвитку кар'єри схильний індивід, варіюється значимість тих або інших факторів, що впливають на розвиток його кар'єри.

2.2. Система факторів, що беруть участь у формуванні кар'єри

Вид кар'єри, швидкість переходу між робочими місцями, спрямованість стадій кар'єри визначаються дією системи факторів, що беруть участь у формуванні кар'єри. Сотникова С. І. виділяє групу соціально-економічних факторів. До них варто віднести:

- *економічні фактори*: характер і зміст нагромадження й використання людського капіталу обумовлені існуючим суспільним поділом праці. Тим самим кар'єра працівника здійснюється в тій мірі, у якій це необхідно для розвитку фізичного капіталу: в кожен момент часу структура виробництва й структура зайнятос-

ті повинні відповідати потребі ринку в товарах і послугах. Вихідним пунктом кар'єри є не стільки задоволення потреби роботодавців у кваліфікованій робочій силі, скільки задоволення з її допомогою потреби ринку в товарах і послугах.

- *соціально-психологічні фактори*, тобто межі соціально-професійних можливостей нагромадження й використання людського капіталу. Досягнення людини в тому або іншому виді професійної діяльності залежать від її здібностей до певних професійних прагнень, які базується на природних даних цієї людини й визначальну її придатність до того або іншого виду професійної діяльності. У даному контексті кар'єра – це пристрій «селекції», що сортує працівників за їхньою потенційною і фактичною продуктивністю праці. Відбувається відбір найбільш здатних працівників з погляду структури, їхніх здібностей до професійної праці, навичок, поглядів, мети життя, цінностей, поведінкових поглядів, способів пристосування до навколишнього середовища.

- *соціально-економічні фактори* – формування кар'єри визначається рівнем освіти та кваліфікації працівника, його матеріальною забезпеченістю. Дослідження вчених в області трудової мобільності людських ресурсів свідчать, що найбільшою професійною рухливістю відрізняються вихідці з малозабезпечених родин. При цьому найбільша професійна стійкість характерна для висококваліфікованих груп працівників.

- *соціально-демографічні фактори* – характер і зміст кар'єри пов'язані із соціальним походженням працівника, його віком, статтю і т. п. Стать, вік і соціальне походження тісно взаємодіють зі швидкістю й спрямованістю кар'єрного розвитку. З віком в силу біологічно-психологічних особливостей працівника уповільнюється його просування в ієрархії організації. Це пов'язане як із зменшенням кількості робочих місць в міру наближення до вершини організаційної піраміди, так і зі збільшенням вимог до працівника в плані складності роботи.

- *культурні фактори*, а саме: культура, субкультура, соціальний стан. Наприклад, у багатьох культурах досить поширена думка про суғубо чоловічі й суғубо жіночі професії. Ми вже майже забули слова «продавець», «перукар». Все частіше чуємо: «продавщиця», «перукарка».

2.3. Соціально-біологічні фактори, які впливають на кар'єру менеджера

Відомий фахівець в області психології керування Р. Л. Кричевський доповнив класифікацію факторів, що впливають на кар'єру, ще однією групою – менеджерськими характеристиками або соціально-біологічними факторами.

Ця група включає:

- вік;
- стать;
- соціальний статус;
- освіту.

Розглянемо більш докладно кожний з перерахованих факторів.

2.3.1. Престижність віку

З віком пов'язано чимало конкретних питань, наприклад: який віковий оптимум для менеджерів, у якому віці керівникові варто залишити своє крісло й т. д. З одного боку, існує чимало аргументів на користь того, що вік (а виходить, і досвід) позитивно впливає на якість керування. Назвемо їх аргументами на користь старості. Судіть самі: середній вік президентів великих японських компаній – 63,5 роки, віце-президентів – 56 років. Це досить багато, навіть якщо врахувати високу тривалість життя в Країні східного сонця. Що ж стосується США, то там середній вік президентів великих компаній становить 59 років. З іншого боку, було б помилково думати, що тільки зрілий вік і досвід дають підстави розраховувати на високий пост та управлінський успіх. Є чимало аргументів на користь молодості. А. Моріта заснував всесвітньо відому фірму «Соні корпорейшн» у віці 25 років. А. Хаммер, голова фірми «Оксидентал петролеум», свій перший мільйон доларів заробив в 21 рік, будучи студентом. Таким чином, є підстави вважати, що вік не робить істотного впливу на лідерство й ефективність керівника. Це означає, що гарним керівником (так само, як і поганим) можна бути в будь-якому віці.

Спираючись на результати статистичного дослідження, можна припустити, що менеджери у віці від 50 до 65 років є най-

більш компетентною групою керівників на підприємствах подібного рівня. Таке положення пов'язане із високим рівнем професіоналізму в управлінській і виробничій сферах. А професіоналізм, як відомо, містить у собі й великі знання, і досвід, і майстерність, і мудрість, що здобувають з роками.

Престижний вік не завжди був одним і тим самим – всі періоди людського життя при певних обставинах були такими. Незважаючи на широко розповсюджені стереотипи про найбільш щасливу пору в молодості, можна впевнено стверджувати, що будь-яка пора життя, у тому числі й старість, може бути престижною.

2.3.2. Стать і кар'єра

Хто більш ефективний як менеджер? Хтось вважає, що чоловіки, хтось – що жінки. Прихильники управлінського патріархату доводять свою точку зору, опираючись не тільки на свій особистий досвід, але й на серйозні дослідження. Наприклад, англійський дослідник Е. Холандер установив, що в окремих видах діяльності, що вимагають мовної активності (а управлінська діяльність – це саме той випадок), жінки в присутності чоловіків поводяться досить непевно, частіше дратуються й виходять із рівноваги в складних ситуаціях. Крім того, спостереження за процесом спілкування присяжних засідателів (дослідження Ф. Стродберга та Р. Манна) показало, що чоловіки набагато активніше беруть участь у дискусії з прийняття вердикту. Те ж саме стверджують і данні Є. Ериз, що встановила, що при рішенні групових завдань чоловіки є ініціаторами 66% всіх комунікативних взаємодій у групі. З іншого боку, прихильники (прихильниці) управлінського матриархату теж мають деякі підстави для відстоювання своїх позицій. Жінки більш уважні до емоційного стану інших людей, більш чуйні, здатні досягти більшого успіху в створенні психологічного клімату в колективі і т. д.

І все-таки ми думаємо, що питання про те, хто більш ефективний як керівник – чоловік або жінка, – це некоректне питання. Є жінки, які керують із кращим результатом, ніж деякі чоловіки, і навпаки. І жінка, і чоловік можуть бути й не бути ефективними керівниками, і це залежить не від статевої приналежності. Стать,

як і вік, можуть розглядатися з погляду біології та психології. З погляду психології стать є соціальною роллю, що нав'язується суспільством. У сучасному суспільстві в процесі виховання, починаючи з дитячих років, хлопчикам і дівчаткам пропонуються різні стереотипи поведінки, що відрізняються один від іншого. А що стосується уявлення про чоловіків як про істот від природи більш активних і споконвічно більш здатних до керівництва, ніж жінки, то таке уявлення не більш ніж розповсюджена омана, що не має під собою реальних підстав. Це стереотип свідомості, що заважає поглянути на проблему реально. Відомо, що професійні успіхи жінок, зроблені ними кар'єри багато хто схильний пояснювати їхніми зовнішніми даними або везінням, а не здібностями й активністю. Це один із прикладів стереотипного підходу.

Американський психолог Р. Айс виявив таку цікаву закономірність: коли успіху в вирішенні поставленого завдання домагалася група, очолювана жінкою, члени групи приписували успіх головним чином везінню. А коли успішно працювала група, очолювана чоловіком, вважалось, що успіх обумовлений в основному особистісними якостями керівника.

Статистичний аналіз залежності статі й кар'єрного росту показує, що найбільша група керівників машинобудівного підприємства (на прикладі ЗАТ «НКМЗ», м. Краматорськ) – це чоловіки у віці 30–65 років, що становить 91,57 % від загальної вибірки (усього досліджувалося 178 респондентів). Жінки ж становлять усього 8,43%. Подібному співвідношенню можна надати безліч пояснень: і більша компетентність чоловіків у винятково «чоловічому» машинобудівному бізнесі, і зневажливе відношення до жінок-начальниць. Однак єдиною вірною причиною такого положення жінки на виробництві є патріархальний уклад нашого суспільства, де чітко розподілені ролі між чоловіками й жінками й керівник-жінка – це як і раніше, скоріше, виключення, ніж правило (табл. 4).

Таблиця 4

Аналіз керівників за статевою ознакою

Стать	Кількість керівників, чол.	Кількість керівників, %
Чоловіча	163	91,57
Жіноча	15	8,43
Разом	178	100

Якщо простежити співвідношення жінок в ієрархії керування, то можна помітити, що найбільший відсоток жінок-керівників присутній на технічному рівні – 69 %, тобто на нижчому ступені керування (табл. 5). Подібні показники є закономірними як для виробництв важкого машинобудування, так і для українського соціуму в цілому.

Таблиця 5

Кількість жінок-керівників за рівнями управління

Управлінські рівні	Кількість керівників, чол.	Кількість керівників, %
Інституціональний рівень	1	0,3
Управлінський рівень	90	29,7
Технічний рівень	212	69
Разом	309	100

2.3.3. Соціальний статус та освіта

І статус, і освіта, безумовно, важливі не тільки для того, щоб зайняти менеджерську посаду, але й для того, щоб успішно функціонувати на ній. Типовий західний менеджер високого рангу має як мінімум одну університетську освіту. І мова не просто про наявність диплому, нехай навіть самого престижного університету. Освіта – це насамперед рівень професійної підготовки, уміння застосовувати свої знання й вміння у реальному житті. Ви можете отримати посаду завдяки своєму диплому, але утримати її та упоратися з роботою наявність диплома навряд чи допоможе, для цього потрібні насамперед знання та вміння. Успіх визначає не те, що записано в дипломі, а те, що міститься у вашій голові.

«НКМЗ», як лідируюче підприємство в області важкого машинобудування, володіє і потужним науковим потенціалом. На підприємстві в цей час працюють більше 25 кандидатів і докторів наук технічного й економічного профілю. Ми проаналізували за віковим принципом лише 15 працівників, що мають наукові ступені. Щодо вікового критерію спостерігається закономірність, виявлена нами раніше. Вибірка керівників з науковими ступенями від 51 до 65 років є найбільш численною й становить 40% від загального числа керівників, що мають наукові ступені (табл. 6).

Таблиця 6

Дані по керівниках, що мають вчені ступені

Вік, років	Кількість керівників, чол.	Кількість керівників, %
30	1	6,7
31–40	3	20
41–50	4	26,6
51–65	6	40
Понад 65	1	6,7
Разом	15	100

Таким чином, можна припустити, що вік від 51 до 65 років є піком професіоналізму у керівників як з вченим ступенем, так і без нього. Отже, наукова продуктивність є значимим, але не основним фактором у кар'єрному рості на машинобудівному виробництві.

Що ж стосується соціально-психологічного статусу (походження) як передумови реалізації особистості в менеджменті, то твердження, що високий статус здатний вплинути на кар'єру, у доказах не має потреби. «Один з найбільш надійних способів стати президентом компанії – народитися в родині, що володіє компанією», – дотепно помітив Ф. Фідлер. І все-таки багато видатних менеджерів (наприклад, Л. Якокка) починали свої блискучі кар'єри з дуже низьких стартових майданчиків, і, навпаки, відомі випадки, коли, одержавши у володіння компанію, спадкоємці приводили її до банкрутства. Таким чином, шлях нагору у менеджменті відкритий для кожного.

2.4. Місце кар'єри в системі цінностей людини

В економічній літературі вивчалися уявлення індивіда про кар'єру: кар'єрна мотивація; відношення до «кар'єризму»; залежність між віком, статтю й уявленнями про кар'єру; способи, які використовуються для досягнення кар'єри; система цінностей особистості і місце кар'єри в ній.

Дослідженням цієї проблеми займалася у своїй дисертації Поспелова Т. В. Дослідницькі методи включали анкетування, вивчення кадрових документів, бесіду. Аналіз результатів соціологічного дослідження дозволив виявити закономірності за такими напрямками:

- система цінностей особистості;
- уявлення про кар'єру та «кар'єризм»;
- залежність між статтю, освітою і уявленням про кар'єру;
- місце кар'єри в системі цінностей особистості;
- задоволеність особистості кар'єрою й роботою на підприємстві;
- кар'єрна мотивація;
- негативні сторони кар'єрного росту;
- спадковість у кар'єрі.

Система цінностей особистості

Якщо говорити про ієрархію в системі цінностей, то результати соціологічного дослідження продемонстрували чітку перевагу особистісних цінностей над суспільними.

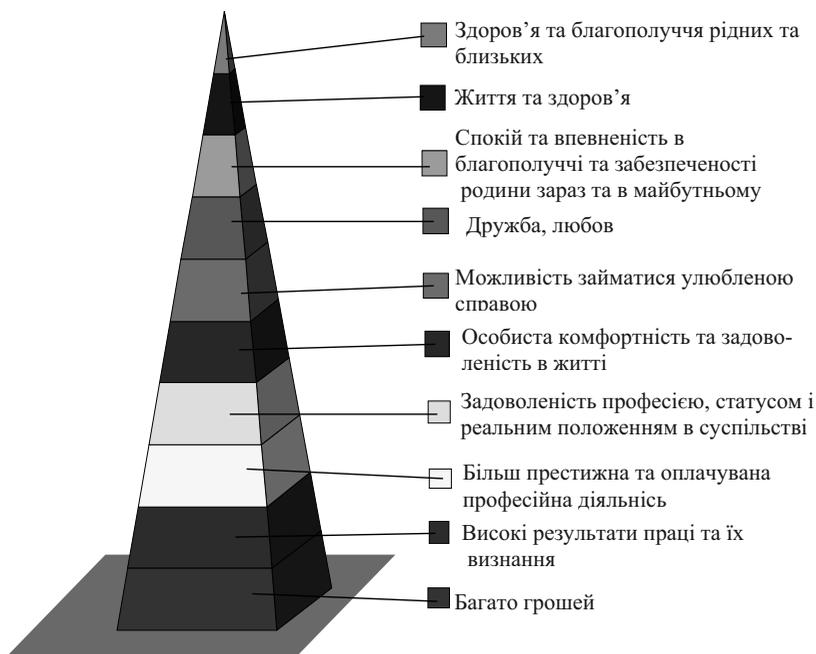


Рисунок 29 – Ієрархія системи цінностей особистості

Уявлення про кар'єру і кар'єризм

Цікавим, на наш погляд, виявилось визначення кар'єри як способу самовираження. З одного боку, це відповідає сформульованому нами визначенню кар'єри, а з іншого боку – відходить від традиційного визначення кар'єри як успішного переміщення по службових сходах, яке роками культивувалося в нашій свідомості. І, крім того, підтверджує виявлену нами тенденцію переваги особистого над суспільним.

Несподіваним результатом виявилось те, що трактування кар'єри як досягнення популярності, слави, вигоди, з яким традиційно пов'язували уявлення про кар'єру й яке має на увазі вертикальну кар'єру, зайняла останнє місце. Це, на наш погляд, свідчить про трансформації уявлень про кар'єру і зміну її значимості для індивіда. Якщо на первісних етапах формування й розвитку суспільства головним призначенням кар'єри було забезпечити соціальну безпеку й стабільність індивіда, то на сучасному етапі розвитку суспільства на перше місце виходить потреба в забезпеченні кар'єрою можливості самовираження. Значення цього факту підсилюється тим, що країна зараз перебуває в стані важкої економічної кризи.

Крім того, відповідно до отриманих результатів у жінок більш виражене прагнення до суспільного визнання, поваги оточуючих, ніж у чоловіків. Про це свідчить те, що серед жінок, на відміну від чоловіків, не одержали широкого схвалення такі абстрактні визначення кар'єри, як посадовий зріст, стиль життя, влада. Їх більше зацікавили визначення, що несуть на собі відбиток успішності й суспільного схвалення (успішне просування в якій-небудь сфері діяльності – 11% і досягнення популярності, слави, вигоди – 3%, у чоловіків – 10 і 1% відповідно).

Це свідчить про існування гендерних розходжень в уявленнях про кар'єру. Помітимо, що термін «гендер» на відміну від терміна «стать» є амбівалентним і найбільш точно може бути переведений як «соціальна стать», тому що акцентує увагу на соціальних, а не біологічних розходженнях між статтю.

Таким чином, з огляду на те, що опитування проводилося серед респондентів, що зробили із суспільної точки зору управлінську кар'єру (табл. 7), можна зробити такі висновки:

- кар'єра, в першу чергу, є способом самовираження, що не заперечує, а можливо навіть актуалізує розвиток горизонтальної й доцентрової кар'єри. З *вертикальним* же напрямком кар'єрного росту часто пов'язують саме поняття кар'єри, тому що в цьому випадку кар'єрне просування найбільш помітне;

- уявлення про кар'єру все більше й більше розширюються;
- вимоги до кар'єри підвищуються;

- на сучасному підприємстві управлінська посада не дає достатньо можливостей для самореалізації, особливо з погляду чоловіків;

- зважаючи на те, що з погляду організації кар'єра респондентів відбулася (тому що всі вони займають управлінські посади), а з погляду опитаних – ні, можна зробити висновок, що інтереси підприємства й кар'єрні прагнення респондентів не погоджені, що призводить до неефективного використання трудового потенціалу працівників.

Таблиця 7

Рейтинг кар'єрних визначень серед тих, хто зробив кар'єру

Визначення кар'єри	%
Кар'єра – це спосіб самовираження	26
Кар'єра – це успішне просування в якій-небудь сфері діяльності та матеріальне збагачення	16
Стиль життя	14
Посадовий зріст	12
Влада	10
Досягнення популярності, слави, вигоди	5

У той же час необхідно відзначити зміну відносин до «кар'єризму». Раніше це поняття носило лише негативний характер. Наприклад, у «Тлумачному словнику живої великоросійської мови» Володимира Даля «кар'єрист» – людина, що прагне скласти собі кар'єру, що думає, насамперед, про кар'єру. У сучасному словнику можна знайти таке пояснення: «Кар'єризм – безпринципна погоня за особистим успіхом у будь-яких видах діяльності».

Негативну оцінку кар'єризму дали тільки 21% респондентів. Отже, відношення до кар'єризму змінюється від негативного (21%) до нейтрального (54%) і позитивного (25%).

Цікаво, що жінки менш схильні до категоричних суджень, ніж чоловіки. Так, позитивно оцінили кар'єризм 17% чоловіків й 8% жінок і негативно – 13 й 12% відповідно .

Необхідно відзначити також, що більшість респондентів, які відповіли, що кар'єризм – це погано, дотримуються застарілих поглядів на кар'єру (табл. 8).

Таблиця 8

*Рейтинг визначень кар'єри респондентів,
що негативно ставляться до кар'єризму*

Визначення кар'єри	%
Успішне просування в якій-небудь сфері діяльності	22
Матеріальне збагачення	21
Стиль життя	15
Влада	13
Спосіб самовираження	11
Посадовий зріст	10
Досягнення популярності, слави, вигоди	8

Визначаючи місце кар'єри в системі цінностей опитаних нами респондентів, ми звернули увагу на такі факти:

- у представленій нами піраміді (рис. 19) ті цінності, з якими так чи інакше пов'язується поняття кар'єри, наприклад, задоволеність професією, статусом і реальним положенням у суспільстві, більш престижна й оплачувана професійна діяльність, високі результати праці і їхнє визнання, виявилися відповідно на 7, 8 й 9-му місцях.

- більшість респондентів не прагнули робити кар'єру і не ставили перед собою таку мету (це 46% опитаних), 30% прагнули й 24% важко відповісти. Подібні результати не пов'язані із негативним відношенням до кар'єри, тому що на питання «Кар'єризм – це добре або погано?» дана вибірка респондентів відповіла так само, як і більшість, тобто позитивно відповіли 19% опитаних, негативно – 35% і не змогли однозначно відповісти 46%.

Таким чином, можна зробити висновок, що в системі цінностей особистості кар'єра не має лідируючих позицій. Однак це не свідчить про те, що кар'єра втратила свою актуальність. Найімовіріше, вона дуже актуальна для індивідуумів, але не як *самоціль*, а як *засіб* для досягнення життєво важливих цілей. Підтвердженням цієї гіпотези може слугувати те, що «багато грошей» більшість респондентів поставили на останнє місце при всій їхній видимій важливості й значимості, особливо в періоди, що характеризуються економічним спадом.

Кар'єрна мотивація

Отриманий нами рейтинг причин кар'єрного росту (рис. 30) підтвердив попередні висновки.

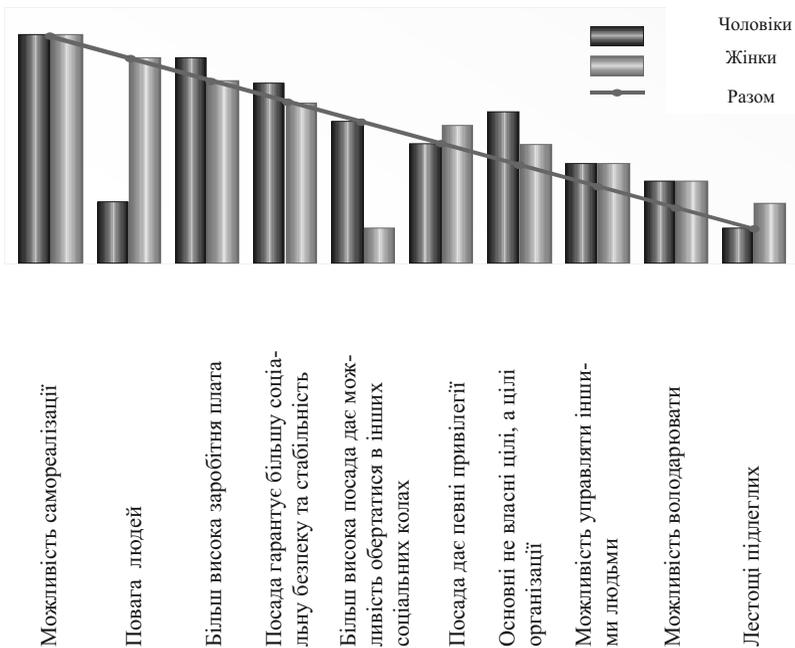


Рисунок 30 – Підстави для кар'єрного росту

Так, на перше місце серед причин, за якими варто робити кар'єру, більшість респондентів поставили можливість самореалізації. Це показує, що:

- особисті цінності превалюють над суспільними (інтереси підприємства більшість респондентів поставили на сьоме місце);
- визначення кар'єри як можливості самореалізації не випадковість, а закономірність.

Однак необхідно відзначити істотну різницю в рейтингах причин кар'єрного зросту в чоловіків і жінок. Так, серед причин кар'єрного зросту повага людей у жінок стоїть на другому місці з десяти, а в чоловіків – на дев'ятому. Крім того, привілеї й лестощі підлеглих відповідно до результатів конкретно-соціологічного дослідження для жінок мали більше значення, ніж для чоловіків. Таким чином, підтверджуються висновки про гендерні розходження в уявленні про кар'єру, виражених у такому: жінки в кар'єрі шукають суспільне визнання й повагу людей; кар'єра, на їхню думку, – явище позитивне й прагнення особистості до неї викликає повагу навколишніх.

Крім того, необхідно враховувати, що жінки мають більш рухливу мотиваційну структуру, вони можуть реагувати з більшими відмінностями й реакція буде виражена яскравіше, ніж у чоловіків. Наприклад, якщо жінка почуває себе соціально захищеною, щаслива в шлюбі, родині, то вона надає меншого значення своїм відносинам з колегами по роботі і, як правило, не прагне до лідерства в організації. Однак вона ж може прагнути до завоювання самостійного статусу з метою самоактуалізації й затвердження власної «повноцінності».

У той же час життя чоловіка наповнене проблемами кар'єри й роботи, він високо цінує позасімейні відносини, наприклад спілкування в колі колег або друзів.

Позиція жінки змінюється, якщо вона самотня або працює через матеріальну необхідність. У цих випадках яскравіше проявляється прагнення до стабільності, упевненості в майбутньому, забезпеченні засобів існування, реалізації своїх потреб і можливостей. Крім того, важливо підкреслити, що особливості кар'єрної мотивації в жінок відбивають скоріше своєрідність особистості, а не загальні закономірності.

Недоліки кар'єрного зросту приведені на рисунку 31.

Нервова напруга	19%
Робота відриває від родини	15%
Мало часу залишається для дітей	14%
Високий ступінь відповідальності	12%
Ненормований робочий день	9%
Необхідність відповідати за здоров'я й життя інших людей	9%
Загроза кримінальної відповідальності	6%
Матеріальна відповідальність	6%
Нерегламентовані чітко права й обов'язки	5%
Неможливо реалізувати відпустку	2%
Не бачу ніяких негативних сторін	2%

Рисунок 31 – Рейтинг негативних сторін кар'єрного зросту

Із рисунка видно, що знову підтверджується тенденція превалювання особистісного над суспільним. Зважаючи на те, що серед всіх опитаних тільки 2% відповіли, що не бачать ніяких негативних сторін у кар'єрному зрості, у той час як 12% відзначили високий ступінь відповідальності, можна зробити висновок, що більшість респондентів усвідомлюють ту відповідальність й обмеження, які кар'єра накладає на людину.

Таким чином, конкретно-соціологічне дослідження показало, що з переорієнтацією системи цінностей особистості й суспільства відбуваються певні зміни уявлення про кар'єру. У цінностно-мотиваційному аспекті кар'єра розглядається більшістю як спосіб самореалізації особистості. У професійно-практичному аспекті кар'єра є результуючою процесу погодження інтересів підприємства з кар'єрними прагненнями особистості.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ ДРУГОГО РОЗДІЛУ

1. Умовно всі фактори, що впливають на розвиток кар'єри, поділяються на три групи: соціальні, особистісні та інтеграційні. Вплив на ту або іншу групу факторів корегує процес розвитку кар'єри.

2. Основну роль у розвитку кар'єри відіграють особистісні фактори, до яких відносять природні властивості індивіда; його індивідуально-психологічні особливості; систему потреб, мотивів, інтересів; систему керування особистістю, її «Я-образ».

3. До інтеграційних факторів мікрорівня відносять соціальний статус; рівень матеріальної забезпеченості; соціальні зв'язки індивіда; виховання; освіти, культурні традиції родини.

4. До факторів макрорівня, що впливають на розвиток кар'єри, відносять ситуацію, що склалася на ринку праці; правове забезпечення; національний менталітет.

5. У менеджменті, залежно від виду кар'єри, швидкості переходів від одного посадового місця на інше, виділена така група кар'єрних факторів: економічні, соціально-психологічні, соціально-демографічні, культурні.

6. Проведено статистичний аналіз соціально-біологічних факторів, що впливають на кар'єру менеджерів на машинобудівному виробництві: віку, статі, освіти.

7. Аналіз результатів соціологічних досліджень, проведених в 1999–2004 р. на промислових підприємствах Донецької області, дозволив зробити такі висновки:

- 1) у професійно-кар'єрному самовизначенні, як і раніше, домінують особистісні цінності над суспільними;
- 2) кар'єра для української людини – це, насамперед, спосіб самовираження;
- 3) відношення до «кар'єризму» змінилося від негативного до нейтрального.

8. Соціологічне дослідження показало, що з переорієнтацією системи цінностей особистості й суспільства відбуваються певні зміни уявлень про кар'єру. У цінностно-мотиваційному аспекті кар'єра розглядається більшістю як спосіб самореалізації особистості. У професійно-практичному аспекті кар'єра презентова-

на як результуюча процесу узгодження інтересів підприємства з кар'єрним прагненням особистості.

Перевірте, як ви володієте матеріалом

1. Інтеграційні фактори кар'єри – це:
 - 1) вік;
 - 2) соціальний статус;
 - 3) виховання;
 - 4) освіта;
 - 5) досвід;
 - 6) культурні традиції родини.
2. Фактори макрорівня, що впливають на розвиток кар'єри:
 - 1) ситуація, що склалась на ринку;
 - 2) соціальний статус;
 - 3) правове забезпечення;
 - 4) вартість робочої сили;
 - 5) національний менталітет.
3. До групи соціально-економічних факторів, що беруть участь у формуванні кар'єри можна віднести:
 - 1) історичні фактори;
 - 2) економічні фактори;
 - 3) соціально-енергетичні фактори;
 - 4) соціально-економічні фактори
4. Соціально-біологічні фактори кар'єри містять у собі такі характеристики:
 - 1) стать;
 - 2) соціальні зв'язки індивіда;
 - 3) виховання;
 - 4) освіта;
 - 5) культурні традиції родини.
5. Негативні сторони кар'єрного росту:
 - 1) нервова напруга;
 - 2) високий рівень завантаженості;
 - 3) кримінальна відповідальність;
 - 4) ненормований робочий день.

Питання для повторення й обговорення

1. Перелічіть фактори мікро- і макрорівня, що впливають на розвиток кар'єри.
2. Які фактори, що беруть участь у формуванні кар'єри, можна віднести до інтеграційних?
3. Назвіть складові кар'єрного успіху, виділені Лі Якоккою.
4. Перелічіть фактори соціально-економічної групи, що беруть участь у формуванні кар'єри.
5. Розкрийте зміст соціально-біологічних факторів, що роблять вплив на кар'єру.
6. Яка ієрархія системи цінності особистості в кар'єрі?
7. Які сучасні уявлення про кар'єру і кар'єризм?
8. Назвіть негативні сторони кар'єрного росту.

3. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ

Кар'єри, пробиті власною головою, завжди міцніші та ширші за кар'єри, прокладені низькими поклонами або заступництвом важного дядюшки.

Дмитро Іванович Писарев

3.1. Технологія організації просування по службі

Оскільки підприємства ростуть і розвиваються, менеджери повинні приділяти постійну увагу просуванню співробітників і розміщенню їх на відповідних позиціях. Зростання підприємств за допомогою розширення, злиття і придбань приводить до створення нових управлінських місць і зміни обов'язків співробітників, що повинні бути підготовлені до виконання нової і більш складної роботи.

Першою ознакою перспективного підприємства є усвідомлення того, що якість виконання робіт і його власний розвиток цілком та повністю визначаються можливостями персоналу. У міру того, як змінюються діяльність підприємства і його структура, міняються структура і якість персоналу. Наприклад, знову найнятий менеджер має інші потреби і наміри, ніж менеджер у середині кар'єри або в передпенсійному віці. Усі ми проходимо визначені ступені протягом нашої кар'єри, кожна з яких передбачає відповідні можливості і міру напруги, що впливають на якість роботи.

На рисунку 32 показані фактори, найбільш важливі, з погляду планування просування і професійного розвитку управлінської діяльності.

Люди завжди якимось чином просувалися в житті і діяльності, але лише з недавнього часу в системі керування персоналом серйозна увага приділяється шляхам, по яких йде це просування, і типові необхідного планування для досягнення визначених цілей. Ключ до рішення проблеми полягає в розумінні того, що вплив на просування роблять не просто фактори і не особистості самі по собі, а скоріше, способи взаємодії цих важливих факторів.

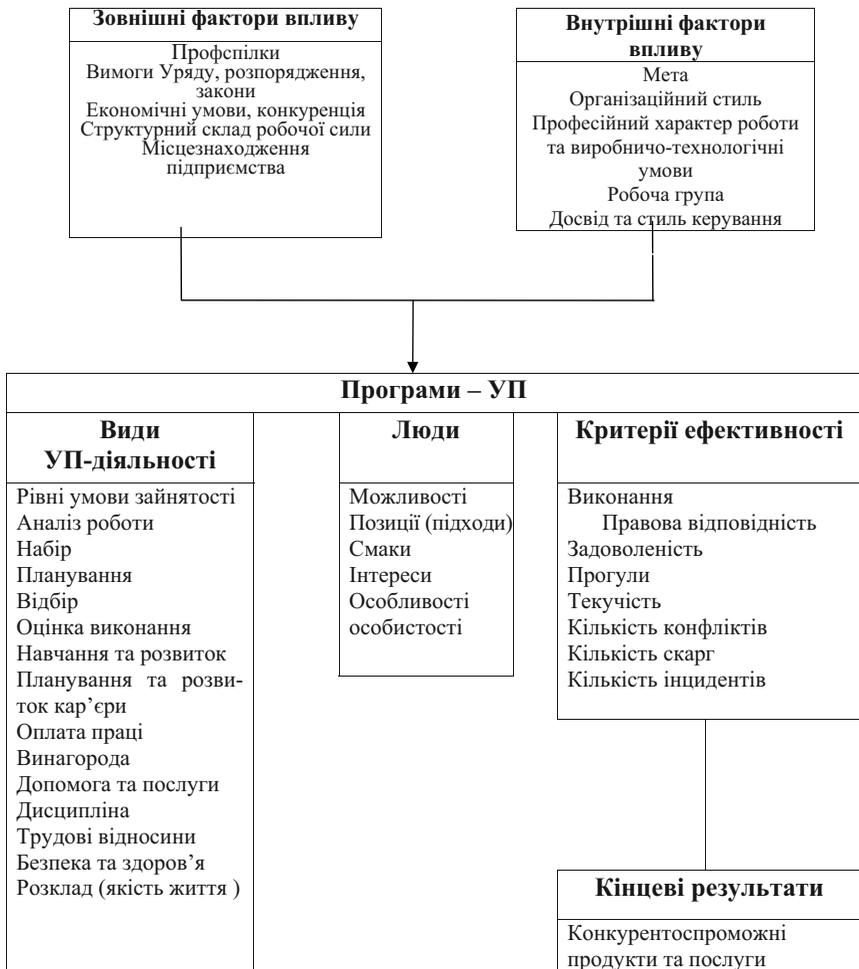


Рисунок 32 – Фактори, що впливають на розвиток кар'єри і життєві умови

З одного боку, фахівці повинні зуміти виявити потреби працівників підприємства, а з іншого боку – самі працівники повинні мати ясне уявлення про свої наявні й потенційні можливості та уміння виявити їх у майбутньому. Тому планування кар'єри і просування повинні будуватися при спільній участі обох сторін і їхньої взаємної відповідальності за «свою» частину організації цього процесу.

Можливо, найбільш важливе рішення, що приймає людина в житті, – вибір кар'єри. У якийсь момент, приймаючи таке рішення, ми задаємо собі питання: «Ким я хочу бути? У чому мої сила і слабкості?».

Джон Голланд на основі дослідження безлічі фірм розробив теорію вибору кар'єри. На його думку, вибір є вираженням особистості, а не випадковістю (шансом). Він вважає, що досягнення і кар'єрні успіхи залежать від відповідності між особистістю і роботою. Джон Голланд запропонував класифікацію типів особистості у вигляді шестикутника і проаналізував її з погляду організації просування по службі. По Голланду, один із типів завжди домінує, людина, пристосовуючись до зовнішніх умов, використовує широкий спектр стратегій у рамках двох і більше типів (рис. 33). Чим ближче орієнтації в шестикутнику, тим ближче типи особистості.

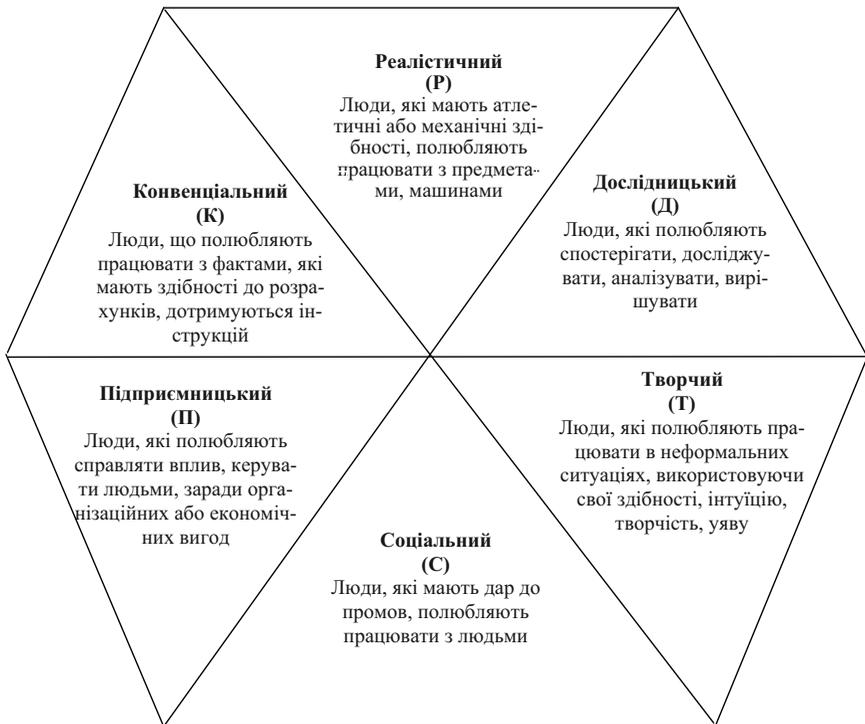


Рисунок 33 – Шестикутник Дж. Голланда

Дослідження ваших навичок, визначення того, якими навичками володіє людина, надзвичайно важливі при виборі кар'єри. Простої переваги того або іншого місця при виборі кар'єри недостатньо. Людина повинна мати визначені навички або бути в змозі розвинути ті з них, яких вимагає її професія.

«Словник професій», який друкується урядом США, містить інформацію про навички, які необхідні близько 20 000 спеціальностям. Він ілюструє навички в трьох областях – данні, люди і предмети (табл. 9).

Таблиця 9

*Категорії, що виражають навички
в різних видах діяльності*

Предмети	Люди	Данні
<ul style="list-style-type: none"> - установка; - налагодження; - маніпулювання; - контролювання; - водіння; - керування; - обробка; - переробка; - обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> - наставництво; - ведення переговорів; - керівництво; - консультування, інструктаж; - репетиторство; - обмін інформацією; - одержання інструкцій; - служба, надання послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - синтез; - координація; - інновація; - аналіз; - обчислення; - копіювання; - порівняння

Програма можливостей просувань забезпечує такі послуги:

- 1) дає широкий спектр інформації про вакантні місця і кваліфікацію, що потрібна, для того щоб їх зайняти;
- 2) вказує систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагає працівникам встановити мету кар'єри;
- 4) заохочує осмислений діалог між працівниками і їхніми керівниками щодо цілей кар'єри.

Часто молоді фахівці, що закінчили вищий навчальний заклад, очікують, що їм представиться можливість застосувати свої знання так, що це приведе до їх визнання і просування по службі. Однак у більшості випадків вони незабаром розчаровуються у своїх перших кроках щодо вирішення проблем кар'єри. Хоча специфічні причини раннього розчарування в кар'єрі різні в різ-

них людей, проте фахівцями були визначені деякі загальні причини.

Програми розвитку кар'єри і програми підтримки. Дослідження раннях проблем кар'єри молодих менеджерів показують, що ті, хто частіше інших відчують стан тривоги, занепокоєння і пригніченості, звичайно є жертвами «шоку від реальності». Справа в тому, що вони відчують розрив між своїми уявленнями про фірму і тим, чим вона в дійсності є. Кілька факторів впливають на цей стан шоку, і важливо тому як для молодих фахівців, так і для їхніх керівників, уникати їх.

Первісна ініціатива. Перша робота молодих менеджерів часто потребує від них куди менше того, на що вони здатні. Звідси приходять відчуття неможливості продемонструвати повною мірою свої здібності, люди задихаються на рутинній роботі. Це відбувається тому, що підприємець занадто ретельно рекламував своє підприємство найманим молодим фахівцям.

Деякі молоді менеджери здатні бути творцями: навіть якщо вони виконують монотонну роботу, то думають, як різноманітити свою працю. Вони бувають здатні переконати своїх керівників дати їм більше самостійності і більше справ. На жаль, не багато молодих здатні на це. Попередній шкільний і студентський досвід полягав у тому, що завдання спускалися їм зверху викладачами. Ініціатива створювалася для них, а не ними.

Первісна задоволеність роботою. Новачки-менеджери з інститутською освітою часто вважають, що вони здатні виконувати роботу більш високого рівня, ніж та, на яку вони призначені. Зрештою, вони були посвячені в найновітніші управлінські теорії, навчені ефективній методиці і здатні керувати щонайменше компанією. У результаті зіткнення з дійсністю, коли вони виявляють, що їхня самооцінка не поділяється іншими, до них приходять розчарування і незадоволеність. Наслідком таких нереалістичних надій є низький ступінь задоволеності службовим зростом і самовираженням.

Первісна оцінка виконання. Оцінка виконання – важливий управлінський обов'язок, однак багато менеджерів недостатньо підготовлені для її виконання. Вони просто не знають, як оцінювати роботу своїх підлеглих. Цей управлінський недолік особливо неприємний у випадку із молодими працівниками. Усі вони ще не впевне-

ні в тому, яких думок від них чекають, якого поведження. Звісно, вони спостерігають за своїми керівниками, розглядають їхню поведінку як зразок на ранній стадії своєї роботи. Але коли ці керівники неточно оцінюють молодих працівників, ті не розуміють, чи роблять вони свою справу так, як потребує від них фірма.

Програми і практика подолання ранніх проблем, пов'язаних з кар'єрою. Керівники, що бажають зберігати і розвивати молоді таланти, мають перед собою кілька альтернативних можливостей.

Один зі способів уникнути нереалістичних очікувань у новачків – це надати їм об'єктивну інформацію в ході найму. Практика показує, що новачок повинний знати погані і гарні сторони не тільки своєї роботи, але і фірми. Завдяки цій інформації вони одержують можливість усвідомити не тільки очікувані вигоди, але і можливі ускладнення. Той, хто одержав таку інформацію, зберігає велику стійкість на роботі і у більшій мірі задоволений нею, ніж той, хто був відібраний, але не одержав такої інформації.

Ініціативне призначення. Керівники знову найнятих фахівців можуть заохочувати їх призначенням на найбільш важкі ділянки. Успішне застосування такої політики потребує від керівника деякого ризику, оскільки він відповідає за те, як виконує роботу його підлеглий. Але іноді можливостей підлеглих не вистачає, і «розсюрбувати кашу» приходиться не тільки їм, але і керівникові, що призначив їх на це місце. Тому більшість керівників воліє не ризикувати і просувати своїх підлеглих повільно, доручаючи їм поступово усе складніші задачі, і лише після того, як ті виявлять свої можливості.

Навіть якщо знову найняті менеджери здатні виконувати деякі більш складні обов'язки, але не встигли продемонструвати це, все-таки ризиковано призначати людину на місце, де можливість провалу висока. Як показали дослідження, молодь, що пройшла через такий іспит, надалі працює більш успішно.

Якщо робота, на яку призначений молодий менеджер, не вимагає сама по собі особливої ініціативи, тоді потрібно «піддобрити» це призначення, надавши фахівцеві велику автономію, владу, відповідальність, дати йому можливість безпосередньо взаємодіяти з покупцями і клієнтами, дозволити йому самому впроваджувати свої ідеї (а не просто повідомляти про них шефові).

Вимогливий бос. Практика, що обіцяє гарні результати в справі підвищення стійкості кадрів, полягає в тому, що молоді фахівці призначаються спочатку до вимогливих керівників. У цьому контексті «вимогливий» не означає «автократичний». Скоріше, це тип керівника, якому властива висока, але реалістична думка про свої можливості. Такі керівники підтримують у молодих розуміння того, що від них чекають високих результатів, з одного боку, а з іншого, що не менш важливо, – показується готовність керівника (шефа) завжди допомогти порадою або ділом.

Програми, покликані допомогти і тим самим втримати молодих фахівців на виробництві, розвиваючи їх можливості, можуть використовуватися окремо або в сполученні з іншими. У будь-якому випадку керівник повинен шукати шлях до збереження тих молодих менеджерів, що мають високий потенціал для ефективної роботи. Хоча ці програми і недосконалі, вони корисні не тільки для збереження молодих кадрів, але і для вирішення проблем, що можуть виникнути на середній фазі кар'єри менеджера.

«Плато» у середині кар'єри. Даний момент приходиться на стадію «збереження кар'єри». У цей час просування зазвичай йде досить повільно з двох причин. По-перше, чим ближче до вершини організаційної піраміди, тим менше місць, і навіть якщо менеджер може працювати на новому рівні, то немає вакансій. По-друге, вакансія може бути в наявності, але менеджер втратив або можливість, або бажання її займати.

Керівники, що відчують себе стіснено на своїй нинішній роботі, мають звичай перекладати усе на підлеглих: вони перманентно «залишають» іншим свою роботу. Такий спосіб приводить до погіршення виконання обов'язків, а в кінцевому результаті – до погіршення роботи підприємства в цілому.

Звичайно, не всі менеджери реагують на таку ситуацію однаково погано. Багато хто, навіть більшість, справляються з такими проблемами конструктивно.

Програми та практика протидії проблемам, пов'язаним із серединою кар'єри. Нейтралізація кризових ситуацій менеджера на цій стадії проводиться за допомогою консультацій і надання альтернатив у пересуванні по службі.

Консультації. Багато фірм тримають у штаті психіатрів, щоб допомогти працівникам справлятися з проблемами, пов'язаними з кар'єрою, здоров'ям, родиною. Менеджери середнього віку забезпечуються в такий спосіб професійною допомогою, якщо в них виникає депресія та стрес. Оскільки менеджери цього рангу звичайно добре освічені, їм часто досить виговоритися (якщо є кому). Вербалізація проблем об'єктивному слухачеві допомагає чітко усвідомити їхню суть, знайти спосіб справитися з ними конструктивним чином.

Альтернативи. Ефективне вирішення проблем кризи вимагає існування прийнятних альтернатив у діяльності. Організації не повинні упускати можливість зайвий раз проконсультувати своїх працівників по особистих або сімейних проблемах. Якщо розвиток кризи прискорюється, і насамперед факторами, пов'язаними з кар'єрою, то підприємство може стати важливим джерелом альтернатив. У багатьох випадках необхідно просто почати службові пересування, навіть якщо вони розглядаються як неприйнятні. Можливі три типи таких пересувань, здатних вивести менеджерів із кризової ситуації в розглянутий період їхньої діяльності, а саме: переміщення, пониження і переведення на колишні посади.

Горизонтальне переміщення полягає в пересуванні на тому ж рівні з одного сектора підприємства в інший. Менеджер, «застиглий» на виробництві, може бути переміщений на близький рівень у торговельний сектор, конструкторський відділ або в яку-небудь іншу область. Такого роду переміщення припускає, що менеджер у стислий термін вивчить технічні вимоги, запропоновані на новому місці, на що ідуть визначений час і зусилля, що відволікають від проблем. Хоча при цьому рівень продуктивності може знизитися, проте надалі менеджер одержує перспективу в обох областях діяльності.

Пониження (переміщення на нижчий рівень) асоціюється в нашому суспільстві з невдачею; ефективно працюючий менеджер просто не в змозі зрозуміти, як пониження може бути гідною альтернативою. Проте в багатьох випадках таке переміщення не тільки гарна, але просто необхідна, внутрішньо прийнятна альтернатива, якщо має місце хоча б одна з нижченаведених умов:

а) керівник цінує якість життя, що обумовлена специфічним географічним місцем розташування якогось виробництва, і може бути згодний на нижчу посаду, щоб переїхати на нове місце;

б) керівник розглядає таке переміщення як спосіб встановити і закріпити основу для майбутнього просування;

в) керівник постає перед альтернативою – звільнення або перехід на нижчестоящу посаду;

г) керівник відчуває покликання до знаходження самостійності і можливостей для самовираження, пов'язаних із неробочою діяльністю (релігійною, цивільною, політичною), і з цих міркувань може із задоволенням сприймати нижчий рівень відповідальності (і вимог) на новому місці нижчого рівня.

Використання *переміщення на колишнє місце* – відносно новий спосіб, пов'язаний із зменшенням ризику, що має місце при горизонтальному переміщенні або пониженні. Практика полягає в тому, що переміщуваний керівник може повернутися на колишнє місце, якщо йому погано працюється на новому. Фірма інформує кожного про те, що існує визначений ризик (пов'язаний із новим місцем роботи), але можна повернутися, і це зовсім не буде розглядатися як «провал». Це практика «підстрахування» висококваліфікованих професіоналів, що роблять перші кроки на рівні загального керівництва.

Усі названі вище програми, що починаються організаціями з метою допомогти керівникам упоратися з кризою «середини», не виключають відповідальності самих керівників за себе. Люди, що ведуть відповідальний і конструктивний спосіб життя, заздалегідь вживають заходів, що дозволяють мінімізувати ризик.

Планування кар'єри. Форма обмірковування кар'єри може бути строго реалізована у виді планування кар'єри. І люди, і організації починають вивчати питання про те, наскільки важливим є таке планування з погляду перспективи і мотивації.

Практика планування кар'єри в організаціях включає поєднання особистих очікувань в галузі своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Регулювання просування – це наслідок особливого роду діяльності, пов'язаної з такими можливостями. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей.

Хоча планування такого роду не є новим, багато фірм лише зараз починають використовувати його як спосіб скоріше запобігання,

ніж «лікування» проблем, пов'язаних із кризами початку і середини кар'єри керівників. Процеси, що відбуваються при цьому, зображені на рисунку 34. Рівна відповідальність тут лежить і на організації, і на індивідах. Людина повинна визначитися зі своїми бажаннями і можливостями і через консультування зрозуміти, якого роду засоби їй необхідні: навчання, тренінг або розвиток. Організація, у свою чергу, також повинна визначити свої потреби і можливості в області кадрової політики, щоб спланувати і забезпечити необхідну інформацію, а також можливості для навчання і розвитку своїх працівників.

Особисті потреби і потреби фірми можуть поєднуватися різнорізними способами. Відповідно до останнього огляду Американської асоціації менеджменту найбільш розповсюдженими є неформальне консультування фахівцями-кадровиками і консультування безпосередніми керівниками. Ці підходи досить неформальні. Більш формальними і швидко поширюваними, але менш широко застосовуваними на практиці є спеціальні семінари й особливі центри самооцінки.

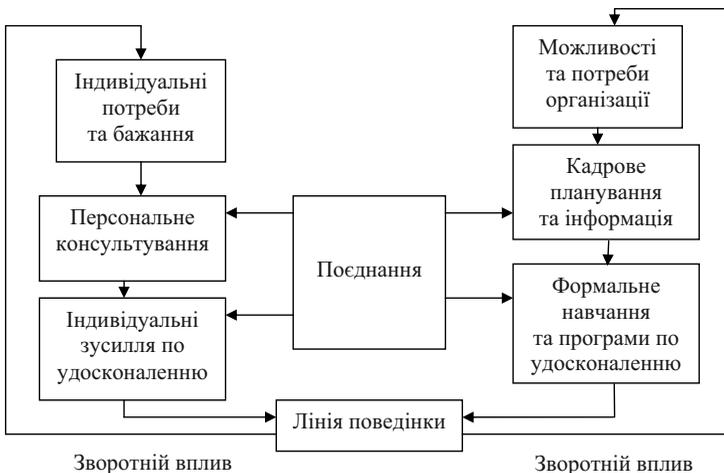


Рисунок 34 – Процес планування пересувань

Неформальне консультування. В обов'язок управлінського штату в організаціях часто включають послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості й інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це

правильно, оскільки вони є важливими факторами, які визначають очікування, що пов'язані з кар'єрою. Тому консультації в даній області розглядаються фірмою як послуга своїм службовцям, хоча й не основна.

Консультація з боку керівника звичайно є частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною рисою ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, яка дозволяє працівникові не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може досягти в майбутньому – у такий спосіб пробуджується інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості у фірмі не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але й в цілому по підприємству. Однак вони звичайно мають обмежену інформацію, тому часто виникає необхідність застосування більш формальні і систематичні підходи.

Формальне консультування. Росте число фірм, що використовують різні оціночні центри і центри розвитку. Звичайно практикується обслуговування визначених груп. Особлива увага приділяється «дуже здібним» і «швидко крокуючим» кандидатам у керівники.

У цих центрах спочатку визначаються сильні і слабкі сторони керівника в таких питаннях: аналіз проблем; комунікація; встановлення цілей; прийняття рішень і вирішення конфліктів; відбір, навчання, мотивування працівників; контроль за працівниками; компетентність у питаннях спілкування і порозуміння; використання часу. На основі результатів у кожній з цих областей керівник сам встановлює особисті задачі й цілі просування. Персонал центру допомагає керівникові сформулювати реалістичні цілі, що відбивають дійсно сильні і слабкі сторони в зазначених областях. Цікавою практикою є інформування про вакансії у фірмі. Ефективна практика такого роду вимагає більше, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. Тут повинні задовольнятися як мінімум такі умови:

- 1) співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але й про ті переміщення і просування, що дійсно відбуваються;
- 2) інформація надається не менш ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
- 3) правила обрання відкриті й обов'язкові для всіх;

- 4) стандарти добору й інструкції формуються чітко і ясно;
- 5) кожний має можливість спробувати свої сили;
- 6) працівники, що претендували, але не одержали місця, у письмовій формі сповіщаються про причини відмови.

Який би підхід не застосовувався, мірою його успіху є ступінь задоволення потреб працівників і фірми.

3.2. Характеристика керівника. Вибір кар'єрних прагнень. Складання плану кар'єри

Відмінності кар'єри сучасного підприємця від кар'єри класичного керівника. Спільні риси кар'єри керівника і підприємця породжені їхніми загальними цілями, а відмінності обумовлені розбіжністю задач (табл. 10).

Таблиця 10

Основні відмінні риси кар'єри підприємця і керівника

Тип кар'єри підприємця	Тип кар'єри класичного керівника
1	2
Високий ступінь вільних дій. Підприємець не хоче бути залежним від інших і сам не бажає, щоб інші від нього залежали. Відносини на умовах партнерства, співробітництва	Обмежена посадовими обов'язками свобода дій. Відносини на умовах делегування повноважень
Підвищена увага до партнерських відносин. Для виживання в конкурентній боротьбі надається особливе значення неформальним комунікаціям	Відносини на умовах свого місця в ієрархії керування і поділу праці
Пошук контакту з більш сильними і відомими. Підприємець шукає керівників з інших організацій, що згодні перейти на роботу в приватну фірму	Керівник боїться втратити своє місце у випадку запрошення на посаду заступника більш активного співробітника. Тому на державних підприємствах зробити кар'єру тільки на основі компетентності складніше, ніж у приватній фірмі

Продовження таблиці

1	2
Пов'язує свою кар'єру як з освітою, так і зі своєю власністю, не розділяє приватне і професійне, однак робить розходження між роботою, професією й освітою	Професійна освіта і кар'єра відділені від власності. Кар'єра будується на класичній моделі, наприклад: майстер – начальник цеху – директор; економіст – старший економіст – начальник відділу – головний економіст
В основі кар'єри – синтез знань, заповзятливість і власність	В основі кар'єри – освіта, компетентність в галузі управлінських відносин і комунікацій
Сучасний (не «новий») підприємець істотно сильніший в соціальній тематиці, діловому спілкуванні, етиці, культурі. Він планує свою кар'єру на основі міждисциплінарної орієнтації і багатофункціональності (але не «всєдності»)	Класичний керівник діє в рамках класичної доктрини, що говорить: економіку варто розглядати як самостійну систему, яка існує, щоб суспільство одержувало від неї максимальну користь
Підприємець ставиться до людей на своєму підприємстві як до своїх колег	Відношення до працівників як до підлеглих, колегам, конкурентам у кар'єрі, немає інтересу і можливості забезпечити персональний зріст кожного
Центральна фігура в системі вільного підприємництва	Керівник – центральна фігура в державно-монополістичній системі
Переважна орієнтація на зовнішнє середовище, пріоритетне відпрацьовування зовнішніх комунікацій	Переважна орієнтація на внутрішнє середовище фірми, перевага надається маневрам у середині фірми
Ділова поведінка на свій страх і ризик, відповідає власним капіталом	Прагнення до мінімуму ризику в управлінських відносинах, відповідає в рамках посадових обов'язків
Орієнтація на клієнта	Орієнтація на вищестоящу організацію або керівника
Високий рівень самостійності і відповідальності перед партнерами. Відповідальність розглядає як етичне зобов'язання. Пріоритет ділової відповідальності	Відповідає за роботу перед роботодавцем і колегами. Пріоритет адміністративної відповідальності, а не ділової
Пошук нових ідей, підприємницькі задуми, ділова інтуїція. Новаторський тип лідерства	Виконання поточних невідкладних справ всупереч задумам. Виконавський тип лідерства

Особливості кар'єри підприємця стосовно управління і власності розглянуті в таблиці 11.

*Особливості кар'єри підприємця стосовно
менеджменту і власності*

Підприємець – власник – керівник	Підприємець – співвласник – керівник	Потенційний підприємець – найманий керівник
Приватна власність самого підприємця	Акціонерна власність. Підприємець – один з акціонерів	Державна й інша форми власності
<i>Кар'єра:</i> приватний підприємець – керівник, президент компанії, генеральний директор приватної фірми	<i>Кар'єра:</i> генеральний директор, виконавчий директор, голова ради директорів, президент концерну	<i>Кар'єра:</i> генеральний директор державної організації, директор функціонального напрямку (технічний, фінансовий і т. д.), керівник підрозділу

Для індивідуального планування кар'єри інтерес представляють і відмінні риси успішно працюючих керівників, узагальнення яких досить умовне, тому що мова йде про систематизацію накопиченого досвіду реалізації планів кар'єри.

Характеристика зразкового керівника.

Персоніфікований досвід успішного керування ґрунтується на техніці і мистецтві прийняття раціональних рішень у кар'єрі керівника. Правильно діючих керівників відрізняють новаторство і сміливість, підприємницький дух керування. У даному випадку під цими характеристиками треба розуміти методи, особливості роботи, що властиві успішним керівникам.

Не «соня», а «штурмовик». «Штурмовик», або керівник-новатор, зайнятий боротьбою за зниження організаційної ентропії, вітає нові ідеї співробітників. У нинішніх умовах можна вижити тільки завдяки відновленню. Але керівники часто бояться змін, хоча і розуміють, що в сучасних умовах іншого шляху немає. Енергія, що часто поглинається страхом, повинна стати руйнівною силою відновлення.

«Потрапити в гарні руки». Досвідчені керівники починаючих керівників допомагають їм перебороти страх перед майбутнім і придбати необхідний досвід, щоб не втратити шанс нині.

Джерело ідей – співробітник. Керівник вказує напрямок діяльності співробітників і наділяє їх необхідними повноваженнями.

Досвідчений керівник відноситься до кожного співробітника як до джерела ідей.

Безкомпромісна орієнтація на клієнта: «Не хазяїн – пан, а клієнт – король». Успіх керівника неможливий без грошей клієнта. Ними оплачується праця, у тому числі і самого керівника.

Доброзичливий контроль. В основі комунікацій лежать довіра, відповідальність, етичні зобов'язання, однак необхідний і контроль, який часто слугує засобом вивільнення ресурсів. Лідери звичайно мають аналітичний склад розуму, вони відкриті, допитливі. Компетентних багато, сумлінних і доброзичливих менше, але за ними майбутнє.

Довіра і влада. Відсутність загальних для всіх співробітників ділових цінностей неминуче веде до стагнації. Без довіри немає лідера. Влада і довіра не виключають одна одну, але досвідчений лідер не стане зловживати своїм положенням. Слід зазначити і те, що для успішної кар'єри необхідний доступ до інформації, що дає реальну владу навіть при відсутності грошей.

Мотиви і прихильність. Лідер повинен вміти зробити цілі організації цілями діяльності кожного працюючого. Прихильність – результат спілкування лідера з колективом і його уміння так поставити справу, щоб кожен співробітник міг внести вклад у досягнення головної мети.

Сталість навчання і відновлення. Компанії, що оновлюються, стабільні у своєму русі. Іноді здається, що вони вносять зміни заради самих змін. Змінюються функції людей. Як правило, висуваються свої співробітники, але ключові посади часто займають співробітники ззовні.

Створення і використання сприятливих можливостей. Лідери встановлюють напрямки діяльності, а не розробляють деталізовані стратегії. Вони кращі стратеги в порівнянні з підлеглими, тому що можуть приймати несподівані рішення. Керівники компаній, що оновлюються, відносяться до інформації як до своєї головної стратегічної переваги, а до адаптивності – як до своєї стратегічної зброї.

Ясність мети. Чітке уявлення мети часто є більш надійним містком у майбутнє, ніж наявні можливості для її досягнення.

Рішучість. Дана характеристика являє собою синтез попередніх і є їхнім продовженням. Без ділової активності керівника всі його особисті плани кар'єри залишаться планами, а сама кар'єра стане набором випадків. Не даремно говорять, що «пасивно-го доля тягне за собою, а активного – веде».

Витримка, готовність до невдач. В економічно складні часи багатьом доводиться випробувати гіркоту поразки. Кожна людина помиляється, але не кожний вчиться на своїх помилках, тим більше сприймає їх як тимчасову поразку. Це риса зразкових керівників (Рис. 35).

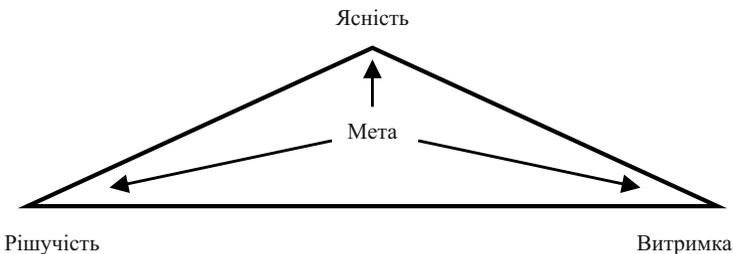


Рисунок 35 – Трикутник успіху

Самомаркетинг. Насамперед необхідно визначити, якому виду кар'єри ви віддаєте перевагу. Це і визначить Вашу стратегію. Якщо Ви знаєте, яке положення Вам захочеться зайняти через п'ять і навіть десять років, то можна визначити напрямки дій і ставити задачі, яких необхідно досягти, тобто приступати до планування своєї кар'єри.

Розглянемо кар'єру в області менеджменту. Тут велику допомогу може надати самомаркетинг, що має відношення до вашої кар'єри. Ви – продавець своєї робочої сили, мисливець за робітниками, що вам цікаві. Щоб правильно спланувати свою кар'єру, треба знати кон'юнктуру ринків робочої сили і робочих місць, а також методи роботи на цих ринках.

Самомаркетинг означає:

- пошук фірми або установи, яка б вас влаштувала;
- гарну презентацію самого себе.

Для того, щоб досягти успіху, необхідно контролювати ситуацію на ринку праці. Цю роботу варто проводити вже на етапі вибору своєї майбутньої спеціальності. Але вибір кар'єри – справа складна, тому що мова йде про персональну кар'єру, що у кожного специфічна. Не існує «рецептів», які б застосовувалися у всіх ситуаціях, однак є фактори, які необхідно враховувати при плануванні і реалізації індивідуальної кар'єри:

- з'ясування своїх сильних і слабких сторін, структури своїх ділових якостей; для цього існує безліч тестів, багато з яких дозволяють навіть скласти структурну формулу здібностей і визначити основну орієнтацію їхнього розвитку;

- відстеження тенденцій розвитку ринку праці, його галузевих і місцевих особливостей;

- облік сильних і слабких сторін того зовнішнього середовища, у якому Ви знаходитесь.

Вибір кар'єри. Якщо майбутня спеціальність обрана, виходить, є уява про неї. Вибір професії завжди обмежений потребами ринку робочої сили і професійними знаннями. Що стосується професії керівника, то це – синтез різних видів діяльності, а виходить, і синтез знань у різних галузях (кібернетичного, фінансового, стратегічного менеджменту).

Сучасний керівник виступає в ролі і соціолога, і психолога, і аналітика. Можна визначити достатнім ступенем точності перелік функцій керування, що йому властиві. До них, насамперед, відносяться планування, контроль, мотивація, регулювання, координація робіт, побудова організації і її підрозділів. З тим же ступенем точності говорять і про вимоги до керівника, до якостей, якими він повинний володіти. Розглянемо ту частину планування кар'єри, що зв'язана з категорією «здатність» і припускає визначення й аналіз сильних і слабких сторін керівника. Вона включає три основні моменти:

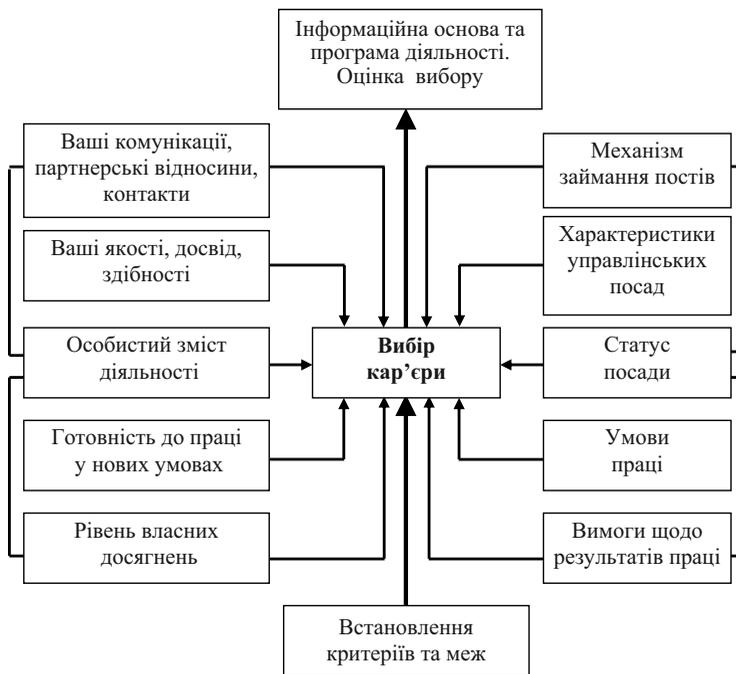
- по-перше, знання вимог до посади, що Ви хотіли б зайняти;
- по-друге, об'єктивна оцінка своїх власних якостей і визначення їхньої відповідності пропонованим вимогам;
- по-третє, знання механізмів заняття конкретних посад.

Після попереднього знайомства з основами технології кар'єри потрібно ще раз переконати себе у тому, що тільки Ви знаєте,

яка робота Вам потрібна; якій роботі Ви більше відповідаєте; що для Вас важливіше – самореалізація своїх здібностей, задоволення від праці або її оплата. Тільки відповівши на ці питання, можна прийняти рішення про вибір кар'єри, при цьому свої цілі необхідно зіставляти зі знаннями про себе, а вибір кар'єри варто здійснювати з урахуванням своїх можливостей (рис. 36).

При виборі і плануванні кар'єри керуються такими правилами:

- шукати роботу потрібно завжди;
- ніхто Вам не повинен надавати роботу; за неї потрібно боротися;
- якщо Ви хочете знайти роботу, то спочатку визначить, що цьому заважає і як перебороти перешкоди;
- чим більше часу піде на визначення того, чим Ви виділяєтеся серед інших, котрі могли б виконувати ту ж роботу, тим нижчі Ваші шанси;
- не приймайте рішення, виходячи тільки з того, що є в наявності і є доступним;
- прагніть до тієї роботи, що Вам найбільше подобається;
- не прагніть віддавати перевагу великим організаціям, звертайтеся безпосередньо до роботодавця, а не у відділ кадрів, якщо це можливо;
- завжди пам'ятайте про гарні манери, будь-яка зустріч може сприяти Вашій кар'єрі;
- пошук роботи – це теж вибір кар'єри, тому не можна демонструвати зневагу до цього процесу;
- роботодавця завжди цікавить Ваше вміння використовувати знання і навички;
- дотримуйтеся манери м'якої наполегливості в поєднанні з виграшним враженням;
- якщо Ви визначите, яку роботу шукаєте, поясніть це всім оточуючим;
- не слід виглядати прохачем – організації прагнуть наймати переможців, тому треба підносити себе як «подарунок долі».



Рисуюнок 36 – Основні фактори вибору кар'єри

Пошук роботи. Ухвалення рішення про вибір кар'єри не можна довіряти навіть найближчій людині. Це питання Вашої місії, змісту Вашої освіти і кваліфікації. Витрати в цій області є інвестиціями в майбутнє, їх здійснює переважно держава, але робити це стає все складніше навіть у країнах з розвиненою економікою.

Найбільший відсоток успіху у пошуках роботи, за даними досліджень вчених США та України, дають методи пошуку, винесені до таблиці 12.

Таблиця 12

Методи пошуку роботи

Метод пошуку роботи	США	Україна
Безпосереднє звертання до роботодавця	47,7	76,6
Через приватні фірми по найму	24,2	6,6
По оголошенню в місцевій пресі	23,9	23,3
Звертання до друзів щодо роботи	22,1	68,3
Через відділи по працевлаштуванню вузів	21,4	8,3

Складання особистого плану кар'єри

З метою з'ясування сфери інтересів доцільно виконати таку справу. Відповідно до даних таблиці 13 складіть перелік проблем, що потрібно вирішувати.

Таблиця 13

Структуризація проблеми

Найменування управлінської ділової проблеми	Ранг проблеми	Ранг бажання нею займатися	Сума рангів

У перелік можна включити проблеми, що були успішно вирішені, або справи, які ще ніколи не виконувалися, але які дуже хотілося б виконати. Варто подумати, чи варто займатися справами, що одержали мінімальну суму рангів. Така справа дозволить визначити структуру Ваших можливостей і бажань як потенційного керівника-лідера, що стоїть на початку своєї кар'єри.

Систематизація цілей припускає виконання певної процедури:

1. Варто створити свій власний банк найбільш важливих і привабливих цілей, яких Ви хочете досягти. Використовуючи дані таблиці 13, цілі можна порівняти з можливостями і бути впевненим у собі при досягненні цих цілей.

2. Необхідно вибрати дві-три найбільш значні цілі і визначити задачі, які варто вирішити для їхнього досягнення.

3. Із переліку задач вибрати дві-три найбільш важливі й актуальні для початку кар'єри.

4. Визначити найбільш значимі для досягнення цілей і вирішення поставлених задач якості, якими Ви повинні володіти, а також ступінь Вашої відповідності наміченим вимогам.

5. Варто відповісти на запитання «Чого я прагну?», виконавши завдання на тему: «Як я уявляю себе в ролі керівника, які мої вимоги до тієї посади, що я хотів би займати». Фактично мова йде про самостійне формулювання місії. Ваше формулювання бачення позитивної кар'єри не повинно перевищувати 40–50 слів. Місія повинна бути основою досягнення обраних цілей шляхом вирішення поставлених задач, що сприяє втіленню в життя плану кар'єри, наприклад: «Зміст моєї кар'єри полягає в реалізації пози-

тивних якостей керівника (йде перелік ведучих з них) для того, щоб добре заробляти, бути упевненим у завтрашньому дні і працювати на благо своєї родини».

6 Більш конкретно формулювання вимагає «інвентаризації» системи особистих цінностей, аналізу сильних і слабких сторін і розробки сценарію того, як можна реалізувати свою місію. Така конкретизація і означає розробку індивідуального плану кар'єри. У її основі поряд із місією знаходиться стратегічний вибір лінії поведінки.

Зробити кар'єру – значить реалізувати своє покликання, досягти престижного положення в організації, де Ви працюєте, або роботи в престижній організації. У більшості випадків кар'єра пов'язана з прагненням до високого рівня доходу.

Серед тих, хто робить кар'єру, виділяються підприємці, що створюють свої власні фірми, але найбільш численна категорія – це працюючі за наймом.

Кар'єра без посади керівника

Успішно конкуруючі підприємства швидко реагують на вимоги ринку, що змінюються, і оптимізують організаційні умови своєї діяльності. Структурні зміни можливі тільки при участі співробітників і завдяки їм, тому що саме співробітники розвивають свої інноваційні здібності. В силу спрощення ієрархічних відносин скорочуються інформаційні шляхи і час прийняття рішень, відповідальність делегується на компетентні рівні. Така ситуація дає можливість кар'єри по вертикалі і ставить нові задачі розвитку персоналу. Як приклад розглянемо роботу ЗАТ «НКМЗ», що з початку 90-х рр. зробило ряд кроків по організації й оптимізації управлінських відносин. Проектна і групова робота підвищила ступінь зацікавленості працею, однак горизонтальна ієрархія і гнучкі структури обмежили можливість зробити класичну кар'єру шляхом просування по службових сходах. Висококваліфікованим співробітникам для їхнього розвитку потрібні були нові перспективи. Акцент був зроблений на:

- взаємозв'язок особистісного статусу, ієрархії і зарплати;
- використання професійно орієнтованої кар'єри;

- інновації у менеджменті, його упорядкування (професійні кружки керівників, однакове ставлення до всіх управлінських функцій);

- орієнтації на стратегічне значення для підприємства виконуваної роботи при її оцінці незалежно від рівня ієрархії.

Ці перспективи визначили бачення і здійснення нового витка розвитку персоналу.

Перспектива роботи з персоналом пов'язана з поняттям «кар'єра без посади керівника». Якщо ієрархічні рівні не враховуються, то професійний успіх не може вимірятися тільки вертикальним сходженням. Розвиток персоналу в цьому випадку передбачає не тільки вертикальне просування, але і перспективи в горизонтальному напрямку розвитку. Модель, розроблена на підприємстві, припускає, що розвиток персоналу повинен відбуватися в основному за рахунок збільшення кількості виконуваних функцій у рамках займаної посади без переміщення на наступний ступінь і без ротації. Тут мова йде про збільшення відповідальності й обсягу трудових задач, що є кроком у кар'єрі по горизонталі. При цьому розширюється сфера прийняття рішень і діяльності співробітника.

Модель вибору напрямку кар'єрних прагнень розвитку фахівця або керівника представлена на рисунку 37.

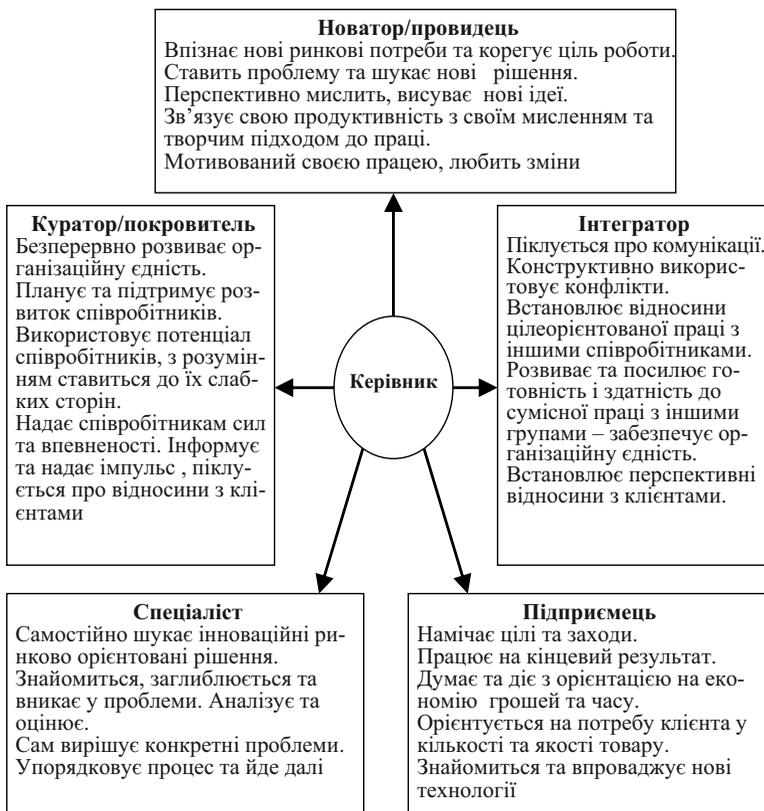


Рисунок 37 – Напрямки кар'єрних прагнень фахівця / керівника

3.3. Розробка кар'єрних стратегій індивіда

Незважаючи на те, що для особистостей, організацій і суспільства дуже важливо максимально реалізувати кар'єрні потенції індивіда, керівництво кар'єрою і поради далекі від точної науки. Найбільш очевидним моментом є тенденція особистостей змінювати свої інтереси, спонукання і здібності. Однак очевидним є факт попиту, що збільшується, на оптимізацію кар'єрного просування. Так, індивід може вибрати професію і підготуватися до неї, але поступово виявити, що рівень підготовки застарів і недоречний.

Стає очевидним, що для уникнення подібної ситуації вибором і реалізацією кар'єри необхідно керувати.

Комплексний підхід до вибору і реалізації кар'єри спрямований на розробку і реалізацію кар'єрної стратегії. Це обґрунтовано тим, що кар'єра – стратегічна по своїй суті, оскільки її зміст – у просуванні людини в майбутнє.

Розробкою кар'єрних стратегій індивіда займалася у своєму дисертаційному дослідженні Поспелова Т. В. Запропонована нею модель базується на відомому в економіці SWOT-аналізі: визначенні сильних і слабких сторін роботодавця, дослідженні сприятливих і стримуючих факторів у контексті дослідження кар'єрного росту індивіда. Така форма планування кар'єрних прагнень може використовуватися як самим працівником, так і кадровою службою підприємства для консультування співробітників. Приведемо короткий зміст розробленого процесу формування індивідуальної кар'єрної стратегії індивіда.

Суть кар'єрної стратегії – в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послабляв дію будь-яких факторів стримування й опору. При такому розумінні кар'єрної стратегії стратегічною метою є забезпечення стійкості кар'єрного процесу.

Схематично процес реалізації кар'єрної стратегії можна представити у вигляді рисунка (рис. 38).

Якщо розглядати стратегічне планування як якусь формулу, вона могла б прийняти такий вигляд:

*Досягнення успіху в кар'єрі = Вміння індивіда – Дії конкурентів +
+ Вплив макро - і мікрофакторів.*

Ціль процесу стратегічного планування – досягти успішності в кар'єрі за допомогою повної і оптимальної реалізації кар'єрних прагнень. Першим етапом стратегічного планування кар'єри буде формулювання положення про кар'єрну місію. Положення про місію – це вираження бачення індивідом своєї кар'єри. Це положення закладає фундамент майбутніх дій і ідеології, яка лежить в їхній основі. Воно повинно містити в собі опис:

- поточного положення справ;
- вмінь і навичок;
- цілей (модель бажаного майбутнього);
- системи цінностей індивіда (цінності та погляди, що лежать в основі кар'єрних прагнень);
- суспільного іміджу (бажаного соціального статусу).

Щоб створити таке положення про місію, необхідно виконати такі задачі (засновані на відомому в менеджменті і маркетингу SWOT-аналізі):

- проаналізувати сильні сторони;
- проаналізувати слабкі сторони;
- проаналізувати сприятливі можливості;
- проаналізувати фактори погрози.

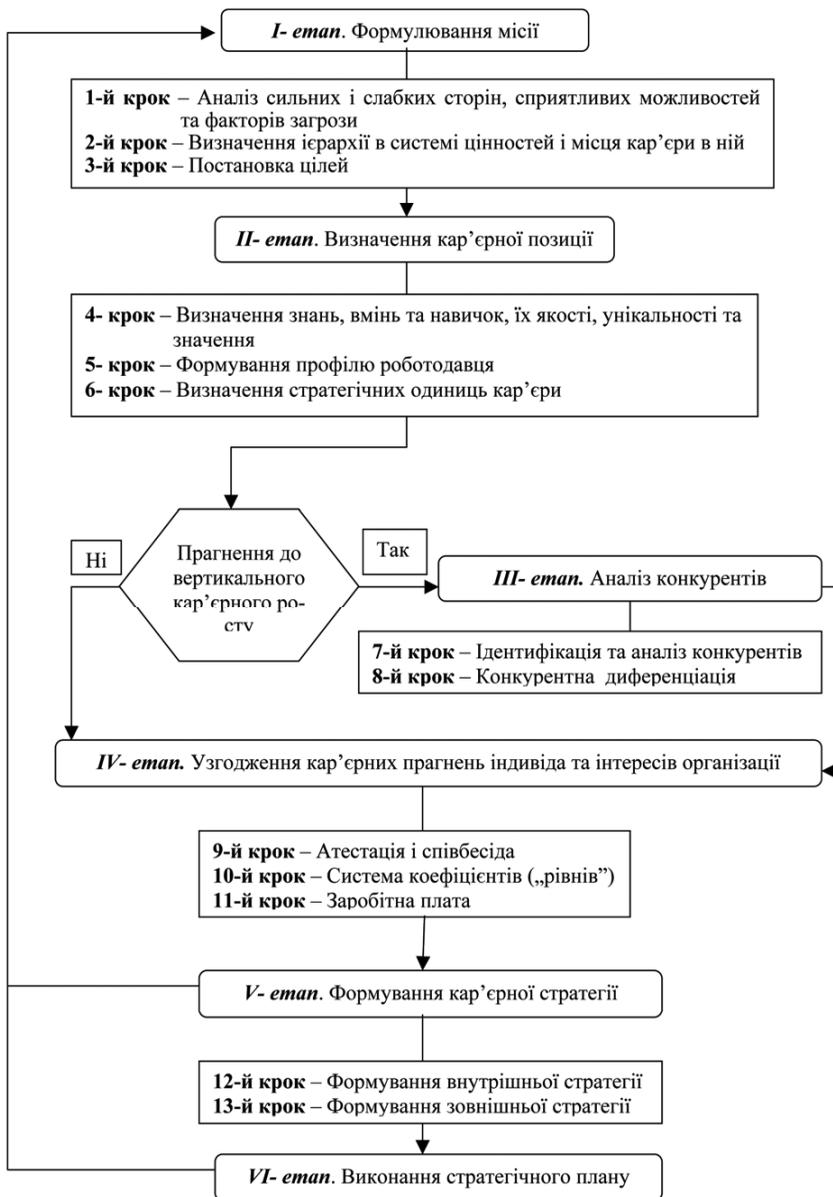


Рисунок 38 – Розробка і реалізація кар'єрної стратегії

Виконання цих задач допоможе збалансувати внутрішні сильні і слабкі сторони з тими сприятливими можливостями і факторами загрози, з якими індивідуві доведеться зіштовхнутися (табл. 14).

Таблиця 14

Аналіз сильних і слабких сторін індивіда

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> • Гарна освіта. • Компетентність. • Гарні конкурентоздатні навички. • Гарна репутація у роботодавця. • Популярність. • Добре продумана кар'єрна стратегія. • Тривалий досвід роботи. • Здатність до інновацій. • Інше. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність стратегічного плану. • Маргінальний стан на ринку праці. • Застарілі знання. • Відсутність ключових навичок або компетенції. • Непослідовність у досягненні цілей. • Нерішучість. • Погано продуманий імідж. • Некомунікабельність. • Інше.
	Сприятливі можливості	Фактори погрози
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> • Одержання додаткової освіти. • Сприятлива ситуація на ринку праці. • Здатність перейти до більш вигідних роботодавців. • Наявність запасних варіантів роботи. • Наявність додаткових джерел доходу. • Наявність «корисних» зв'язків. • Інше. 	<ul style="list-style-type: none"> • Несприятлива ситуація на ринку праці. • Поява серйозного конкурента. • Несприятлива політика роботодавця. • Погіршення здоров'я. • Недоброзичливе ставлення колег і начальства. • Інше.

У таблиці як приклад приведені узагальнені положення сильних і слабких сторін, факторів погрози і сприятливих можливостей. Для побудови такої таблиці необхідно ідентифікувати положення індивіда щодо тих факторів, що являють собою потенціал для майбутнього росту кар'єри, потрібно розглянути і ряд зовнішніх аспектів. Повернемося до самого початку стратегічного планування, де була запропонована формула, що є основою всього того, що ми проробили:

$$\text{Досягнення успіху у кар'єрі} = \text{Вміння індивіда} - \text{Дія конкурентів} +/\text{Сили компанії}$$

Таким чином, залишилися такі компоненти формули:

Досягнення успіху в кар'єрі = Уміння індивіда – Дії конкурентів.

Ця основна формула дозволяє легко сфокусуватися на зовнішніх аспектах кар'єри – що в знаннях, уміннях і навичках індивіда є в очах роботодавців унікальним у порівнянні з його конкурентами.

Суть усього процесу складання стратегічного плану полягає в переосмисленні кар'єри. Його ціль – поглянути на кар'єру в цілому в перспективі роботодавця.

Тому первісний виклад місії міг відбивати мрії і бажання індивіда щодо того, як він бачить свою кар'єру. А те, що було з'ясовано в процесі розробки і виконання, – це реальність. З огляду на реальність, можливо, буде необхідно зробити деякі виправлення і доповнення у викладі місії. Це внесе всі потрібні корективи, що співвідносяться з мінливою реальністю, оскільки основна мета – досягнення реальних результатів.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

1. Процес кар'єрної соціалізації виражає взаємозв'язок індивідуального планування кар'єри і системного планування персоналу в організації.
2. У зв'язку з початком нового етапу економічного розвитку, що одержав назву постіндустріальної епохи, ієрархічно орієнтовані організаційні структури в майбутньому втраять своє значення. Це обмежить можливості вертикального сходження і поставить перед організацією нові задачі розвитку персоналу, що припускають зріст організаційної єдності з особистою відповідальністю і перевагою горизонтальних кар'єр.
3. Встановлено, що в умовах зростаючої конкуренції на ринку робочої сили все більше буде підвищуватися роль індивідуального планування кар'єри, а планування кар'єри співробітників в організації стане обов'язковою частиною планування персоналу.

4. Запропоновано методика формування індивідуальної кар'єрної стратегії і визначені етапи її розробки і реалізації.
5. Розглянуто закономірності планування кар'єри, розроблені технологія і методи організації кар'єрного зросту управлінського персоналу.

Перевірте, як ви володієте матеріалом

1. Категорії навичок у різних видах діяльності:
 - 1) предмети;
 - 2) тварини;
 - 3) люди.
2. Причинами розчарування в кар'єрі є:
 - 1) «шок від реальності»;
 - 2) низький заробіток;
 - 3) рутинна робота;
 - 4) неадекватна поведінка.
3. Програма подолання проблем, пов'язаних з кар'єрою, включає:
 - 1) ліберальне керування;
 - 2) високу заробітну плату;
 - 3) об'єктивну інформацію в ході найму;
 - 4) заохочення ініціативи.
4. Програма нейтралізації кризових ситуацій, пов'язаних із серединою кар'єри, припускає:
 - 1) консультації;
 - 2) переміщення;
 - 3) зниження в посаді;
 - 4) звільнення;
 - 5) підвищення в посаді.
5. Сполучення потреб працівника і підприємства можуть здійснюватися за допомогою:
 - 1) формального консультування;
 - 2) діагностування;
 - 3) атестації;
 - 4) неформального консультування.

6. Особливості кар'єри класичного керівника такі:
 - 1) високий ступінь волі дій;
 - 2) строга ієрархія;
 - 3) переважна орієнтація на зовнішнє середовище;
 - 4) неформальне консультування.
7. Самомаркетинг означає:
 - 1) гарну презентацію самого себе;
 - 2) задоволення потреб ринку;
 - 3) дослідження ринку робочої сили;
 - 4) пошук підприємства яке б вас влаштувало.

Питання для повторення й обговорення

1. Перелічіть фактори, що впливають на розвиток кар'єри і життєві умови.
2. Які переваги забезпечує програма просування працівника в організації?
3. Назвіть загальні причини розчарування в кар'єрі менеджерів на різних вікових етапах.
4. Які вам відомі програми нейтралізації професійних бар'єрів, пов'язаних із серединою кар'єри?
5. Перелічіть особливості формального і неформального консультування в процесі планування кар'єри.
6. Назвіть основні відмінні риси кар'єри підприємця і класичного керівника.
7. Які характеристики зразкового керівника вам відомі?
8. Що означає самомаркетинг у побудові власної кар'єри?
9. Назвіть фактори, що впливають на вибір кар'єри і професійне самовизначення.
10. Які методи пошуку роботи ви знаєте?
11. У чому суть кар'єри без посади керівника?
12. Який зміст стратегічної кар'єрної моделі індивіда?

4. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Всі господарські операції можна,
в кінці кінців, звести до позначення
трьома словами: люди, продукти, прибуток.
На першому місці стоять люди.
Якщо у вас немає надійної команди,
то з решти чинників мало,
що вдасться зробити.

Лі Якокка

4.1. Принципи успішного управління кар'єрою на підприємстві

Планування і розвиток кар'єри на підприємстві повинно здійснюватися на основі трьох ключових принципів:

- поваги до особистості;
- впевненості робітника в завтрашньому дні;
- загального статусу.

Ці принципи складають основу не тільки кадрової політики, але і успіхів організації в цілому.

Повага до особи. Характеристику принципу поваги до особи дав ще в 1962 році Т. Уотсон, що стояв біля витоків ІВМ: «... істинні причини успіху або провалу всякої корпорації дуже часто криються у відповіді на питання, чи вміє ця корпорація виявляти таланти і вивільняти творчу енергію людей».

Принцип поваги до особи при плануванні кар'єри співробітників реалізується за допомогою:

- системи атестації та співбесіди (САС);
- системи коефіцієнтів («рівнів») (СКР);
- системи заробітної плати (СЗП).

Впевненість працівника в завтрашньому дні – другий основоположний принцип. Ми навмисно не назвали його «довічною зайнятістю», оскільки між ними є одна істотна відмінність. При реалізації принципу «довічного найму» підприємство створює такі умови, коли працівнику не вигідно планувати кар'єру в рамках декількох організацій (яскравий приклад – Японія). Ін-

шими словами, підприємство позбавляє співробітника права вибору або обмежує його. Таким чином, зробивши неправильний вибір одного разу, співробітник вимушений миритися з цим фактом все професійне життя, що залишилося, або йти на свідомі кар'єрні, моральні і матеріальні витрати, виправляючи помилку і змінюючи організацію. В той же час реалізація принципу впевненості у завтрашньому дні означає, що у випадку, якщо працівник відповідально ставиться до своєї роботи і проявляє максимум старань і ініціативи, то втрата роботи на цьому підприємстві можлива тільки за його бажанням.

Для сучасних вітчизняних компаній гарантія зайнятості нетипова. Але вона є надійною передумовою ділової активності і особливо довіри до тієї фірми, яка стає «своєю». Цей принцип істотно коректує кар'єру. Співробітники бачать перспективу свого розвитку. Кар'єра в даному випадку осмислено обмежена рамками даного підприємства і зовсім не обов'язково пов'язана з управлінською посадою. Керівних посад завжди менше, ніж професіоналів, особливо в процвітаючих компаніях, які долають ієрархічні побудови своїх організаційних структур.

Кар'єра без посади керівника припускає отримання освіти і підвищення кваліфікації для формування і подальшої реалізації особистого трудового потенціалу. Така кар'єра означає просування на вищий професійний рівень, придбання статусу висококласного фахівця, який не займає керівного поста. Дуже високий статус професіонала, компетентного у вузькій сфері діяльності, – особливість процвітаючих компаній кінця ХХ століття, яка стане відмінною рисою нового сторіччя.

Для співробітників, готових ризикнути і впевнених у собі, запозитих і з сильною волею, відкривається ще одна, абсолютно нетрадиційна орієнтація кар'єри – працівник може сам собі запропонувати або навіть зажадати від свого шефа цікаву творчу роботу на свій страх і ризик і по власному інтуїтивному вибору. Така кар'єра є альтернативою просування по адміністративних сходах. Це альтернатива в певному значенні навіть професійній кар'єрі.

Принцип єдиного статусу гарантує надання всім постійним співробітникам компанії рівних умов. З погляду зовнішніх проявів це може виражатися у тому, що всі співробітники обіда-

ють в одній їдальні, паркують машини на одній і тій же стоянці і т. д. Але найголовніше – підприємство проголошує принцип рівних можливостей у галузі кар'єри, поширюючи його і на чоловіків, і на жінок. Підвищення, виходячи з цього принципу, пов'язане тільки з особистими заслугами, так само як і пониження – з провалами. Йдеться про культ обдарованих осіб. В даний час принцип рівних можливостей поширений тільки на окремих приватних фірмах, але навіть там жінці зробити кар'єру складніше, ніж чоловіку.

Интерес до роботи не в останню чергу підкріплюється реально діючим спектром кар'єрних можливостей. Ці можливості залежать від продуктивності праці, ініціативи виконавців, доступності заняття посад за принципом єдиного статусу кожного співробітника та його захисту від свавілля завтрашнього начальника – бюрократа. Кар'єрні можливості не означають тільки підвищення на посаді. Вони значно ширші. Графічно запропоновані принципи реалізуються у вигляді алгоритму, представленого на рисунку 39.

Але в той же час необхідно відзначити, що подібна система при спробі її впровадження на підприємстві викличе багато проблем. Це пов'язано з тим, що традиційне розуміння планування кар'єри (в кращому разі) зводиться до забезпечення раціонального використання особового потенціалу шляхом створення умов для його розвитку і реалізації. Інакше кажучи, планування кар'єри все ще звично сприймається тільки як частина кадрової політики підприємства і практично зводиться до створення резерву для посад згідно із штатним розкладом і роботи з цим резервом. Кар'єра в цьому випадку означає просування в деякій галузі роботи або послідовну зміну таких галузей у зв'язку із зміною статусу самого співробітника.

У всіх цих випадках активна функція належить організації, яка планує кар'єру індивіда. Тим самим спочатку задаються рамкові умови такого планування, індивід є тільки його об'єктом. Таке планування на практиці виявляється вельми спрощеним, часто знеособленим і умовним (наприклад, запланувати резерв змінних майстрів в кількості 7 чоловік або надати роботу за фахом за умови наявності вакансій).

Річ у тому, що при плануванні кар'єри не може ставитися задача розвитку організаційної структури підприємства, як іноді помилково вважається. Навпаки, таке планування залежить від штатного розкладу (рис.40).

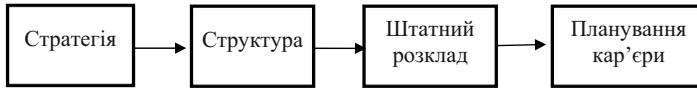


Рисунок 40 - Пріоритетність організаційної структури підприємства в порівнянні з плануванням кар'єри співробітників

Таким чином, індивідуальне планування кар'єри і планування персоналу і складають процес соціалізації (рис. 41). Образно кажучи, це дві протягнуті назустріч руки.



Рисунок 41 - Схема процесу соціалізації

Отже, процес соціалізації унікальний, як унікальний індивід, який планує свою кар'єру.

4.2. Система управління кар'єрою

Кадрова служба виступає одним із головних суб'єктів управління кар'єрою персоналу. Успіх і ефективність її роботи в цьому напрямі багато в чому залежать від статусу кадрової служби і її складу, від фахівців, які могли б відстежувати безперервну динаміку професійного досвіду організації в цілому, а не тільки персоналу. Тому необхідно істотно підвищити статус кадрових служб, що реалізують задачі управління персоналом. Укомплектування цих служб кваліфікованими фахівцями різного профілю – актуальна проблема практично всіх служб управління, незалежно від форм власності. Тільки за цієї умови має сенс вести

мову про ефективність технологій реалізації кадрової стратегії в організації, її наукову обґрунтованість і т. д. Тільки при дотриманні цієї умови можна дійсно сподіватися, що створений в країні професійний потенціал буде не тільки виправданий, але й раціонально включений в практику.

У цьому значенні головними цілями діяльності кадрової служби є:

- забезпечення організаційної структури персоналом, професійно підготовленим до виконання задач, які стоять перед підприємством, організацією або органом державної влади;
- раціональне управління професійним досвідом персоналу – найголовнішим та найціннішим капіталом будь-якої організації;
- створення таких посадових структур, які б відображали і створювали можливості для реалізації досягнутого досвіду персоналу і тим самим забезпечували б сприятливі умови для реалізації творчого потенціалу людини та її кар'єрного росту.

Управління професійною кар'єрою – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення ним професійного досвіду і його раціонального використання, як на користь співробітника, так і на користь організації.

Цілями управління професійною кар'єрою є:

з боку персоналу:

- досягнення більш високого посадового статусу в організації, можливість більш високої оплати праці;
- отримання більш змістової та адекватної професійним інтересам та здібностям професії;
- розвиток професійних здібностей за рахунок підприємства, організації;

з боку організації:

- ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і задач підприємства, організації;

- своєчасне забезпечення підприємства, організації необхідною кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом тих структур, які мають в ньому потребу;

- створення ефективних стимулів для трудової віддачі та професійного розвитку персоналу;

- забезпечення відносно стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід та корпоративну культуру.

Управління професійною кар'єрою – це всього лише допомога персоналу в досягненні його цілей, в професійному розвитку, в прагненні зробити кар'єру і реалізувати свої здібності.

Головна задача планування і реалізації кар'єри полягає в забезпеченні взаємодії професійної і внутрішньоорганізаційної кар'єр. Ця взаємодія припускає виконання ряду задач, а саме:

- досягнення взаємозв'язку цілепокладання організації та окремого співробітника;

- забезпечення напрямку планування кар'єри на конкретного співробітника з метою врахування його специфічних потреб і ситуації;

- забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;

- усунення «кар'єрних безвихідних становищ», в яких майже немає можливостей для розвитку співробітника;

- підвищення якості процесу планування кар'єри;

- формування наочних та прийнятних критеріїв службового зросту, які використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;

- вивчення кар'єрного потенціалу співробітників;

- забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу робітників з метою скорочення нереалістичних очікувань;

- визначення шляхів службового зросту, використання яких могло б задовольнити кількісну та якісну необхідність у персоналі в потрібний момент часу та в потрібному місці.

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.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають у тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи передбачуваним звільненням з роботи, необхідно ор-

ганізувати 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.

Успішна програма розвитку кар'єри дозволяє формувати і послідовно здійснювати зусилля, протидіючи «моральному» і «фізичному» зносу здібності до праці робочої сили.

Планування розвитку кар'єри і управління ним вимагає від працівника і від організації (якщо вона підтримує цей процес) певних додаткових (у порівнянні з рутинною професійною діяльністю) зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює. Для співробітника це означає:

- потенційно вищий ступінь задоволеності роботою в організації, що надає йому можливості професійного зростання і підвищення рівня життя;

- чіткіше бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя;

- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація одержує такі переваги:

- мотивованих і лояльних співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність із даною організацією, це підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів;

- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з урахуванням їх особистих інтересів;

- плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб в професійному навчанні;

- групу зацікавлених в професійному зростанні, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на ключові посади.

Усвідомлення цих і інших переваг спонукало керівництво багатьох організацій створити спеціальні системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників.

Однією з найпоширеніших моделей управління кар'єрою є модель «*партнерства*» по плануванню і розвитку кар'єри (рис. 42).

Партнерство припускає співпрацю трьох сторін – працівника, його керівника і відділу управління персоналом (відділу людських ресурсів). Працівник несе відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри або є власником цього процесу. Керівник виступає як наставник або спонсор співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує співробітника. Відділ управління персоналом виконує роль професійного консультанта і одночасно здійснює загальне управління процесом розвитку кар'єри в організації.

Після прийому на роботу фахівці з управління персоналом проводять навчання нового співробітника основам планування і розвитку кар'єри, роз'яснюють принципи партнерства, відповідальність і можливості сторін, що беруть участь в ньому. Навчання переслідує дві основні цілі:

- 1) сформуванню зацікавленість співробітників в розвитку кар'єри;
- 2) надати їм інструменти для початку управління власною кар'єрою.

Наступним етапом є розробка плану розвитку кар'єри. Співробітник повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, тобто посада (посади), яку він хотів би зайняти в майбутньому. Після цього йому потрібно зіставити власні можливості з вимогами до посад, що цікавлять його, і визначити, чи є даний план розвитку кар'єри реалістичним, і якщо так, то продумати, що йому необхідно для реалізації цього плану. На даному етапі співробітник потребує кваліфікованої допомоги з боку відділу управління персоналом і власного керівника перш за все для визначення власних можливостей і недоліків, а також методів розвитку. Багато організацій проводять спеціальне тестування для визначення сильних і слабких сторін своїх співробітників, результати якого надають істотну допомогу при плануванні кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань співробітників, але і залучити керівника в процес

розвитку кар'єри даного співробітника із самого початку і тим самим заручитися його підтримкою.



Рисунок 42 - Процес планування і розвитку кар'єри

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого співробітника. При цьому необхідно мати на увазі весь набір умов, що роблять можливим реалізацію цього плану:

- результати роботи на посаді. Успішне виконання обов'язків є найважливішою передумовою просування. Випадки підвищення співробітників (навіть тих, що володіють величезним потенціалом), що не впоралися зі своїми обов'язками, вкрай рідкісні;

- професійний та індивідуальний розвиток. Співробітник повинен не тільки користуватися всіма доступними засобами професійного розвитку, але і демонструвати знову придбані навички, знання, досвід;

- ефективне партнерство з керівниками. Реалізація плану розвитку кар'єри у величезній мірі залежить від керівника, який формально і неформально оцінює роботу співробітника на посаді і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом організації, який ухвалює рішення про просування, має в своєму розпорядженні ресурси, необхідні для розвитку співробітника;

- помітне положення в організації. Для просування в організаційній ієрархії необхідно, щоб організація знала про існування співробітника, його досягнення і можливості. Заявити про себе співробітник може за допомогою професійних досягнень, вдалих виступів, доповідей, звітів, участі в масових заходах. Виключно важливим є в даному випадку успішне партнерство з відділом управління персоналом, позитивна думка співробітників якого про потенціал працівника є необхідною умовою поступального розвитку його кар'єри;

- найважливішим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони: співробітник, керівник, відділ управління персоналом. Оцінка проводиться періодично, як правило, один раз на рік (часто разом з атестацією співробітника) в ході зустрічі співробітника і керівника, а потім підтверджується відділом управління персоналом. Оцінюється не тільки прогрес в реалізації плану, але і реалістичність самого плану серед подій, що відбулися за минулий рік, ефективність його підтримки з боку керівника і організації в цілому. Результатом обговорення стає скоректований план розвитку кар'єри.

Аналізуючи дану проблему в одній з своїх робіт, С. І. Сотникова, ґрунтуючись на конкретних даних, довела необхідність планування персонального розвитку персоналу. Основні висновки, зроблені автором, такі:

1. Кар'єра повинна плануватися.
2. Кар'єра повинна бути багатовекторною, тобто враховувати просування всередині професії, міжпрофесійне просування, перехід в нову категорію працівників.

3. Планування кар'єри надзвичайно важливе, оскільки обумовлює наявність перспективи, конкретних цілей людини в організації і зумовлює необхідний рівень його активності.

4. Планування кар'єри надзвичайно важливе для керівників тому, що:

- а) планування персонального розвитку керівників у вітчизняному менеджменті не практикувалося;
- б) планування особистої кар'єри кожного працівника додає йому значущості в його власних очах;
- в) планування особистої кар'єри накладає на працівника відповідальність і сприяє підвищенню рівня його самосвідомості.

5. Поява усвідомленої мети і розуміння діяльності в ході планування кар'єри сприяє посиленню мотивації, підвищенню ефективності трудової діяльності.

6. Планування кар'єри зумовить появу у працівника відчуття визначеності, впевненості в майбутньому, підсилюючи тим самим мотивацію до праці.

4.3. Методологічні і організаційні основи планування кар'єри

Планування кар'єри є розробкою найвірогіднішої системи заміщення посад для конкретного керівника або фахівця за час його роботи. Пересування здійснюється в рамках схеми заміщення посад: посадове зростання і ротація. Посадове зростання – це заміщення посади вищого рівня в порівнянні з раніше займаною. Ротація – це призначення працівника («по горизонталі») на посаду одного посадового рівня, як правило, з додатковими мотиваціями морального і матеріального порядку.

Основним джерелом заміщення посад за ієрархією управління в управлінських структурах підприємств, організацій і установ є посадове зростання від молодших посад до старших з урахуванням розвитку структурних підрозділів, стажу роботи і результатів щорічних атестацій керівників і фахівців. Посади, починаючи із заступника начальника відділу і головного фахівця, як правило, заміщаються по конкурсу. У лінійних підрозділах про-

сування керівників в основному йде «по вертикалі», але можлива і ротація на новостворювані структури на підприємства, що знаходяться в передбанкрутному стані. Посади фахівців заміщаються шляхом зростання в межах штатного розкладу від молодших посад до старших і через систему кадрового резерву.

Початковим чинником в плануванні кар'єри керівників і фахівців є п'ятирічне і поточне планування потреби в кадрах цих посадових категорій з урахуванням прогнозу розвитку підприємства на основі розширення його діяльності в умовах ринку, освоєння нових технологій і інших досягнень НТП. Індивідуальні плани розвитку кар'єри після спеціального відбору розробляються кадровими службами спільно з керівниками підрозділів і працівниками по ключових посадах і спеціальностях для керівників і фахівців, а також для найперспективніших, обдарованих, ініціативних працівників. По решті керівників і фахівців розвиток йде за планом роботи з резервом. Індивідуальне планування кар'єри працівника, зарахованого до резерву, здійснюється з урахуванням вимог конкретної посади, його потенційних можливостей, професійних і особистих якостей.

При складанні плану кар'єрного просування (зростання) керівника і фахівця необхідно:

- розглянути послідовність можливого заняття посад в лінійних структурах або апараті управління;
- визначити шляхи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівника і фахівця на різних етапах його діяльності;
- передбачити систематичну оцінку і контроль результатів праці, культурно-технічного і професійного зростання, накопичення досвіду, розвитку особи;
- оцінити фундаментальні знання, прагнення до теоретичної, стратегічної діяльності в умовах ринкових взаємостосунків, знання менеджменту, маркетингу, управління персоналом, аудиту;
- врахувати, що з часом при переході з однієї посадової категорії в іншу, зі зміною сфер діяльності змінюються якості працівника і вимоги до нього, як правило, зростають.

Співвідношення ціннісної і виробничої підструктур показані на рисунку 43.

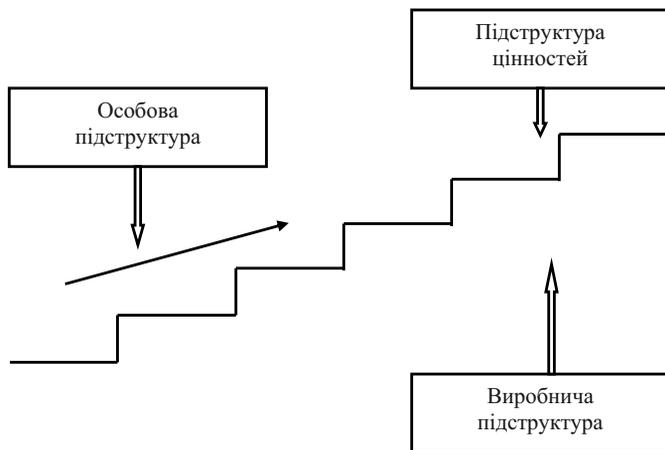


Рисунок 43 - Структура кар'єри працівника

Очевидним є той факт, що процесом розробки кар'єрних прагнень індивіда і службово-професійного просування персоналу необхідно управляти, оскільки реалізація кар'єри багато в чому зумовлюється бажанням працівника розвивати її, а підприємство повинне сприяти цьому з урахуванням інтеграції своїх інтересів і інтересів персоналу.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЧЕТВЕРТОГО РОЗДІЛУ

1. На основі результатів проведеного дослідження виділені такі принципи управління розвитком кар'єри на підприємстві: повага до особи, впевненості працівника в завтрашньому дні і єдиного статусу як невід'ємна складова системи управління кар'єрою на підприємстві, застосування якої на даному відрізку часу і в даних конкретних умовах не тільки можливо, але і необхідно.

2. Кадрова служба виступає одним з головних суб'єктів управління кар'єрою персоналу. Успіх і ефективність її роботи в цьому напрямі багато в чому залежать від статусу кадрової служби і її складу, від фахівців, які могли б відстежувати безперервну динаміку професійного досвіду організації в цілому, а не тільки персоналу.

3. Організація при цілеспрямованому плануванні кар'єри персоналу одержує такі переваги: 1) мотивованих і лояльних співробітників, які пов'язують свою професійну діяльність з даною організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів; 2) можливість планувати професійний розвиток всієї організації і працівників з урахуванням їх особистих інтересів; 3) плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб в професійному навчанні; 4) групу зацікавлених в професійному зростанні, підготовлених, мотивованих на розвиток кар'єри співробітників для просування на ключові посади.

4. Однією з найпоширеніших моделей управління кар'єрою є модель «Партнерство» з планування і розвитку кар'єри. Модель «Партнерство» припускає співпрацю трьох сторін – працівника, його керівника і відділу управління персоналом (відділу людських ресурсів).

5. Виділені методичні і організаційні основи планування кар'єри, запропоновані рекомендації по плануванню професійного зростання і вертикального підйому персоналу в організації.

Перевірте, як ви володієте матеріалом

1. Принципи успішного управління кар'єрою на підприємстві – це:

- 1) єдині трансферти;
- 2) повага до особи;
- 3) впевненість працівника в завтрашньому дні;
- 4) довічне наймання;
- 5) єдиний освітній рівень;
- 6) єдиний статус.

2. Ротація – це:

- 1) заміщення посад вищого рівня;
- 2) призначення на посаду одного рівня;
- 3) стажування з подальшим підвищенням по посаді;
- 4) наставництво як форма професійного зростання.

3. Модель «Партнерство» припускає:

- 1) співпрацю працівника і організації;
- 2) індивідуально-сумісне планування кар'єри;
- 3) співпраця працівника і керівника.

4. Структура кар'єри працівника включає:

- 1) особову підструктуру;
- 2) суспільну підструктуру;
- 3) виробничу підструктуру.

5. Корпоративні цінності японської моделі управління – це:

- 1) згода і гармонія;
- 2) конкурування;
- 3) довічне наймання;
- 4) свобода і індивідуалізм.

6. Система цінностей американської моделі управління включає:

- 1) свободу;
- 2) згоду;
- 3) індивідуалізм;
- 4) конкуренцію.

Питання для повторення і обговорення

1. Розкрийте зміст принципів успішного управління кар'єрою на підприємстві.
2. Назвіть головні цілі і задачі планування кар'єри з боку організації.
3. Перерахуйте переваги планування кар'єри як для працівника, так і для підприємства.
4. Чому модель управління кар'єрою «Партнерство» є найпривабливішою для організації і працівника?
5. У чому полягає необхідність планування персонального розвитку працівників?
6. Якими критеріями необхідно керуватися кадровим службам при складанні плану кар'єрного зростання фахівця або керівника?

5. КРИЗА СЕРЕДИНИ КАР'ЄРИ

Криза середини кар'єри – критичний момент і поворотний пункт життєвого шляху.

5.1. Управлінська діяльність в умовах критичного віку

До останнього часу увага фахівців кадрових служб була зосереджена, в основному, тільки на вирішенні проблем працівників, що тільки починають свою службову діяльність і, частково, на труднощах передпенсійного віку. І дуже мало приділялося уваги вирішенню тих проблем, які постають перед людьми середнього віку, хоча цей вік є для багатьох працівників періодом найвищого ризику. Ці особові деформації управлінців можуть негативно позначатися на роботі всієї організації, що призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Середина життя – це час найбільшого розкриття особистості, коли людина може повністю віддаватися своїй роботі. Але саме в цей час починається друга половина життя. Пристрасті втрачають свою минулу силу, і головною рушійною силою стає борг. Відчуття несподіванки і здивування притупляється звичкою. Якщо все йде нормально, то починають розвиватися консервативні тенденції: замість того щоб дивитися вперед, людина починає дивитися назад, частіше мимоволі. Критичне відношення до себе і до своєї долі дозволяє людині в якихось відносинах краще пізнати себе. Але здатність проникати в тонкості взаємостосунків людей в управлінні виснажується, і об'єктивність в оцінках працівників і їх діяч досягається деколи дорогою ціною. Саме тому цей період називають критичним віком.

З настанням критичного віку у відчуттях людини відбуваються значні зміни. Хоча зовнішнє життя як і раніше повне можливостей, воно викликає менший інтерес, ніж колись; центр ваги поступово переміщується на внутрішні проблеми; осмислюється і переосмислюється значущість власного «Я», цінностей, яких людина дотримувалася. Іноді це призводить до депресії, іноді – до бажання зробити своє життя більш наповненим, значущим.

Одночасно відбуваються і зміни у фізичному стані – потрібно все більше зусиль для того, щоб бути «у формі». Хвороби нерідко стають постійним і деколи жорстким супутником людини.

У ширшому соціальному контексті люди середнього віку починають усвідомлювати, що вони є свого роду мостом між молоддю і людьми похилого віку, причому молоді віддаляються, а люди похилого віку наближаються. Цей своєрідний перехід із «гравців в тренери» викликає у деяких керівників відчуття незахищеності, покинутості, самотності.

Проте, саме в середньому віці у керівника найкращі можливості ефективно управляти будь-якими складними процесами: знання, одержані раніше, поєднуються з досвідом і умінням бачити життя таким, яким воно є насправді, і контролювати свої емоції. Тому деякі люди в цьому віці відчувають в собі волю і готовність взяти на себе відповідальність за схвалювані рішення і наслідки, які з цих рішень витікають. У декого виникає боязкість старіння і боязкість відступити від існуючих норм, що призводить до суперечності між ширшими соціальними можливостями і особистим потенціалом.

Щоб не помилятися в оцінці можливостей працівників із збільшенням їх календарного віку і не приймати колишні можливості працівника за теперішні, потрібен інструмент розпізнавання змін потенціалів людей. Без цього знизяться шанси на об'єктивність і, відповідно, збільшиться ризик появи помилкових рішень керівника і (або) з приводу керівника.

Управлінська діяльність в умовах критичного віку може стати як головним джерелом стабільності, так і причиною фрустрації (розчарування, відчуття безвихідності, тривожності). Для деяких керівників середина кар'єри нерозривно пов'язана з відчуттям постійного поспіху, безладу, хаосу і з відчуттям, що вони потрапили в пастку. Останнє виникає нерідко з фінансових причин.

Дослідження показали, що керівники, що входять в критичний період, в меншій мірі відчувають відчуття задоволення від роботи в порівнянні з керівниками, що знаходяться у функціональній нормі. Якщо молоді керівники бачать причини своїх невдач в об'єктивних обставинах, то керівники критичного віку, часто пояснюють свої невдачі підступами молодих колег, ворожістю

вищого керівництва або нікуди не гідними принципами, пануючими в даній організації.

Дуже часто в цей період діяльності відбувається професійне «старіння» керівника, що і позначається психологами управління як його функціональне старіння.

Криза середини кар'єри, як криза середнього віку, була неодноразово зображена в романах, фільмах, п'єсах, психологічних дослідженнях. Не дивлячись на те, що кожна індивідуальна історія відрізняється від інших, унікальна, проте їх сценарії мають багато загальних рис. Вони показують, що ця криза є реальністю і здійснює психологічний, а часто і фізіологічний вплив, який може стати небезпечним, якщо не спробувати правильно цей стан нейтралізувати.

Фінські автори Т. Санталайнен, Е. Воутілайнен та інші звертають увагу на складнощі, що підстерігають нас (і перш за все, керівників) у середині службової кар'єри, коли в якийсь момент настає, як вони виражаються, етап «бродіння». Правда, враховуючи, мабуть, своєрідність індивідуального шляху кожної людини, вони оперують ширшим віковим діапазоном – від 35 до 50 років.

«У середині службової кар'єри людина усвідомлює, що смертна. Одночасно вона бачить обмеженість і постійне звуження власних можливостей. У багатьох на перший план знов виступають суперечності і відчуття, властиві молодості. Відхід дітей, що вирости, з будинку, конфлікти або емоційні причини змінюють в середньому віці відношення до дітей і дружини або чоловіка. З цих причин у середині службової кар'єри знижується мотивація до роботи і збільшується число проблем на роботі і вдома»[35].

Просування звичайно йде досить поволі з двох причин. По-перше, чим ближче до вершини організаційної піраміди, тим менше місць, і навіть якщо працівник може працювати на новому рівні, то немає вакансій. По-друге, вакансії можуть бути в наявності, але він втратив або можливість, або бажання її займати.

5.2. Теоретичний аналіз регресійного управлінського бар'єру у середині життя

Основоположником вчення «кризи середини життя», прийнято вважати канадського психоаналітика Еліота Ягуеса, який в 1965 році в «Міжнародному журналі Психоаналізу» опублікував статтю під «оптимістичною» назвою «Смерть і криза середини життя» («Death and the mid-life crisis»). Вивчивши безліч особистих біографій, автор дійшов висновку, що у середині життя, люди відчувають якусь кризу обумовлену двома основними причинами. По-перше, до цього моменту індивідууми починають глибоко усвідомлювати власну природу, як смертних істот. По-друге, до цього моменту в людей міняються рамки сприйняття дійсності, внаслідок чого система прямого відліку «час з моменту народження» замінюється в свідомості системою зворотного відліку «час до смерті».

Дана концепція набула широкого поширення, не дивлячись на те, що її прихильникам доводилося стикатися з величезними концептуальними труднощами, обумовленими місткістю і розмітністю даного визначення.

Теорія «кризи середини життя» знайшла застосування у ряді запропонованих в кінці минулого сторіччя моделей «Життєвого розвитку дорослих» (Model of adult development). Всі ці моделі припускали, що до середини життя, у людини зростає усвідомлення власної смертності, і вона починає оцінювати час, що лишився до смерті. У відповідь на це усвідомлення, відбувається переоцінка власного життя, змінюється відношення до роботи, сім'ї, якості життя і значення існування.

На хвилі популярності психоаналітики тема «кризи середини життя» одержала бурхливий розвиток і стала предметом ретельного вивчення. Фаррел і Розенберг (1981), Гюнтер і Сандел (1989), Мак-Крей і Коста (1984) досліджували дане питання, і не дивлячись на розбіжність в деталях, було виявлено декілька концептуальних складових, властивих «кризі середини життя». Серед них:

- занепокоєння щодо майбутнього;
- безрадісне проведення відпочинку;
- відчуття здоров'я, яке похитнулося;
- негативна переоцінка відносин між батьками і дітьми;

- негативна переоцінка подружніх відносин;
- негативна оцінка кар'єрного шляху і поточної роботи;
- духовні пошуки, пошук сенсу життя, звернення до релігії або езотеріки;
- збільшення стресів від догляду за старими родичами.

Перелічені вище характеристики лягли в основу статистичних досліджень, метою яких було з'ясувати чи залежить інтенсивність цих відчуттів від віку респондентів. В результаті, Левинсон (1978) довів, що 80% опитаних переживали відчуття, які характеризують кризу середнього віку. Незважаючи на те, що існують і зворотні дані (МакКрей і Коста, 1984), все ж таки останні наукові дослідження (Шек, Деніел Т. Л.) підтверджують підвищення інтенсивності ключових переживань саме в середні роки.

Останні дослідження американських учених (Клементс, Джонатан, 2005 р.), підтвердили, що найменший рівень щастя люди відчувають саме від сорока до п'ятдесяти років (Модель щастя U-форми), (U-shape happiness model), хоча в даній роботі вельми критично оцінюються причини даного явища.

Таким чином, емпірично знайдений і теоретично обґрунтований симптом кризи, увірвався в світ розвиненого капіталізму поголовними стресами, загальними пошуками значення, процвітанню різних психологічних служб, що направляють свої зусилля на повернення процесу в рамки норми.

Всі дослідники сходяться на тому, що пік кризи доводиться на середину сорокалітнього періоду. Багато хто розширює цей діапазон від 35 до 50 років. Існує думка, що це не разова криза, а серія вікових трансформацій, які іменуються фазою переродження, фазою звільнення і фазою підведення підсумків і відбуваються відповідно в періоди 40–65 років, 55–75 років і 65–85 років (Коен, Джен, 2006 р.).

У зарубіжних дослідженнях виявлено чотири типові синдроми, які несподівано вражають управлінців, що працюють в організації, як правило, 10–15 років на посадах середнього і нижчого керівного рівня:

– *синдром «перегорання працівника»*, який звичайно виникає у керівників обслуговуючих підрозділів в результаті перевтоми і надмірних стресових навантажень. Він виражається в нервозності, в частих емоційних зривах, що набувають злобно-

агресивного характеру, в цинічному відношенні до оточуючих: підлеглих, партнерів, замовників, постачальників;

– *синдром «професійного самогубства»*, який несподівано з'являється у здатних, енергійних керівників. Успішно почавши свою кар'єру, вони раптово «завалюють» декілька важливих завдань, відчуваючи нез'ясовну байдужість до своєї подальшої долі і фірми, скаржаться на млявість, часті нездужання;

– *синдром «придбаної безпорадності»*, який характеризує ситуацію, коли керівник постійно перебільшує об'єктивні труднощі, виправдовуючи свою інертність скупченням виникаючих проблем. Він продовжує посылатися на ці труднощі навіть в ситуації, що об'єктивно «працює» на їх подолання;

– *синдром «кар'єрної кризи»*, який виникає як сумніви в правильності обраного шляху. Керівник переживає відчуття розчарування, життєвого «збою», невдачі в своєму розвитку, «програшу» активнішим і більш удачливим одноліткам, що зуміли просунутися по службових сходах

Всі чотири синдроми є результатом «відчуження» керівника від організації справ у фірмі. Причиною цього виявляється особисте самозаперечення керівника («не зміг»; «не зумів»; «не встиг»; «не пощастило»; «не думав»; «не врахував»), тобто заниження його самооцінки в умовах, коли проблеми, що постійно навалюються, «переламують» його. Ця «ломка» керівника як особи породжує парадокс «публічної самотності», що виникає, як правило, через розвал команди однодумців, через відсутність стимулів до роботи, через втрату «зворотних зв'язків» із власними працівниками, які готові його відторгнути як того, хто відпрацював своє. І ось керівник, що приносить своє «Я» в жертву інтересам фірми, не оцінений по заслугах ні її керівництвом, ні власними працівниками, виявляється перед жорстким вибором: залишатися не можна, але і йти жахливо («А на що я здатен? Хто тепер мене візьме? Чи зможу я працювати так, як працював, повністю віддаючи себе?»).

Для того, щоб вийти з цієї ситуації, кожній людині корисно задавати ряд питань, наприклад:

1. Як співвідносяться мої мрії з дійсністю?

2. Якій спеціалізації в подальшому мені належить віддати перевагу – вужчій або, навпаки, ширшій?

3. Чи знайшов я дійсно своє місце в організації?
4. Чи добре я знаю власні сильні і слабкі сторони як людини і професіонала?
5. Чи зберігаю я позитивне прагнення до саморозвитку, самовдосконалення?

І якщо людина здатна відповісти на ці питання і вирішити труднощі свого буття, що відобразилися в них, у такому разі він може зберегти свою внутрішню рівновагу і мотивацію.

5.3. Особливості критичного періоду

Наслідки перебування різних працівників управління в критичному періоді не однакові.

Для одних людей – це руйнування самих основ ефективної діяльності, пов'язаний з цим крах всіх життєвих планів і повна втрата перспектив. На жаль, таких людей більшість (більше 60%).

Для інших перехід в післякризовий час – це початок нового зльоту в діяльності за рахунок використання людиною свого досвіду роботи і придбання (на жаль, часто емпіричним шляхом) навиків рятівного самоврядування. Кількість таких людей, яким «пощастило», не перевищує 4% від загальної кількості, що пройшли критичний період.

Для третіх (близько 36%) – це повернення (як після хвороби) до рівня і якості колишньої докризової діяльності з тією відмінністю, що підтримка необхідної активності вимагає від людини значно більших, ніж раніше, витрат життєвих сил.

Проблема полягає не у тому, що люди по-різному проходять критичний період свого життя. Для підприємства – вона у тому, що працівники, що увійшли до критичного періоду, можуть і не усвідомлювати, що вони стають гальмом розвитку організації і нерідко стають навіть мимоволі джерелом її краху. А раз не усвідомлюють, значить, потрібна консультація психіатра і допомога для виходу цих людей з кризи.

Наведемо особливості керівника в критичному віці. Нині в переліку критичних особливостей нараховується більше 50 пунктів. Позначимо і прокоментуємо деякі з них.

Зміни, які відбуваються з керівником з його переходом в критичний вік, можна згрупувати таким чином:

- 1) деформації схвалюваних їм управлінських рішень;
- 2) зміни у відносинах з підлеглими;
- 3) деформації менталітету;
- 4) порушення в емоційній сфері;
- 5) редукція спонукачів;
- 6) деформації іміджу керівника;
- 7) поява в психіці керівника якостей, що провокують виникнення непродуктивних конфліктів в колективах.

5.3.1. Деформації управлінських рішень

Управлінські рішення, які повинні забезпечувати конкурентоздатний розвиток організації і її стійкість («непотоплюваність»), змінюються з переходом керівника в критичний період в таких семи напрямках:

1. Спізнювання з ухваленням управлінських рішень керівником, що дійшов критичного віку. А це означає, що рішення, які спізнюються, можуть виявитися даремними (марна робота) або, що нерідко має місце в житті, навіть шкідливими. Крім того, вони віднімають сили працівників, вводять в дію ресурси, які вже не працюватимуть, дискредитують організацію і її керівників, виставляючи їх як людей, які не відбулися, які нездібні успішно управляти своїми організаціями. Статистична картина тут на різних рівнях управління різна, але вельми переконлива. Так, із 100 підряд взятих рішень одного з міністерств 55 виявилися тими, що спізнилися. Де вже тут управляти процесами?! Дай бог утриматися. Коли спізнюється бізнесмен з ухваленням необхідних рішень, ринок «мстить» йому тим, що перерозподіляє його ресурси на користь швидших (успішних в рішеннях).

2. Зменшується кількість управлінських рішень, що приймаються за ініціативою керівника; нерідко такі рішення зникають зовсім з арсеналу організації. На зміну їм «приходять» вимушені, диктовані обставинами рішення. Складні форми управлінської активності переростають в примітивні реакції на несприятливий вплив економічного і соціального середовища.

3. Починають переважати рішення, які забороняють ініціативу над рішеннями, які дозволяють, причому, із зростом критичного віку керівника він більше приймає рішень, які забороняють.

4. Катастрофічно спадає кількість рішень, пов'язаних з необхідністю розвитку організації, і росте кількість стабілізаційних (закріплюючих статус-кво) рішень. І все це поза зв'язком із реальними потребами організації.

5. Зникають або майже зникають конкурентозначимі рішення, тобто такі, які направлені на організацію умов, що забезпечують лідирування на ринку.

6. З величезною швидкістю росте кількість управлінських рішень, які карають (демотивують) працівників на протипагу рішенням, що підтримують і схвалюють.

7. Збільшується кількість управлінських рішень, що розділяють колектив («розділай і володарюй»), які погіршують матеріальне положення працівників і нерідко принижуючих їх гідність.

До цього слід додати, що в основу схвалюваних рішень в цей період, як правило, закладаються не факти, а думки, позиції, точки зору керівника, що знаходиться в критичному віці, незалежно від ступеня їх відповідності умовам, в яких працює організація.

При такому стані з ухваленням рішень організація йде до свого неминучого краху. На плаву ж вона може ще триматися, перш за все, завдяки позитивним інерційним процесам, простіше – завдяки наявності в колективі людей, що коректують такі рішення в напрямках, відповідних обставинам.

5.3.2. Зміни у відношенні до працівників

Зміни в поведінці «кризового» керівника при його взаємодії з людьми торкаються, перш за все, стратегії і тактики відношення до колег по роботі.

Зваженість в оцінках людей і результатах їх праці змінюється повчальністю, напучаннями і роздачею вказівок без обґрунтування необхідності їх виконання. Принцип «я завжди маю рацію» стає домінуючим, а будь-які ділові заперечення виявляються караними. Критичний аналіз проблем майже зникає; йому на зміну приходять

принижуючі гідність людей критичні протиріччя з приводу реальних, а частіше – уявних особових недоліків працівників. Помилки передчасного узагальнення в оцінках людей стають типовими. Оцінки керівником колег перестають підкорятися правилу концептуальності (системного підходу до людей). Співробітники, що близько знаходяться до керівника, стають в його очах не соратниками, а конкурентами, які тільки і мріють про його помилки і падіння. Недовірливість стає нав'язливою домінуючою особливістю ставлення до людей. Все різкіше і виразніше стають соціопатичні ознаки «кризового» керівника. Глибокою основою такої еволюції відношення керівника є психічна слабкість, що нарощується, і пов'язане з нею розуміння своєї нездатності упоратися з проблемами керівництва людьми.

5.3.3. Деформації менталітету

Головне тут – втрата об'єктивності. Менталітет, як сукупне поняття, що включає самі різні здібності, що забезпечують ухвалення ефективних управлінських рішень, стає неприйнятним і збитковим у багатьох відношеннях.

Навіть методи і прийоми розумової діяльності, освоєні в нових ринкових умовах, втрачаються керівниками в критичний період.

Відбувається відродження методів того часу розвитку економіки і політичного життя, коли «економіка повинна була бути економічною», а політика була націлена на розпалювання «світової революційної пожежі». Дещо дивним в першому наближенні є повернення до старих методів людей, які по календарному віку ніяк не могли освоїти дореформені прийоми роботи. Таких людей небагато, але вони є.

Характерним стає явище під назвою «професійний кретинізм», суть якого в підході до складної реальності з позиції якої-небудь однієї вузької професії або одного методу, що розкриває цю реальність несистемно, а тому примітивно і необ'єктивно.

Зміни менталітету тягнуть за собою стан, який можна було б назвати організаційною імпотенцією, головною ознакою якої є наявність численних справ і робіт, що не впливають на отримання кінцевих результатів. Це зайві справи. Їх походження достатньо зрозуміле, вони виникають в результаті послабленого інтелекту

кту «кризового» керівника зрозуміти, які дії управлінців впливають на кінцеві результати роботи організації, а які не впливають.

Узагальнено зміни стану менталітету керівника в критично-му віці можна представити як втрату його здібності до об'єктивного сприйняття реальності, у тому числі і особливо до об'єктивного сприйняття людей, з якими даному керівнику доводиться взаємодіяти у службових справах.

5.3.4. Порушення в емоційній сфері

Для змін в емоційно-вольовій сфері керівника, що входить або увійшов до критичного віку, характерна втрата або часткова втрата самоврядування, і найчастіше всього управління своєю емоційною сферою. Следством цього є нестриманість, грубість, неадекватність оцінок дій підлеглих. Бульварна скандальність починає витісняти нормальні форми спілкування керівника із співробітниками.

Такі деформації в поведінці керівника принижують гідність людей, безпосереднім результатом чого є блокування мозкових механізмів аналізу проблем і вирішення задач. По суті, має місце виключення індивідуальної і колективної інтелектуальної роботи через перемикання мозку людей на організацію захисту від небезпеки приниження їх гідності.

Вже досить давно доведено, що приниження особистого статусу людини неминуче веде до того, що мозкові структури, відповідальні за інтелектуальну роботу, «передають» в точній відповідності до об'єктивних законів реципрокності свою енергію на підтримку в робочому стані мозкових структур, відповідальних за психологічну безпеку людини. Нікому ще не вдалося довести зворотне, як нікому ще не вдалося «включити» інтелектуальні можливості людини і спонукати її працювати на належному рівні в ображаючій його гідність обстановці.

5.3.5. Редукція побудників

Характерною рисою керівника, що знаходиться в критичному віці, є інфантилізація спонукачів. Суть цього процесу у тому, що на перше місце як домінуючі висувуються неконтрольовані розумом

емоційні спонукання «з дитинства». Маленька дитина спонукає емоціями, через які його потреби дають про себе знати дорослому. Дії зрілої і дорослої людини обумовлюються в різній мірі у різних людей їхніми життєвими орієнтирами і цілями. Як не дивно, керівник в критичному періоді починає все більш «наслідувати» дитину. Тезаурус його спонукачів наповнюється новим змістом. «Треба» перетворюється на «хочу», «необхідно» перетворюється в «мені подобається» і тому подібне, хоча як і раніше з його вуст звучать з великою частотою слова «треба», «необхідно», «повинен». Така людина суперечлива в своїх спонуканнях. Він – інфант.

Але критичний вік порушує, підсилює і закріплює в його психіці не тільки інфантильність. Він також підживлює настрої заходу життя. Ведучими стають спонукачі уникнення справ, що містять елементи ризику, особливо ризику порушити неформальні («людські») відносини з сильними світу цього, і спонукачі збереження досягнутого. Людина критичного віку розвертається обличчям в минуле, хоча риторика його може ще довго бути, як там не є, найпрогресивнішою. Слова – правильні, значення – ретроградне.

Все це супроводжується посиленням меркантильних мотивів у сполученні з принципом «всі засоби хороші для досягнення цілей».

6. Деформація іміджу працівника

Імідж працівника в критичному віці у різних людей еволюціонує, як правило, в двох напрямках.

1 Він стає ретельно відпрацьованою поведінковою оболонкою, що маскує наростаюче внутрішнє збіднення особи.

2 Він придбаває особливості іміджу асоціальної людини, для якої зневага зовнішніми і гігієнічними нормами та правилами взаємодії з людьми стає правилом. Має місце, і нерідко, парадоксальне поєднання двох деформацій: строга і навіть манерна («джентльменська») поведінка на службі і розгнущана, «купецка» поведінка в колі наближених товаришів по службі під час відпочинку.

7. Джерело деструктивних конфліктів

Перехід в критичний вік керівника може бути пов'язаний із посиленням або появою таких особливостей в його психіці, які дестабілізують стан у колективах. У організаціях відношення серед виконавців і між виконавцями і їх начальниками перетворюються на «іскристі контакти», загрозливі виникненням деструктивних конфліктів. Причому, на відміну від ділових конфліктів, пов'язаних із реальними проблемами організації, конфлікти, проковані вільно або мимовільно «кризовим» керівником, дозволити неможливо через те, що умови конфронтації постійно відтворюються до тих пір, поки даний керівник, як носій конфліктогенних властивостей, залишається на своєму посту.

Перелік провокуючих конфлікти особливостей керівника зайняв би багато місця. Вкажемо на основні. Коли керівник, дійшовши критичного періоду, починає страждати комплексом вседозволеності, який виявляється в порушенні законів, розпоряджень і правил в процесі управлінської роботи і виправдовується «службовою необхідністю» – це прямий виклик працівникам організації.

Коли у фірмі керівник встановлює розділення прав і відповідальності за принципом «вгорі» – має рацію, «внизу» – відповідальність – це ні до чого, окрім конфронтації, не призводить.

Коли маніпулювання особами з егоїстичною метою (використовування слабкості і промахів людей для їх підпорядкування власній волі і для досягнення особистих цілей) стає правилом – чекай конфлікту.

Коли реальна управлінська діяльність змінюється канцелярською паперовою роботою, (це те, що називають бюрократизмом) – порядок в організації погіршується, заробіток працівників падає – виникає благодатний ґрунт для виникнення ворожнечі і зіткнень.

Коли керівник захворює амбітністю як таким комплексом, який характеризується відчуттям збитковості і агресивними діями «проти всіх» для захисту нібито приниженої гідності, людям треба або йти з-під удару бездоказових звинувачень свого «господаря-повелителя», або починати з ним боротьбу, яка лише посилює нерозв'язність відносин і підсилює конфронтацію.

Зрозуміло, що не тільки вищевідзначене в керівнику, що переживає критичний вік, провокує конфлікти в організаціях. Практично всі прояви критичного віку керівника дестабілізують працівників організації, руйнують єдність колективу і ведуть до взаємостосунків між співробітниками далекими від ідеалів нормально працюючого підприємства.

5.4. Причини, які спричиняють перехід у критичний період

Кількість обставин, які впливають на людину і прискорюють її перехід в критичний вік, а також детермінуючих характер наслідків перебування в критичному періоді, величезна. Середовище, в якому людина живе і працює, соціальний лад і соціальна ситуація, задоволеність (незадоволеність) якістю життя, взаємостосунки в сім'ї, особливості навчальних систем (природна або ідеологічна освіта), нормативні рамки взаємодії людей в суспільстві, стан медичного обслуговування, положення пересічних громадян в структурі влади і багато чого іншого впливають на швидкість і якість переходу людини в критичний вік.

Але залишається відкритим одне питання: чому рівні за віком люди, що живуть в однакових умовах, виявляються різною мірою «включеними» в критичний період.

У найзагальнішому вигляді соматичні причини, що обумовлюють перехід людей в критичний вік, можна перелічити такі:

1. Зміни в процесах обміну організму (асиміляція і дисиміляція), які обумовлюють енергетичні можливості людей.

2. Деформації у функціонуванні нервової системи, від яких залежить, як мозок – центр нервової системи – упорасться з управлінням всіма підсистемами організму.

3. Старіння опорно-рухового апарату людини, яке прямо впливає на міцність і гнучкість організму, що в свою чергу, по Л. Ван'є, обумовлює психологічну гнучкість (негнучкість) людини.

4. Деформації в системі кровообігу, які впливають на транспортування енергії і тому, на якість і швидкість розумових процесів.

5. Втрата або зменшення інтенсивності функціонування дітородних функцій.

6. Зміни в стані природної функціональної асиметрії мозку у напрямі стабілізації (черствіння, уповільнення) перемикання логічної функції на образну і навпаки.

7. Розбалансування в гормональній системі організму, яке обумовлює швидкість і якість як соматичних, так і психічних процесів.

5.5. Методи нейтралізації кар'єрних бар'єрів в управлінській діяльності

Для нейтралізації кризової ситуації, пов'язаної з «серединою кар'єри», використовуються консультації і надання альтернатив у просуванні по службі.

Консультації. Багато фірм тримають в штаті психологів, з тим щоб допомогти працівникам упоратися з проблемами, пов'язаними з кар'єрою, здоров'ям, сім'єю. В процесі консультацій менеджери середнього віку забезпечуються професійною допомогою, якщо вони переживають депресію і стрес. Менеджери цього рангу звичайно добре освічені, їм часто достатньо виговоритися об'єктивному слухачу, особливо якщо той вміє слухати, оскільки це допомагає чітко усвідомити суть проблем, знайти спосіб упоратися з ними конструктивним чином.

Альтернативи. Ефективне вирішення проблем кризи вимагає існування прийнятних альтернатив в діяльності. Організації не повинні упускати можливість зайвий раз проконсультувати своїх працівників на предмет особистих або сімейних проблем. Якщо після консультацій у психолога виявляється, що розвиток кризи обумовлений перш за все чинниками, пов'язаними з кар'єрою, то організація може стати важливим джерелом альтернатив. У багатьох випадках необхідно просто зробити службові пересування, навіть якщо існує сумнів в їх доцільності. Можливі три типи таких пересувань, здатних вивести персонал з кризової ситуації: горизонтальне переміщення, пониження і переміщення на колишні посади.

Горизонтальне переміщення полягає у пересуванні на тому ж рівні з одного сектора організації в іншій. Такого роду переміщення вимагає від менеджера в стислі терміни вивчити технічні вимоги, що пред'являються на новому місці, на що піде певний час і зусилля, які відволікають від проблем. Хоча при цьому рі-

вень продуктивності може знизитися, проте надалі менеджер одержує перспективу в обох областях діяльності.

Пониження (переміщення на нижчий рівень) асоціюється в нашому суспільстві з невдачею. Ефективно працююча людина просто не в змозі зрозуміти, як пониження може бути гідною альтернативою. Проте за наявності хоча б однієї з перерахованих нижче умов таке переміщення не тільки добра, але просто необхідна, внутрішньо прийнятна альтернатива:

а) працівник цінує якість життя, визначену специфічним географічним місцем розташування якогось виробництва, і може бути згоден на нижчу посаду, з тим, щоб переїхати на нове місце;

б) працівник розглядає таке переміщення як спосіб встановити і закріпити основу для майбутнього просування;

в) працівник стоїть перед вибором: звільнення або переходу на нижчестоящу посаду;

г) працівник бажає знайти можливість для самовираження в областях, пов'язаних із неробочою діяльністю: релігійною, цивільною, політичною, і з цих міркувань може із задоволенням сприймати нижчий рівень відповідальності.

Переміщення на колишнє місце – відносно новий спосіб, пов'язаний із зменшенням ризику, який є при горизонтальному переміщенні або пониженні. Він полягає у тому, що переміщуваний працівник може повернутися на колишнє місце, якщо виникли проблеми на новому. Фірма інформує кожного про те, що існує певний ризик (пов'язаний з новим місцем роботи), але можна повернутися і це зовсім не розглядатиметься як «провал». Це практика «підстраховування» висококваліфікованих фахівців.

Всі вищеназвані програми, здійснювані організаціями з метою допомоги працівникам упоратися з кризою «середини», не виключають відповідальності самих менеджерів за себе. Вони повинні наперед робити кроки, що дозволяють мінімізувати ризик.

Рациональний розвиток кар'єри добре йде на користь як індивідуальній мотивації і ефективності, так і стану суспільства в цілому. Якщо в організаціях функціонують ефективні системи розвитку кар'єри, то вони не тільки забезпечують досягнення корпоративних цілей, але і одночасно підтримують психологічну

стійкість співробітників, сприяють формуванню здорової соціальної атмосфери в суспільстві.

Тривале перебування людини на одній і тій же посаді є одним із чинників, що знижують трудову мотивацію. Це обумовлено тим, що працівник обмежує свій кругозір рамками однієї ділянки, він звикає до недоліків, перестає збагачувати управління новими методами і формами, і його робота перетворюється на шаблон і штамп. І навпаки, той, хто змінив багато місць роботи має нагоду порівнювати ситуації, швидше адаптується до нових умов роботи.

За 3–4 роки досвід накопичується, а ось ентузіазм і бажання оволодіти справою різко падають вниз через 2–4 роки. Переміщення ж на посаді по горизонталі або вертикалі не дозволяє професіоналізму знижуватися, і вони знов починають рух вгору. Професійна мобільність розглядається в розвинених країнах як явище позитивне. Інженер, який протягом 20 років працював в чотирьох компаніях, цінується вище, ніж той, який всі ці роки працював в одній.

В зв'язку з цим, кажучи про розвиток і планування трудової кар'єри, необхідно постійно пам'ятати про заходи, направлені на підтримку мотивації працівника. До них відносяться:

1. Систематична перевірка терміну роботи персоналу на одній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в 5–7 років (бажано зробити престижним переміщення вниз в організаційній ієрархії на якихось етапах службової кар'єри).

2. Збагачення змісту роботи і розширення її рамок (роблять вплив до 5-річного терміну).

3. Активне структурне планування організації і застосування гнучких організаційних форм.

4. Систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу.

5. Реалізація нових форм організаційної взаємодії (наприклад, бесіда начальника і підлеглого, неформальне спілкування адміністрації з персоналом на робочих місцях – розвиток виробничої демократії і т. д.),

Хоча перераховані вище заходи багато в чому носять загальноорганізаційний характер, є елементом відповідної організа-

ційної культури, вони, разом з тим, складають предмет турботи кожного керівника.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ П'ЯТОГО РОЗДІЛУ

1. Управлінська діяльність в умовах критичного віку (приблизно 35–65 років) може стати як головним джерелом стабільності, так і причиною фрустрації. Для деяких керівників середина кар'єри нерозривно пов'язана із зниженням працездатності, можливістю ухвалення необ'єктивних рішень, порушенням психічної і фізичної рівноваги.

2. Подібні особові деформації управлінців можуть негативно позначатися на роботі всієї організації, що призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства в цілому.

3. Особливості керівника в критичному віці можна згрупувати таким чином: деформації схвалюваних ним управлінських рішень; зміни у відносинах з підлеглими; деформації менталітету; порушення в емоційній сфері; редукція спонукачів; деформації іміджу керівника; поява в психіці керівника якостей, що провокують виникнення непродуктивних конфліктів в колективах.

4. Для нейтралізації кризової ситуації, пов'язаної з «середньою кар'єрою», використовуються консультації і надання альтернатив у просуванні по службі. Можливі три типи пересувань в організації, здатних вивести персонал із кризової ситуації: горизонтальне переміщення, пониження і переміщення на колишні посади.

5. Кажучи про розвиток і планування трудової кар'єри, необхідно постійно пам'ятати про заходи, направлені на підтримку мотивації працівника. До них відносяться: систематична перевірка терміну роботи персоналу на одній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в 5–7 років; збагачення змісту роботи і розширення її рамок; активне структурне планування організації і застосування гнучких організаційних форм; систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу; реалізація нових форм організаційної взаємодії.

Перевірте, як ви володієте матеріалом

1. Концептуальні складові «кризи середини життя»:
 - 1) спокій щодо майбутнього;
 - 2) відчуття міцного здоров'я;
 - 3) негативна оцінка кар'єрного шляху;
 - 4) радісне проведення відпочинку;
 - 5) збільшення стресів.
2. Синдроми кризи кар'єри:
 - 1) синдром «професійного самогубства»;
 - 2) синдром «інтелектуального насичення»;
 - 3) синдром «перегорання працівника»;
 - 4) синдром «набутої безпорадності».
3. Зміни, які відбуваються з керівником в критичному віці такі:
 - 1) ухвалення необ'єктивних управлінських рішень;
 - 2) редуція спонукачів;
 - 3) деформація іміджу керівника;
 - 4) поліпшення відносин з підлеглими.
4. Заходи, направлені на підтримку мотивації працівника такі:
 - 1) матеріальні стягнення;
 - 2) застосування гнучких організаційних форм;
 - 3) розвиток виробничої демократії;
 - 4) професійне просування.

Питання для повторення і обговорення

1. Чому виникають проблеми в управлінській діяльності у керівників в середині життя?
2. Що таке професійне «старіння» керівника? Чим воно обумовлене?
3. Які характеристики властиві «кризі середини життя»?
4. Розкрийте зміст чотирьох типових синдромів, які характерні для керівників в середині кар'єри.
5. Які наслідки перебування працівників управління в критичному періоді?
6. Назвіть зміни, що відбуваються з керівником в критичному віці.
7. Перерахуйте причини, які обумовлюють перехід керівника в критичний період.
8. Які методи нейтралізації кар'єрних бар'єрів в управлінській діяльності ви знаєте?
9. Назвіть заходи, направлені на підтримку мотивації працівника в організації.

ВИСНОВКИ

Управління кар'єрою в організації – новий сегмент в роботі кадрових служб, поки що він у нас мало вивчений. На українських промислових підприємствах напрацьований великий досвід формування управлінського резерву, розроблені оптимальні системи службово-професійного просування, проте поняття «кар'єрний розвиток» використовується рідко.

Існує багато чинників, що впливають на розвиток кар'єри. Нами умовно були виділені такі групи чинників: соціальні, особові і інтеграційні. Дія на ту або іншу групу чинників коректує процес розвитку кар'єри. Основну роль в розвитку кар'єри виконують особові чинники, до яких відносять: природні властивості індивіда; його індивідуально-психологічні особливості; систему потреб, мотивів, інтересів; систему управління особою, її «Я-образ». До інтеграційних чинників мікрорівня відносяться: соціальний статус; рівень матеріальної забезпеченості; соціальні зв'язки індивіда; виховання; освіта; культурні традиції сім'ї. До чинників макрорівня, які впливають на розвиток кар'єри, відносяться: ситуація, що склалася на ринку праці; правове забезпечення; національний менталітет. У менеджменті персоналу залежно від виду кар'єри, швидкості переходів з одного посадового місця на інше виділена така група кар'єрних чинників: економічні, соціально-психологічні, організаційні.

Цінності і мотивація працівників виконують важливу роль у формуванні кар'єри. Так, в результаті дослідження на перше місце серед причин, за якими варто робити кар'єру, більшість респондентів поставила можливість самореалізації. Це показує, що особисті цінності домінують над суспільними. Інтереси підприємства більшість респондентів поставила на сьоме місце. Визначення кар'єри як можливості самореалізації – не випадковість, а закономірність.

Слід зазначити, що особливості становлення кар'єри у чоловіків і жінок неоднозначні. І причин тому багато – гендерні і біологічні відмінності, стереотипи, що історично склалися, вплив культурних традицій і менталітету. Але не варто створювати

проблему там, де її немає. Здібні, лояльні, честолюбні співробітники потрібні кожній організації, незалежно від статі.

Теоретичні і практичні дослідження проблеми показали, що оптимальним варіантом побудови кар'єри є узгодження інтересів підприємства і кар'єрних стратегій індивіда в системі управління персоналом.

Нині планувати свою кар'єру повинен і може кожен співробітник, а організація лише допомагає йому, тим самим створюючи міцний фундамент для майбутнього розвитку підприємства в цілому. Розробка індивідуальних кар'єрних стратегій є першим кроком в сходженні по кар'єрних сходах. Співвідношення своїх сил, знань, здібностей із вимогами підприємства і є спрощена формула побудови кар'єрної стратегії на базі виявлення сильних і слабких сторін працівника і роботодавця (з використанням SWOT-аналізу).

Проте серйозним недоліком запропонованих методів, технологій, програм є те, що на значне просування вперед розраховувати не завжди доводиться. Жоден психологічний метод дослідження особи не виявляє ступеня чесності, лояльності до організації і керівника, до його цілей і задач. Не існує універсальних програм кар'єрних реалізацій. Тому неможливо створити адекватну математичну модель людини, а отже, і прогноз вірогідності його поведінки. Але якщо наука пасує, а життя вимагає рішень, значить, потрібно спиратися на мистецтво розпізнавання істинних цілей людини. Загальних правил, очевидно, тут бути не може. Кожен керівник опирається на власний досвід, розуміння життя, уміння використовувати асоціативні зв'язки для формування цільної картини. Але в основі роботи кадрових служб лежить вибудовування ланцюжків конкретних вчинків, на базі яких можна було б прогнозувати подальші дії. У зв'язку з цим різко зростає значення повторної перевірки, зворотного зв'язку. Механізм, що дозволяє виявити і усунути недоліки, допущені при призначенні людини на посаду, містить атестацію, сертифікацію і оцінку персоналу. На наш погляд, слід змінити мету атестації і виявляти не відповідність фахівця посади, а відповідність посади індивіду. Не треба позбавлятися від непідходящих, краще визначити, на що він здатний в організації, і знайти йому відповідне місце.

Серйозною проблемою, що раніше не розглядалася є криза середини кар'єри, яка вражає працівників у віці від 35 до 60 років. Перед кадровими працівниками і керівниками виникає задача діагностики і попередження управлінського регресу, оскільки необ'єктивні управлінські рішення можуть необоротно вплинути на діяльність всієї організації. Методами нейтралізації кар'єрних бар'єрів в управлінській діяльності є практика консультацій і альтернативного переміщення на посаді. Хоча запропоновані заходи багато в чому носять загальноорганізаційний характер, є елементом відповідної організаційної культури, вони разом з тим складають предмет турботи кожного керівника.

ВАРІАНТИ ЗАЛІКОВИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ»

Варіант 1

1. Розкрийте зміст понять: кар'єра (по В. Далу), розвиток кар'єри, спеціалізована кар'єра, ротация, модель «Партнерство».

2. Досвід управління професійною кар'єрою в Україні, Америці, Японії. Методологічні і організаційні основи планування кар'єри.

3. Структура кар'єри працівника включає:

- 1) особову підструктуру;
- 2) суспільну підструктуру;
- 3) виробничу підструктуру.

4. Під кар'єрою слід розуміти:

- 1) індивідуально усвідомлену позицію і поведінку, пов'язану з трудовим досвідом і діяльністю впродовж робочого життя людини;
- 2) перехід на вищий ступінь структури організаційної ієрархії;
- 3) запропоновану організацією послідовність різних ступенів в організаційній ієрархії, які працівник потенційно може пройти.

5. Подайте у вигляді схеми комунікативну концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 2

1. Розкрийте зміст понять: конкурентоспроможність працівника, втрата конкурентоспроможності, професійне старіння, управлінська функція кар'єри, концепція розвитку кар'єри, стагнація кар'єри, внутрішньоорганізаційна кар'єра, «плато» кар'єри, посадове зростання.

2. Види старіння споживчої вартості робочої сили залежно від причин.

3. Зміст моделі «Партнерство» з планування і розвитку кар'єри співробітників в організації.

4. Модель «Партнерство» припускає:

- 1) співпрацю працівника і організації;
- 2) індивідуально-сумісне планування кар'єри;

3) співпрацю працівника і керівника.

5. Укажіть альтернативні програми підтримки професійної кар'єри працівника на стадії кар'єрного розвитку «переоцінка цінностей» (можна вказати декілька варіантів):

- 1) горизонтальне переміщення;
- 2) пониження на посаді;
- 3) дострокове звільнення або добровільний вихід у відставку;
- 4) навчання;
- 5) атестація працівника;
- 6) винагорода працівника.

6. Подайте у вигляді схеми традиційну маркетингову концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 3

1. Розкрийте зміст понять: старіння простої робочої сили, перетворююча функція кар'єри, регресивний тип кар'єри, стагнація кар'єри, доцентрова кар'єра, «власноручна» кар'єра, «плато» кар'єри.

2. Індивідуальне планування кар'єри. Технологія організації просування по службі.

3. Аналіз розвитку кар'єри як соціального феномена. Етапи зародження і розвитку кар'єри.

4. Ротація – це:

- 1) заміщення посад вищого рівня;
- 2) призначення на посаду одного рівня;
- 3) стажування з подальшим підвищенням на посаді;
- 4) наставництво як форма професійного росту.

5. Визначте можливі програми підтримки розвитку працівника, якщо він відчуває потяг до отримання самостійності і можливості для самовираження, пов'язані з позаробочою діяльністю:

- 1) горизонтальне переміщення;
- 2) пониження на посаді;
- 3) дострокове звільнення або добровільний вихід у відставку;
- 4) навчання;
- 5) атестація працівника;
- 6) винагорода працівника.

6. Подайте у вигляді схеми сучасну концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 4

1. Розкрийте зміст понять: розвиток кар'єри, конкурентоспроможність працівника, втрата професійної гнучкості, функція профорієнтації кар'єри, концепція розвитку кар'єри, кар'єра «від начальника».

2. Технологія організації просування по службі.

3. Вивчення кар'єри як об'єкта управління в різних науках.

4. Принципи успішного управління кар'єрою на підприємстві:

1) єдині трансферти;

2) повага до особи;

3) впевненість працівника в завтрашньому дні;

4) довічний найм;

5) єдиний освітній рівень;

6) єдиний статус.

5. Укажіть можливі програми підтримки розвитку працівника, якщо він прагне встановити і закріпити основу для майбутнього просування:

1) горизонтальне переміщення;

2) пониження на посаді;

3) дострокове звільнення або достроковий вихід у відставку;

4) навчання;

5) атестація працівника;

6) винагорода працівника.

6. Подайте у вигляді схеми комунікативну концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 5

1. Розкрийте зміст понять: розвиток кар'єри, втрата конкурентоспроможності, професійне старіння, старіння простої робочої сили, модель «Партнерство».

2. Зміст кризи «середини кар'єри» в управлінській діяльності.

3. Класифікація і типологія кар'єри в дослідженнях О. Я. Кібанова, С. І. Сотникової, Л. І. Лукічової.

4. Категорії навичок в різних видах діяльності:

1) предмети;

- 2) тварини;
 - 3) люди.
5. Під «людським капіталом» слід розуміти:
- 1) здібності (якості) людини, які можуть стати джерелом доходів для самого, підприємства, держави;
 - 2) працездатне населення в рамках окремої організації, на мікрорівні;
 - 3) посади;
 - 4) можливості результативної участі людини в економічній, політичній, культурній і інших видах діяльності;
 - 5) об'єднання працівників, що спільно реалізують мету, пов'язану з виробництвом товарів або наданням послуг, діючих відповідно до певних правил і процедур в рамках певної форми власності.
6. Подайте у вигляді схеми концепцію профорієнтації розвитку кар'єри працівників.

Варіант 6

1. Розкрийте зміст понять: кар'єра (по В. Далю), конкурентоспроможність працівника, втрата конкурентоспроможності, розподільча функція кар'єри, регресивний тип кар'єри, негативні сторони кар'єрного зростання.

2. Моделі професійного просування фахівця та їх специфіка.

3. Напрями кар'єри менеджера. Задачі успішної взаємодії всіх видів кар'єри.

4. Негативні сторони кар'єрного зростання:

- 1) нервова напруга;
- 2) високий рівень завантаженості;
- 3) кримінальна відповідальність;
- 4) ненормований робочий день.

5. Під потенціалом людини слід розуміти:

- 1) частину населення, яка володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи в економіці;
- 2) сукупність духовних і фізичних здібностей людини, які вона використовує кожний раз, коли створює споживчу вартість;
- 3) здатність людини за наявності в неї певних якісних характеристик і відповідних соціально-економічних,

організаційних умов одержувати певний кінцевий результат.

6. Подайте у вигляді схеми соціальну концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 7

1. Розкрийте зміст понять: конкурентоспроможність працівника, старіння простої робочої сили, інформаційна функція кар'єри, лінійний тип кар'єри, модель «Партнерство».

2. Методи нейтралізації кар'єрних бар'єрів в управлінській діяльності. Заходи, направлені на підтримку мотивації працівника в організації.

3. Фази розвитку професіонала в роботах Т. Ю. Базарова.

4. Соціально-біологічні чинники кар'єри включають:

- 1) стать;
- 2) соціальні зв'язки індивіда;
- 3) виховання;
- 4) освіти;
- 5) культурні традиції сім'ї.

5. Розвиток кар'єри – це:

- 1) процес підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових задач;
- 2) процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань працівникам організації;
- 3) система взаємопов'язаних видів діяльності, необхідних, для того, щоб гарантувати організації ефективну управлінську структуру для досягнення організаційних цілей.

6. Подайте у вигляді схеми концепцію профорієнтації розвитку кар'єри працівників.

Варіант 8

1. Розкрийте зміст понять: кар'єра (по В. Далю), втрата професійної гнучкості, розподільча функція кар'єри, стагнація кар'єри, внутрішньоорганізаційна кар'єра, кар'єра «від начальника», ротація.

2. Розробка кар'єрних стратегій індивіда.

3. Аналіз сучасних і первинних чинників, що впливають на

становлення кар'єри людини.

4. До групи соціально-економічних чинників, що беруть участь у формуванні кар'єри можна віднести:

- 1) історичні чинники;
- 2) економічні чинники;
- 3) соціально-енергетичні чинники;
- 4) соціально-економічні чинники.

5. Визначте найскладніші стадії розвитку професійної кар'єри:

- 1) навчання професії (від 16 до 20 років);
- 2) включення в трудову діяльність;
- 3) досягнення професійного успіху (24–30 років);
- 4) професіоналізм (31–40 років);
- 5) переоцінка цінностей (41–50 років);
- 6) майстерність (51–60 років).

6. Подайте у вигляді схеми концепцію сервісу розвитку кар'єри працівників.

Варіант 9

1. Розкрийте зміст понять: стимулююча функція кар'єри, спеціалізована кар'єра, негативні сторони кар'єрного зростання, «плато» кар'єри, модель «Партнерство».

2. Характеристика керівника. Вибір кар'єрних прагнень. Складання плану кар'єри.

3. Опишіть характеристики групи соціально-економічних чинників, що беруть участь у формуванні кар'єри.

4. Чинники макрорівня, які впливають на розвиток кар'єри:

- 1) ситуація, що склалася на ринку;
- 2) соціальний статус;
- 3) правове забезпечення;
- 4) вартість робочої сили;
- 5) національний менталітет.

5. Виконання певної службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи), є проявом внутрішньоорганізаційної кар'єри:

- 1) горизонтального типу;
- 2) вертикального типу ;
- 3) доцентрового типу.

6. Подайте у вигляді схеми комунікативну концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 10

1. Розкрийте зміст понять: старіння простої робочої сили, концепція розвитку кар'єри, прогресивний тип кар'єри, кар'єра «від начальника», кар'єрна мотивація, посадове зростання.

2. Гендерні аспекти розвитку кар'єри. Загальні характеристики становлення кар'єри у жінок.

3. Роль соціально-біологічних чинників (статі, віку і освіти) в побудові кар'єри.

4. Інтеграційні чинники кар'єри такі:

- 1) вік;
- 2) соціальний статус;
- 3) виховання;
- 4) освіта;
- 5) досвід;
- 6) культурні традиції сім'ї.

5. Довірчі звернення керівника до співробітника є проявом внутрішньоорганізаційної кар'єри:

- 1) горизонтального типу;
- 2) вертикального типу;
- 3) доцентрового типу.

6. Подайте у вигляді схеми сучасну концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 11

1. Розкрийте зміст понять: кар'єра «від начальника», розвиток кар'єри, конкурентоспроможність працівника, втрата професійної гнучкості, функція профорієнтації кар'єри, концепція розвитку кар'єри.

2. Види старіння споживчої вартості робочої сили залежно від його причин.

3. Місце кар'єри в системі цінностей людини.

4. Сучасному управлінню людськими ресурсами притаманний такий підхід:

- 1) ситуаційний;
- 2) суб'єктивно-діяльний;
- 3) системно-ситуаційний;

- 4) функціональний.
5. Концептуальні складові «кризи середини життя»:
 - 1) спокій щодо майбутнього;
 - 2) відчуття міцного здоров'я;
 - 3) негативна оцінка кар'єрного шляху;
 - 4) радісне проведення відпочинку;
 - 5) збільшення стресів.

Варіант 12

1. Розкрийте зміст понять: концепція розвитку кар'єри, кар'єра «від начальника», кар'єрна мотивація, посадове зростання, прогресивний тип кар'єри, старіння простої робочої сили.
2. Індивідуальне планування кар'єри.
3. Теорія вибору кар'єри. Шестикутник типів особистості Джона Холланда.
4. Відповідно до фаз розвитку професіонала розрізняють (доповнити необхідні фази):
 - 1) оптан;
 - 2) адепт;
 - 3) адаптант.
5. Визначте альтернативні програми підтримки професійної кар'єри працівників на стадії кар'єрного розвитку «переоцінка цінностей» (можна вказати декілька варіантів):
 - 1) горизонтальне переміщення;
 - 2) пониження на посаді;
 - 3) дострокове звільнення або добровільний вихід у відставку;
 - 4) навчання;
 - 5) атестація працівника;
 - 6) винагорода працівника.
6. Подайте у вигляді схеми концепцію сервісу розвитку кар'єри працівників.

Варіант 13

1. Розкрийте зміст понять: стимулююча функція кар'єри, спеціалізована кар'єра, негативні сторони кар'єрного зростання, «плато» кар'єри, модель «Партнерство».

2. Місце кар'єри в системі цінностей людини.
3. Зміст програм просування співробітника в організації.
4. Залежно від спрямованості ступенів внутрішньоорганізаційної кар'єри виділяють такі типи:
 - 1) статусна;
 - 2) доцентрова;
 - 3) цільова;
 - 4) міжорганізаційна;
 - 5) монотонна;
 - 6) спіральна;
 - 7) спеціалізована;
 - 8) затухаюча;
5. Синдроми кризи кар'єри:
 - 1) синдром «професійного самогубства»;
 - 2) синдром «інтелектуального насичення»;
 - 3) синдром «перегорання працівника»;
 - 4) синдром «набутої безпорадності».

6. Подайте у вигляді схеми сучасну концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 14

1. Розкрийте зміст понять: втрата професійної гнучкості, розподільча функція кар'єри, стагнація кар'єри, внутрішньоорганізаційна кар'єра, кар'єра «від начальника», ротація, кар'єра (по В. Далю).

2. Соціально-біологічні чинники, що впливають на кар'єру менеджера.

3. Планування кар'єрних переміщень. Формальне і неформальне консультування.

4. Етапи кар'єрної еволюції (продовжити перелік):

- 1) виробнича;
- 2) комунікативна;
- 3) продуктова.

5. Визначте можливі програми підтримки розвитку працівника, якщо він прагне встановити і закріпити основу для майбутнього просування:

- 1) горизонтальне переміщення;
- 2) пониження на посаді;

- 3) дострокове звільнення або достроковий вихід у відставку;
 - 4) навчання;
 - 5) атестація працівника;
 - 6) винагорода працівника.
6. Подайте у вигляді схеми традиційну маркетингову концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 15

1. Розкрийте зміст понять: розвиток кар'єри, втрата конкурентоспроможності, професійне старіння, старіння простої робочої сили, модель «Партнерство».
2. Система чинників, що беруть участь у формуванні кар'єри.
3. Відмінні риси підприємця і класичного керівника.
4. Функції розвитку кар'єри:
 - 1) стимулююча;
 - 2) інформаційна;
 - 3) управлінська;
 - 4) інтелектуальна.
5. Під «людським капіталом» слід розуміти:
 - 1) здібності (якості) людини, які можуть стати джерелом доходів для неї самої, підприємства, держави;
 - 2) працездатне населення в рамках окремої організації, на мікрорівні;
 - 3) можливості результативної участі людини в економічній, політичній, культурній і інших видах діяльності;
 - 4) об'єднання працівників, що спільно реалізують мету, пов'язану з виробництвом товарів або наданням послуг, діючих відповідно до правил і процедур в рамках певної форми власності.
6. Подайте у вигляді схеми концепцію профорієнтації розвитку кар'єри працівників.

Варіант 16

1. Розкрийте зміст понять: конкурентоспроможність працівника, втрата конкурентоспроможності, розподільча функція кар'єри, регресивний тип кар'єри, негативні сторони кар'єрного зростання, ротація.
2. Аналіз чинників кар'єри.

3. Використання самомаркетинга у виборі кар'єри. Правила успішного планування і вибору кар'єри

4. Під конкурентоспроможністю працівника слід розуміти:

- 1) а) властивість людського капіталу;
- 2) ринкову вартість робочої сили;
- 3) ступінь задоволення ринкової потреби в праці;
- 4) дії працівника, направлені на досягнення цілей організації.

5. Під потенціалом людини слід розуміти:

- 1) частину населення, яка володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи в економіці;
- 2) сукупність духовних і фізичних здібностей людини, які вона використовує всякий раз, коли створює споживчу вартість;
- 3) здатність людини за наявності у неї певних якісних характеристик і відповідних соціально-економічних, організаційних умов, одержувати певний кінцевий результат.

6. Подайте у вигляді схеми соціальну концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 17

1. Розкрийте зміст понять: старіння простої робочої сили, перетворююча функція кар'єри, регресивний тип кар'єри, стагнація кар'єри, доцентрова кар'єра, «власноручна» кар'єра, «плато» кар'єри.

2. Чинники і цінності, що впливають на розвиток кар'єри.

3. Складання особистого плану кар'єри.

4. Кар'єру як об'єкт управління вивчали такі науки:

- 1) філософія;
- 2) генетика;
- 3) соціоніка;
- 4) управління персоналом;
- 5) соціологія.

5. Розвиток кар'єри – це:

- 1) процес підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових задач;

- 2) процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань працівникам організації;
- 3) система взаємопов'язаних видів діяльності, необхідних, щоб гарантувати організації ефективну управлінську структуру для досягнення організаційних цілей.

6. Подайте у вигляді схеми традиційну маркетингову концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 18

1. Розкрийте зміст понять: розвиток кар'єри, конкурентоспроможність працівника, втрата професійної гнучкості, функція профорієнтації кар'єри, концепція розвитку кар'єри, кар'єра «від начальника».

2. Класифікація і типологія кар'єри.
3. Складання особистого плану кар'єри. Чинники вибору кар'єри.
4. Кар'єра по В. Далю – це:
 - 1) швидкий успіх;
 - 2) шлях, хід, поприще;
 - 3) службово-професійне просування.
5. Укажіть найскладніші стадії розвитку професійної кар'єри:
 - 1) навчання професії (від 16 до 20 років);
 - 2) включення в трудову діяльність;
 - 3) досягнення професійного успіху (24–30 років);
 - 4) професіоналізм (31–40 років);
 - 5) переоцінка цінностей (41–50 років);
 - 6) майстерність (51–60 років).
6. Подайте у вигляді схеми торгової концепції розвитку кар'єри працівників.

Варіант 19

1. Розкрийте зміст понять: старіння простої робочої сили, перетворююча функція кар'єри, регресивний тип кар'єри, стагнація кар'єри, доцентрова кар'єра «власноручна» кар'єра, «плато» кар'єри.

2. Етапи і фази кар'єри.
3. Кар'єра без посади керівника. Напрямки кар'єрних прагнень керівника.

4. Система цінностей американської моделі управління:

- 1) свобода;
- 2) злагода;
- 3) індивідуалізм;
- 4) конкуренція.

5. Виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи), є проявом внутрішньоорганізаційної кар'єри:

- 1) горизонтального типу;
- 2) вертикального типу;
- 3) доцентрового типу.

6. Подайте у вигляді схеми продуктову концепцію розвитку кар'єри працівників.

Варіант 20

1. Розкрийте зміст понять: розвиток кар'єри, конкурентоспроможність працівника, втрата професійної гнучкості, функція профорієнтації кар'єри, концепція розвитку кар'єри, кар'єра «від начальника».

2. Кар'єра: основні поняття, структура, зміст.

3. Принципи успішного управління кар'єрою. Система планування кар'єри на підприємстві.

4. Корпоративні цінності японської моделі управління:

- 1) порозуміння і гармонія;
- 2) змагання між собою;
- 3) довічне наймання;
- 4) свобода і індивідуалізм.

5. Довірчі звернення керівника до співробітника є проявом внутрішньоорганізаційної кар'єри:

- 1) горизонтального типу;
- 2) вертикального типу;
- 3) доцентрового типу.

6. Подайте у вигляді схеми виробничу концепцію розвитку кар'єри працівників.

ГЛОСАРІЙ

Ділова кар'єра – поступальне просування людини в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по одного разу вибраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Розрізняють декілька видів ділової кар'єри:

1. *Кар'єра доцентрова (прихована)* – вид ділової кар'єри, найменш очевидний для оточуючих. Вона доступна обмеженому колу працівників, як правило, тих, що мають налагоджені особисті контакти з вищим ешеленом управління та обширні ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може посідати рядову посаду в одному з підрозділів організації, але при цьому мати високий соціальний статус. Як правило, рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу на посаді.

2. *Кар'єра горизонтальна* – вид кар'єри, який припускає або переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової робочої групи, програми і т. п.). До горизонтальної ділової кар'єри можна віднести розширення або ускладнення задач на колишньому ступені (як правило, з адекватною зміною винагороди).

3. *Кар'єра вертикальна* – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, оскільки в цьому випадку просування найбільш наглядне. Під вертикальною діловою кар'єрою розуміється підйом на вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення на посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці).

4. *Кар'єра внутрішньоорганізаційна* – вид кар'єри, який означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримку і розвиток індивідуальних

професійних здібностей, вихід на пенсію послідовно в стінах однієї організації. Внутрішньоорганізаційна ділова кар'єра типова для японських і американських компаній, що практикують систему довічного найму співробітників. Може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

5. *Кар'єра міжорганізаційна* – вид ділової кар'єри, що означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримку і розвиток професійних здібностей, відхід на пенсію послідовно, працюючи на різних посадах в різних організаціях. Ця кар'єра також може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єрограма – графічний опис того, що повинно відбуватися або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Кар'єрограми для фахівців і керівників будуються за результатами спеціальних наукових досліджень в зацікавлених організаціях.

Особистий план кар'єри – засіб ефективного управління своєю діловою кар'єрою. Особистий план кар'єри керівника складається з трьох основних розділів:

- оцінки життєвої ситуації;
- постановки особистої кінцевої мети кар'єри;
- приватних цілі і плани діяльності.

Механізм управління кар'єрою персоналу – сукупність засобів дії і кадрових технологій, які забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації, реалізацію її кар'єрної стратегії.

Партнерство з розвитку кар'єри – система організації планування і розвитку кар'єри, побудована на принципі активної участі трьох сторін: співробітника, його керівника і фахівців з управління персоналом.

План кар'єри – документ, в якому представлені варіанти професійного розвитку і посадового переміщення фахівця в організації.

Планування ділової кар'єри – складання плану горизонтального і вертикального просування працівника за системою посад або робочих місць, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і завершуючи передбачуваним звільненням з роботи.

Правила управління діловою кар'єрою – принципи поведінки індивіда по плануванню і здійсненню службового росту. Існує ряд правил управління своєю діловою кар'єрою:

- не витрачай часу на роботу з безініціативним, неперспективним начальником;
- розширюй свої знання, здобувай нові навички;
- готуйся зайняти більш високооплачуване місце, яке невдовзі стане вакантним;
- пізнай і оціни людей, важливих для твоєї кар'єри;
- складай план на добу і на тиждень;
- пам'ятай, що все в житті змінюється; важливо оцінити ці зміни;
- рішення в області кар'єри практично завжди є компромісом;
- ніколи не живи минулим;
- не допускай, щоб твоя кар'єра розвивалася значно швидше, ніж у інших;
- звільняйся, як тільки переконаєшся, що це необхідно;
- думай про організацію як про ринок праці;
- покладайся у пошуках нової роботи перш за все на себе.

Професійна кар'єра (*спеціалізована*) – вид кар'єри, який характеризується тим, що конкретний співробітник в процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії. Конкретний працівник в спеціалізованій професійній кар'єрі може пройти ці стадії послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії й галузі діяльності, на якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту іншої організації. Такий перехід пов'язаний або із зростанням розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту праці, або перспективами просування по службі. Інший приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора по управлінню персоналом організації, де він працює.

Професійна кар'єра (*неспеціалізована*) – вид кар'єри, широко розвинутий в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці підприємства, а не за окремим напрямом. Цим японська культура відрізняється, наприклад, від американської. Підіймаючись по службових сходах, людина повинна мати нагоду поглянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки. Вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцем з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї професійної кар'єри працювали в профспілках. В результаті та-

кої політики японський керівник володіє значно меншим обсягом спеціалізованих знань (які у будь-якому випадку втратять свою цінність через 5 років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, яке підкріплене особистим досвідом. Ступені неспеціалізованої професійної кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом з:

- навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу; з організації раціоналізаторської роботи та винахідництва;
- професійної адаптації;
- оцінки кандидатів на вакантну посаду;
- поточної періодичної оцінки кадрів;
- планування ділової кар'єри;
- роботи з кадровим резервом.

Службово-професійне просування – пропонується організацією серія вертикальних і горизонтальних переміщень по різних посадах, яка сприяє розвитку організації й особи.

Фахівець із планування кар'єри – фахівець служби управління персоналом, який складає графіки посадових просувань працівників аж до пенсії. У графік включаються: підвищення заробітної платні, підвищення освітнього рівня, збереження кваліфікації, перекваліфікація.

Управління службово-професійним просуванням – планування, створення, організація функціонування, контроль і аналіз діяльності системи посадового просування персоналу в організації. Це сукупність методів оцінки, підбору і розстановки всіх категорій управлінського персоналу в організації.

Етапи ділової кар'єри – відрізки трудового життя людини в якій-небудь сфері діяльності на шляху досягнення своїх життєвих цілей. У теорії і практиці виділяють такі етапи: попередній етап, етап становлення, етап просування, етап збереження, етап завершення ділової кар'єри.

Якість життя – емоційно-оцінні відносини особи або групи людей до сукупності умов життя, які обумовлюють ступінь задоволення потреб людини.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособ. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Минск: Интерпресс-сервис, 2002. – 352с.
2. Большой энциклопедический словарь: В 2-х т. / Гл. ред. А. М. Прохоров. – М.: Сов. энциклопедия, 1991. – Т. 1. – 863 с.
3. Большой энциклопедический словарь: В 2-х т. / Гл. ред. А. М. Прохоров. – М.: Сов. энциклопедия, 1991. – Т.2. – 768 с.
4. Вебер Макс. Избранное. Образ общества / Пер. с нем. Левиной М. И. – М.: Юрист, 1994. – 702 с.
5. Воынская Л. Б. Престижность возраста // Социс. – М.: Наука, 2000. – №7 – С.120–124.
6. Вудкок М. Раскрепощенный руководитель / М. Вудкок, Д. Френсис; Пер. с англ. А. В. Верникова. – М.: Дело, 1991. – 129 с.
7. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4-х т. – Т. 2: И–О. – М.: Прогресс; Универс, 1994. – 320 с.
8. Дзе Теция. Политика занятости в Японии: Фрагмент доклада японского специалиста на российско-японском семинаре «Проблемы занятости и пути их решения в современных экономических условиях», Иркутск, 1998 // Человек и труд. – 1999. – №3 – С. 62–65.
9. Еременко В. А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики / В. А. Еременко, А. Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2003. – 334 с.
10. Еськов. А. Л. Управление деловой карьерой: Монография / Еськов А. Л., Савельева В. С. – Краматорск: ДГМА, 2005. – 356 с.
11. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: Монография / Донецк:ИЭП НАН Украины, 2005. – 390 с.
12. Еськов А. Л. Гуманизация труда и производства в постиндустриальном обществе. – К.: Науковий світ, 2003. – 55 с.
13. Коваленко Г. А. Корпоративное управление. Управление изменениями и развитием, формирование будущей фирмы / Г. А. Коваленко, С. В. Ковалевский. – Краматорск: ДГМА, 2004. – 120 с.
14. Коваленко Г. О. Менеджмент машинобудівного підприємства. – Краматорськ: ДДМА, 2003. – 116 с.
15. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме. – М.: Инфра-М, 1997. – С. 232–245.
16. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: Наука, 1984. – 102 с.
17. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента // Персонал. – 1997. – №6. – С. 8–20.

18. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента. // Персонал. – 1998. – №1. – С. 46–53.
19. Лукичева Л. И. Управление организацией: Учеб. пособ. – М.: Омега-Л, 2004. – 360 с.
20. Любимова И. Г. Менеджмент – путь к успеху. – М.: Агропромиздат, 1992. – 62 с.
21. Магура М. И. Современные персонал-технологии. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 376 с.
22. Макиавелли Никколо. Государь / Пер. с итал. – М.: Планета, 1990. – 84 с.
23. Макмиллан Ч. Японская промышленная система / Пер. с англ.; Общ. ред. О. С. Виханского. – М.: Прогресс, 1988. – 400 с.
24. Макогон Ю. В. Система переподготовки кадров в странах ЕС: проблемы развития / Ю. В. Макогон, В. В. Солонихин. – К.; Донецк: Дон ГУ, 1997. – 36 с.
25. Ф. А. Брокгауз, И. А. Эфрон Малый энциклопедический словарь: В 4-х т. – Петербург, 1907. – Т. 1 – 2078 с.
26. Маркова А. К. Психология профессионализма. – М.: Наука, 1996. – С. 123–127.
27. Маркс К. и Энгельс Ф. Анти-Дюринг // Избранные произведения: В 3-х т. – М.: Политиздат, 1970. – Т. 2. – С. 547.
28. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управління: Навч. посіб. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – 695 с.
29. Поспелова Т. В. Організація управління кар'єрою на підприємстві: Дис. ... канд. екон. наук. – Луганськ, 2003. – 170 с.
30. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие – М: ЗАО «Бизнес-школа», 2002. – 400 с.
31. Савельева В. С. Управління персоналом: Навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – Краматорськ: ДДМА, 2004. – 384 с.
32. Савельєва В. С. Психологія управління: Навч. посіб. – Краматорськ: ДДМА, 2004. – 280 с.
33. Савельєва В. С. Суб'єкти управлінської діяльності (соціально-психологічні аспекти): Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 299 с.
34. Мотивация к труду в условиях перехода к рынку / Г. М. Скударь, В. А. Панков, А. Л. Еськов и др. – К.: Техника, 1995. – 114 с.
35. Санталайнен Т. Управління за результатами. Санталайнен Т., Воутілайнен Э. та ін - М.: Прогресс, 1988.- 284с.)
36. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наукова думка, 1999. – 496 с.
37. Сотникова С. И. Управление карьерой: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.

38. Старобинский Э. В. Как управлять персоналом. – М.: Прогресс, 1995. – 61с.
39. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 1995. – 336 с.
40. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
41. Управление персоналом: Учеб. / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
42. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.
43. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособ. / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: Юнити-ДАНА, 2002. – 495 с.
44. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон. – М.: Республика, 1992. – 182 с.
45. Филлипсон Я. Как «продавать» себя: Практическое пособие по самомаркетингу / Пер. с англ. – Челябинск: Урал, 1997. – 160 с.
46. Франкл В. Человек в поисках смысла. – М.: Прогресс, 1990. – 250 с.
47. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Г. Л. Хаст, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
48. Щекин Г. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. – К.: Украина, 1994. – 84 с.
49. Якокка Л. Карьера руководителя / Пер. с англ. при участии У. Новака; Общ. ред. С. Ю. Медведева. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.
50. Archer Mary Ann. Canada Housing and Mortgage Sourmounts Platesuing / Mary Ann Archer, Barbare Lee // Personal Journal. – 1990. – April. – P. 41–142.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

САВЕЛЬЄВА Валерія Сергіївна
ЄСЬКОВ Олексій Леонтійович

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ

Навчальний посібник

Керівник видавничих проєктів – *Б.А.Сладкевич*
Друкується в авторській редакції
Дизайн обкладинки – *Б.В. Борисов*

Підписано до друку 25.07.2007. Формат 60x84 1/16.
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.
Умовн. друк. арк. 11.
Наклад 1000 прим.

Видавництво “Центр учбової літератури”
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006