

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ І ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Методичні вказівки
до вивчення дисципліни для здобувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Київ 2022

УДК 331.108.4:658

ПЗ7

Укладачі: В.В. Титок, канд. екон. наук, доцент;
О.М. Ємельянова, канд. наук з держ. упр., доцент

Рецензент: Л.В. Сорокіна, д-р екон. наук, професор

Відповідальний за випуск О.А. Тугай, д-р техн. наук, професор

*Затверджено на засіданні кафедри організації і управління
будівництвом, протокол № 4 від 23 листопада 2022 року.*

В авторській редакції.

Планування кар'єри і професійний розвиток: методичні
ПЗ7 вказівки до вивчення дисципліни / уклад.: В.В. Титок,
О.М. Ємельянова. – Київ: КНУБА, 2022. – 52 с.

Містять програму курсу, перелік та зміст лекцій, основні поняття, які мають бути засвоєні, рекомендовану літературу.

Призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» денної та заочної форми навчання.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Діяльність людини в обраній професії є частиною її життєвої стратегії, тобто індивідуальної організації й регулювання ходу життя згідно з цінностями особи. Розвиваючи свою професійну діяльність на основі цієї стратегії, досягаючи визнання через кар'єру, людина відчуває задоволення, що підіймає її професійну діяльність на новий рівень, поглиблює трудову мотивацію, впливає на інші сфери життя особи.

Соціальна оцінка професійної діяльності людини у вигляді кар'єрного просування, окрім визнання вже досягнутих успіхів, дозволяє особі розкрити нові якості та здібності, пізнати і реалізувати себе на новому рівні. Таким чином, планування і здійснення кар'єри, задовольняючи потреби працівників у самоповазі і самореалізації, стає одним з найпотужніших чинників, що мотивують їх трудову діяльність.

Професійне становлення сучасного фахівця відбувається в складних соціально-економічних умовах, що характеризуються невизначеністю, суперечливістю, нестабільністю, і це значною мірою утруднює реалізацію професійної кар'єри. У визначенні умов успішного професійного становлення фахівця протягом усього професійного шляху особливе значення має етап професійного навчання, на якому майбутній спеціаліст повинен розробляти варіанти своєї професійної кар'єри, планувати її етапи, співставляти професійні вимоги та свої здібності, ставити мету і цілі своєї майбутньої кар'єри та визначати засоби їх досягнення.

Метою викладання дисципліни «Планування кар'єри і професійний розвиток» є отримання здобувачами першого (бакалаврського) рівня освіти цілісного уявлення про сутність трудової кар'єри та її планування в організації; організації професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їх трудової кар'єри; планування та розвитку кар'єри фахівців і керівників організації; технології формування резерву керівників; технології управління талантами в організації; системи заробітної плати за знання, компетентність і навички; методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки; практичного використання етичних норм.

Тема 1. Працездатність. Шляхи, засоби і зміст заходів збереження працездатності працівників

1.1. Працездатність. Фактори та закономірності змін працездатності

Проблема працездатності є центральною в фізіології і психології праці, оскільки ефективна трудова діяльність може бути забезпечена лише на основі врахування фізіологічних і психологічних закономірностей функціонування людського фактору. **Саме завдяки працездатності можлива реалізація знань, умінь і досвіду людини.** Працездатність людини є фізіологічною основою продуктивності праці.

Загальний рівень працездатності конкретної людини як максимально можливий її психофізіологічний потенціал визначається такими факторами, як:

- стан здоров'я;
- м'язова сила і витривалість та їх співвідношення;
- властивості нервових процесів (сила, рухливість, врівноваженість);
- біоенергетичні процеси і резерви організму;
- психічні функції.

Загальний рівень працездатності, характерний для конкретної людини, є досить стабільним, а зміни його відбуваються повільно і мають тривалий характер. З огляду на це розрізняють *повну, часткову та залишкову* працездатність. Під **повною працездатністю** розуміють здатність людини до праці без обмежень, а під **частковою** – з певними обмеженнями. **Залишкова працездатність** характерна для осіб старшого віку і зумовлена зменшенням фізіологічного потенціалу внаслідок старіння. Наявність її дозволяє цим людям пропонувати свої послуги праці на ринку робочої сили.

Загальна працездатність, яка характеризується фізичною і розумовою працездатністю та емоційною стійкістю людини, реалізується в процесі праці як *професійна працездатність*. Ефективність професійної працездатності залежить:

- від трудових навантажень;
- умов виробничого середовища;
- професійної підготовки і професійної придатності до даного виду праці;
- мотивації.

Всі ці фактори зумовлюють трудове напруження, тобто підвищення інтенсивності фізіологічних і психічних процесів, які забезпечують професійну діяльність.

Різні види праці в залежності від їх напруженості спричиняють різне трудове напруження організму. Проте одна й та сама робота зумовлює різне трудове напруження у працівників, які різняться за віком, статтю, станом здоров'я, рівнем кваліфікації, мотивацією тощо.

Професійна працездатність людини в залежності від багатьох факторів зазнає короткотривалих коливань протягом робочої зміни, доби, тижня, які мають закономірний характер.

У таблиці 1 нижче наведені визначення поняття “працездатність”, що містяться у різних нормативних документах, а також визначення деяких інших термінів, у яких воно згадане.

Таблиця 1

Визначення поняття “працездатність” у нормативних документах

Визначення	Нормативне посилання
Працездатність – стан людини, за якого сукупність фізичних, розумових та емоційних можливостей дає змогу працівнику виконувати роботу визначеного змісту, обсягу та якості; працеспроможність – стан людини, обумовлений можливістю фізіологічних і психічних функцій організму, що характеризують його здатність виконувати конкретну кількість роботи заданої якості за необхідний інтервал часу	п. 7 розд. I Державних санітарних норм і правил “Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу”, затверджених наказом МОЗ України від 08.04.2014 № 248*
Працездатність – потенційна здатність людини протягом заданого часу та з певною ефективністю виконувати максимально можливий обсяг робіт	п. 5.136 ДСТУ 3038–95 “Гігієна. Терміни та визначення основних понять”; п. 4.56 ДСТУ 2293: 2014 “Терміни та визначення основних понять. Охорона праці”
Працездатність – здатність організму витримувати відповідне фізичне та нервово–психологічне навантаження та забезпечувати нормальний хід трудового процесу за визначений період часу	ДСТУ 3138–95 “Організація промислового виробництва. Праця та заробітна плата”

Залежно від характеру роботи, яку може виконувати людина, працездатність класифікують так:

- загальна (здатність до виконання роботи у звичайних умовах);

- професійна (здатність до виконання роботи певним фахом і на певній посаді);
- спеціальна (здатність до виконання робіт у певних виробничих або кліматичних умовах: під землею, у тропіках тощо);
- обмежена (здатність до роботи з певними обмеженнями (наприклад, для інвалідів);
- часткова (здатність до професійної або некваліфікованої праці, що збереглася у осіб, які зазнали каліцтва);
- повна;
- комбінована (повна загальна, часткова загальна, повна професійна, часткова професійна).

Працездатність (суб'єкта, людини) – здатність до праці, що залежить від стану здоров'я, фізичного, духовного розвитку (розумових та емоційних можливостей), а також професійних знань, уміння і досвіду працівника, що дає йому змогу виконувати роботу визначеного обсягу, характеру та якості. Тобто здатність людини до праці оцінюють не лише за можливістю виконання роботи та функціональним станом організму, а й за додатковими критеріями (стан здоров'я, професійні знання, вміння, досвід тощо

Працездатність – потенційна можливість людини виконувати доцільну діяльність на заданому рівні продуктивності протягом певного часу.

При оцінці працездатності потрібно враховувати її інтенсивність (25%, 50% і т. д. від максимальної); специфіку діяльності (розумова, фізична, сенсорна); максимум актуалізованих функцій (стійкість уваги, розрізнення кольорів та ін.); стабільність.

Розрізняють два рівні працездатності :

- 1) **актуалізована** – реально існуюча в даний момент;
- 2) **резервна** – меншу її частину складає тренувальний резерв, який може стати частиною актуалізованої працездатності, більшу – захисний резерв, що проявляється людиною тільки в екстремальних ситуаціях при стресі.

Для оцінки працездатності застосовуються три групи показників, які характеризують результати виробничої діяльності, фізіологічні зрушення і зміни у психічних функціях людини в процесі праці. Це виробничі, фізіологічні і психологічні показники.

До виробничих показників належать:

- продуктивність праці – виробіток продукції за одиницю часу;

- трудомісткість роботи – витрати часу на виробничу операцію;
- якість роботи (продукції) – наявність браку;
- втрати робочого часу і простої устаткування з вини працівника.

Зазначимо, що якісні показники роботи більш інформативні для оцінки працездатності, оскільки вони великою мірою залежать від функціонального стану працівника і раніше знижуються в зв'язку з втомою, ніж кількісні показники.

До фізіологічних показників належать:

- величина енергозатрат;
- частота пульсу, ударний і хвилинний об'єм крові;
- м'язова сила;
- м'язова витривалість;
- час сенсомоторних реакцій;
- частота дихань, легенева вентиляція, коефіцієнт споживання кисню;
- сила, рухливість, урівноваженість процесів збудження і гальмування;
- критична частота злиття мигтінь;
- тремор (тремтіння рухової ланки);
- температура шкіри.

Крім оцінки динаміки цих показників протягом робочого дня слід дати якісну оцінку, критеріями якої можуть бути:

- показники роботи при максимальному напруженні;
- величина фізіологічних затрат на одиницю роботи в динаміці робочого дня, тобто своєрідні коефіцієнти корисної дії працівника.

До психологічних показників відносяться:

- увага (концентрація, переключення, розподіл);
- мислення;
- пам'ять;
- сприймання;
- емоційно–вольове напруження.

Оцінка працездатності за виробничими показниками базується на застосуванні економіко-статистичних методів, хронометражних спостережень, фотографії робочого дня і використання устаткування, фотохрометражі, самофотографії.

На основі виробничих, фізіологічних, психологічних показників, визначених за кожну годину роботи, будують криві працездатності. Кривою працездатності називають графік зміни виробничих і

психофізіологічних показників протягом робочого дня, доби, тижня, року. Криві працездатності будують як по кожному показнику, так і по інтегральному.

Узагальнена крива працездатності людини протягом робочого дня дістала назву «класичної кривої» і характеризується чітко вираженими фазами (рис.1).

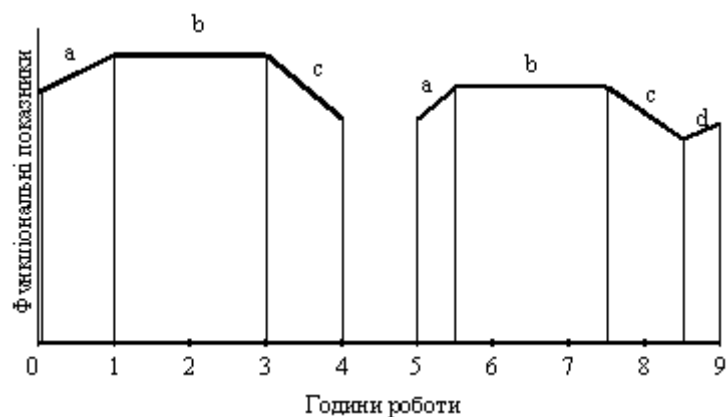


Рис. 1. Типова крива працездатності протягом робочої зміни:

a – впрацювання; **b** – стійка працездатність; **c** – зниження працездатності;
d – емоційний порив

Крива працездатності може мати певні відмінності залежно від важкості і умов праці, режиму праці і відпочинку, організації виробництва, самопочуття працівника протягом робочої зміни.

Врахування особливостей динаміки працездатності в конкретних виробничих умовах дозволяє розробляти заходи по оптимізації працездатності. Однак ефективнішими ці заходи будуть тоді, коли враховуватиметься добова і тижнева динаміка працездатності.

1.2. Неприятливі функціональні стани: втома, монотонія, стрес

До найпоширеніших несприятливих функціональних станів відносять передусім втому, яка виникає в результаті інтенсивної та довготривалої роботи.

Ознаки втоми: погіршення роботи тих функціональних систем, які мають максимальне навантаження, і відповідно до цього виділяють: рухові (погіршення координації рухів), сенсорні (зорове, слухове, в яких порушуються дії з прийому й опрацювання інформації), розумові (порушуються функції мислення та пам'яті), позотонічні, спричинені гіподинамією, наприклад, довготривалим сидінням за столом; виникнення симптомів фізіологічного дискомфорту (слабкість, біль, неприємні відчуття у різних частинах тіла); виявлення негативних емоцій (дратівливість, апатичність, почуття безсилля, інколи агресивність), робота

стає неприємною, домінує бажання відпочити; спостерігається погіршення уваги, що призводить до збільшення помилок, які допускають.

За зовнішніми ознаками на втому схожий й інший несприятливий функціональний стан – **монотонія**. Для монотонії також характерна зміна кількісних і якісних показників продуктивності праці (зменшення темпу роботи, збільшення кількості помилок), виявлення неприємних емоцій. Однак причини виникнення цього стану інші.

Стан монотонії розвивається внаслідок однорідної або нецікавої роботи, повторення стереотипних дій, які малозмістовні, а також через відсутність різноманітності в навколишньому середовищі (приглушена освітленість приміщення, одноманітний монотонний шум).

У процесі трудової діяльності під дією надзвичайно сильних подій, які становлять загрозу для нормальної життєдіяльності людини може виникнути такий несприятливий функціональний стан, як **стрес**. Відбувається мобілізація організму, щоб знайти вихід із екстремальної ситуації. Доти, доки такого способу не знайдеться, організм є змушеним працює в умовах надзатрат. Довготривалі, часті стреси можуть призвести до вичерпання енергоресурсів організму, до розвитку цілої низки фізичних захворювань.

Залежно від причин стресу, виділяють фізіологічний і психологічний стрес.

Фізіологічний стрес викликають прості фізичні дії, наприклад, сильний звук, підвищення температури повітря, вібрація.

Протидією фізіологічному стресу є удосконалення технології різних виробництв, культури праці, а також спеціальне тренування у підготовці до специфічних видів стресу.

Психологічний стрес може виникнути в умовах неочікуваної зміни завдання, відсутністю необхідної підготовки, дефіциту часу або інформації, експериментальність ситуації задається відношенням людини до становища, яке склалося, оцінкою його складності, усвідомленням його складності й високої значимості роботи, яку виконують працівники, особистої відповідальності за досягнення успіху.

Якщо, вичерпавши психологічні ресурси, людина не може досягти успіху, то йдеться про стан **дистресу**, який виявляється в дезорганізації процесів трудової діяльності. Виділяють дві форми дистресу, одна з них гальмівна, яка характеризується сповільненням рухової активності, загальмованістю, труднощами у сприйнятті нової інформації, нездатністю

виконати прості розумові дії, порушенням навичок писання, читання, рахування, неможливістю переключити увагу.

Тема 2. Професій. Професійний відбір працівника

2.1. Професія. Класифікація професій

Професія (від лат. *professio* – спеціальність, професійно визначене заняття) – вид трудової діяльності, занять, який вимагає від людини певної підготовки і відповідних якостей особистості.

Поняття професія може бути представлене в основних аспектах соціальних відносин, а саме як:

1. Область застосування сил людини як суб'єкта праці, обмежений різновид трудової діяльності (як наслідок історичного розподілу праці).

2. Певна спільнота людей, які виконують конкретні трудові функції, що мають суспільно корисну спрямованість.

Професіонали, спеціалісти, співробітники – це завжди контактні соціальні групи. Таким чином, ми маємо всі відповідні соціально–психологічні феномени (групові норми, схвалювані цінності, санкції, лідерство, референтні групи та ін.)

У зв'язку з цим **вибір професії** – це не тільки переваги та здатність виконувати відповідні трудові функції, але й прийняття відповідного образу думок та способу життя (яскравий приклад – присяга у військовослужбовців чи клятва Гіпократа у лікарів). Так, військовослужбовець юридично зобов'язаний почати діяти для припинення порушень суспільного порядку; лікар, де б він не знаходився, надати першу медичну допомогу потерпілому, ким би він не був.

3. Підготовленість (знання, вміння, навички, ступінь сформованості образів виконання руху, дій, діяльності, кваліфікація) людини, завдяки якій вона здатна виконувати відповідні трудові функції.

4. Діяльність професіонала як процес реалізації трудових функцій, які закладено у вимоги до професії і такі, які виконуються професійно.

5. Діяльність, що виконується за певну винагороду (моральну, матеріальну) яка дає людині можливість задовольняти потреби, необхідна для самореалізації та професійного зростання.

6. Діяльність, що дає людині певний соціальний статус (справа людини, як головна найактуальніша форма розвитку та самопрезентації).

Професія – група споріднених спеціальностей (професія – лікар, спеціальність – лікар-терапевт, хірург, окуліст; професія – учитель,

спеціальність – учитель географії, історії...) Якщо професія – це рід роботи, то спеціальність – це вид трудової діяльності в межах того чи того ремесла.

Нині у світі нараховується понад 5,4 тис. професій. Ця кількість швидко змінюється. Щороку народжується понад 500 нових професій (брокер, маркетолог, маклер, логістик тощо). Водночас деякі спеціальності втрачають своє колишнє значення, поступово відмирають (кочегар паровозу, землекоп тощо). При цьому природне відмирання старих професій відбувається повільніше, ніж виникнення нових. Вважається, що протягом 10 років зникає близько 5000 професій і майже стільки ж виникає нових. За підрахунками спеціалістів, більше 50 % існуючих нині професій і спеціальностей були невідомі ще 30 років тому

2. Кваліфікація – рівень професійної майстерності. Розрізняють формальну кваліфікацію, яка виражається в офіційно зафіксованих розрядах, класах, знаннях, категоріях і т.д., та реальну кваліфікацію – рівень майстерності, яку людина дійсно може проявити.

3. Посада – найменш об'єктивно та документально фіксує пров професії. Посада може ототожнюватися з кваліфікацією («молодший науковий співробітник»), з часовими обов'язками (завідуючий, керівник проекту), з професією в цілому (психолог в організації).

Професії можна класифікувати за різними основами в залежності від науково-практичних задач, що вирішуються:

1) за сферою діяльності та об'єктом праці:

- техніка;
- природа;
- знакові системи;
- художнє відображення дійсності;
- робота з персоналом;

2) за цілями діяльності:

- гностичні (експерт, ревізор);
- перетворюючі (токарь, учитель);
- пошукові (учений-дослідник, композитор);

3) за способами праці:

- професії ручної праці (представники ремесел);
- професії, що використовують автоматичні системи (оператори);

4) за умовами праці:

- близькі до комфортного мікроклімату (бухгалтер, економіст, учитель);

- робота на відкритому повітрі (агроном, дворник);
- надзвичайні та екстремальні умови праці (водолаз, пожежник, рятувальник);
- умови підвищеної відповідальності за життя та здоров'я людей (слідчий, лікар);

5) за ступенем регламентованості праці:

- автоматична праця (строго регламентована, з одноманітними та однотипними операціями – робітник – складальник деталей);
- напівавтоматизована праця (перелік завдань та прийомів одноманітний, але можлива варіативність у ритмі, у стилі діяльності – секретар, діловод);
- шаблонна виконавська праця (завдання та прийоми одноманітні, завдання чітко регламентовані – швачка);
- самостійна праця (у межах завдань можливість широкого вибору засобів, стилів–інженер, конструктор);
- вільна творча праця (науковий співробітник, письменник, композитор).

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників є систематизованим за видами економічної діяльності збірником описів професій, наведених у Класифікаторі професій ДК 003–2010. Класифікатор професій України – нормативний документ, без якого не можливо правильно скласти штатний розпис, оформити наказ про прийняття на роботу або зробити запис до трудової книжки.

Одна із визначених класифікацій професій запропонована Е.А. Клімовим.

В її основу покладено уявлення про розвиток форм матерій та про типи об'єктивних систем, з якими взаємодіє людина в професійній праці. Професія різних типів припускають наявність у людини особливих природних задатків, особливої схильності до специфічних задач, а звідси і своєрідність результатів її діяльності.

За цією ознакою професії класифікуються на:

- 1.** Професія типу «людина-природа». Предмет праці – тварини, біологічні процеси.
- 2.** Професії типу «людина-техніка». Предмет праці – машини, механізми, технічні системи .
- 3.** Професії типу «людина-людина». Предмет праці – люди, групи, колективи.

4. Професії типу «людина-знак». Предмет праці – цифри, карти, креслення, коди, тексти.

5. Професії типу «людина-художній образ». Предмет праці – література, живопис, мистецтво.

Професія типу «людина-природа» (агроном, іхтіолог, ветеринарний лікар, біолог та інші). Представники цього типу професії повинні добре орієнтуватися у явних та неявних ознак поведінки тварин, життєдіяльності мікроорганізмів та рослин. Професіям цього типу зазвичай притаманна значна віддаленість у часі основних результатів діяльності суб'єкту.

Професія типу «людина-техніка» (наладчики, механіки, водії, інженери, конструктори та ін.). Представники технічних професій повинні цікавитися технікою «взагалі», знати розміщення та функції компонентів обслуговуючих технічних систем та при необхідності швидко знаходити причини несправності машини та обладнання, утримувати в голові різні схеми, володіти тонко диференційованими руховими навичками, які необхідні при розбиранні – зборці вузлів і т.д. Прямі і непрямі результати діяльності тут, як правило, цілком та наочно представлені та піддаються швидкій корекції.

Професія типу «людина-людина» (викладач, вихователь, тренер, інструктор, провідник пасажирського вагону, стюардеса, офіціант, продавець та ін.). Професія по забезпеченню підтримки та управління різними соціальними процесами вимагають від їхніх представників нерідко полярні якості: утримання бути вимогливим і в той же час доброзичливим, уважним; строго слідкувати етичним та правовим нормам та вміти швидко орієнтуватися в неординарних ситуаціях; строго дотримуватися технологічного регламенту та швидко приймати рішення в екстремальних ситуаціях; власним прикладом задавати та підтримувати норми поведінки та спілкування та рішуче спиняти їх порушення. Професії цього типу нерідко пред'являють підвищені вимоги до здоров'я, фізичної та психологічної працездатності людини. Їм притаманні складні поєднання прямих та непрямих результатів праці, безпосередніх та віддалених у часі.

Професія типу «людина-знак» (коректор, програміст, бухгалтер, економіст, математик). У професіях цього типу вимагається стійкість уваги, акуратність – часто діяльність пов'язана із складними розрахунками, з інформацією, яка представлена в таблицях та формулах. Професіям цього типу притаманні зовнішня одноманітність, монотонність праці, зазвичай це праця у приміщеннях, у стабільних та комфортних умовах. Деякі аспекти

результатів праці можуть бути віддалені в часу та проявлятися тільки при функціонування створених систем у специфічних умовах – перевірятися практикою.

Професія типу «людина-художній образ» (музикант, літератор, художник, дизайнер). Високий професіоналізм у цих областях припускає наявність у людини високої загальної культури, образного мислення, емоційного сприйняття в житті, сенситивності (підвищеної чутливості) у сприйняття звуків, кольорів, ритму, пластики. Результати праці в цих сферах нерідко важко формалізувати, вони не завжди піддаються строгому обліку та кількісній оцінці.

Для вивчення конкретної діяльності створенні професіограми та психограми.

2.2. Професіографія, професіограма та психограма

Професіографія (лат. profeso – професія + grapho – пишу) – технологія вивчення вимог, поставлених професією до особистих якостей, психологічних здібностей, психофізичних можливостей людини.

Її використовують з метою розроблення інформаційних, діагностичних, корекційних і формуючих методичних посібників і практичних рекомендацій для забезпечення взаємо відповідності людини і професії. Професіографія забезпечує формулювання практичного завдання й організацію його вирішення з метою оптимізації і підвищення ефективності професійної праці. Результатом професіографії є складання професіограм.

Професіограма є описом об'єктивних характеристик професії, функцій та процесів професійної діяльності, за результатами аналізу яких визначають систему професійно важливих якостей, необхідних працівнику для успішної праці.

Загальна схема професіограми:

1. Загальні відомості про професію.
2. Умови діяльності.
3. Соціально–психологічні чинники діяльності.
4. Зміст діяльності.
5. Динаміка психічного стану фахівця у процесі діяльності.
6. Психограма.

Психограма – це «психологічний портрет» професії, що охоплює комплекс психологічних властивостей особистості, необхідних для ефективного здійснення певної діяльності, виконання професійних службових завдань. Розробляти психограми потрібно для раціональної

організації професійного відбору, адекватної психодіагностики та оцінювання рівня сформованості якостей, необхідних для конкретної професії.

Психограма особистості враховує такі властивості особистості:

1. Фізичні:

- сила рук;
- витривалість;
- темп;
- витрати м'язової енергії.

2. Психофізіологічні:

- загальна рухливість;
- гнучкість рук і пальців;
- зорове і слухове розрізнення об'єктів;
- чутливість аналізаторів (гострота зору, слуху, тактильних відчуттів);
- сенсомоторна координація, точність рухів;
- швидкість реакції.

3. Психічні процеси:

- концентрація, розподіл, стійкість уваги;
- сприймання форм і розмірів об'єктів;
- спостережливість;
- зорова, слухова, рухова пам'ять;
- логічне мислення;
- творче мислення і уява;
- лінгвістичні здібності;
- розуміння технічних пристроїв.

4. Темперамент і характер:

- емоційна стійкість і володіння собою;
- стресостійкість;
- тип вищої нервової діяльності;
- спрямованість особистості (інтроверт, екстраверт);
- вольові якості (наполегливість, ініціативність, рішучість і т. ін.);
- здібності до керівництва, співробітництва.

2.3. Професійний відбір працівників

Професійний відбір – це система заходів, що дають змогу виявити найпридатніших за своїми індивідуальними якостями кандидатів до навчання і професійної діяльності за конкретними спеціальностями. Він передбачає оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої

підготовки , професійних здібностей, індивідуально–психологічних можливостей конкретної людини. Особливо актуальним щодо діяльності у складних, екстремальних умовах, до якої пред’являють підвищені вимоги.

Професійний вибір складається з таких етапів:

1. Медичний відбір – завданням його полягає у виявленні людей, які за станом здоров’я можуть виконувати певний вид діяльності або обіймати певну посаду.

2. Освітній відбір – спрямований на виявлення осіб, базові знання яких достатні для оволодіння спеціальністю та успішної роботи.

3. Анкетний відбір – має окреслити коло осіб, які за своїми соціальними характеристиками можуть успішно виконувати певний вид діяльності.

4. Психологічний професійний відбір – полягає у виявленні групи людей, індивідуально–психологічні особливості яких відповідають вимогам до навчання та діяльності за конкретною спеціальністю. Його, як правило, застосовують щодо спеціальностей, які передбачають конкретні вимоги до психологічних особливостей людей і які не можна задовольнити вдосконаленням техніки або у процесі спеціального навчання.

Методи професійного відбору.

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації використовують наступні методи:

- 1)** аналіз документів;
- 2)** аналіз біографічних даних;
- 3)** кваліфікаційні розмови;
- 4)** практичне випробування вмінь кандидата;
- 5)** текстові випробування;
- 6)** графологічні експерименти;
- 7)** перевірка на детекторі брехні.

Вибір конкретних методів залежить від прийнятої в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів. Наприклад, претендентів на робоче місце немає потреби тестування чи піддавати графологічній експертизи, однак вони можуть бути використанні при дослідженні придатності кандидата на вакантне місце в апараті управління.

В Україні підготовлено і погоджено з Кабінетом Міністрів Тимчасовий перелік професій і спеціальностей, які вимагають професійного відбору.

В процесі профконсультації на основі психодіагностики оцінюються психофізіологічні і психологічні властивості особистості, її професійні здібності і розробляється психологічний профіль особистості. Психодіагностика – галузь психологічної науки, яка розробляє методи виявлення і вимірювання індивідуально–психологічних особливостей особистості. З цією метою використовують різні тестові батареї, тобто групи тестів, за допомогою яких вивчають загальні розумові здібності, вербальні, числові, просторові здібності, сприймання, увагу, моторну координацію і т.ін. Крім того, за допомогою апаратурних методик вивчають сенсомоторику, швидкість реакцій, м'язову силу і витривалість, властивості нервових процесів.

Психологічний профіль особистості являє собою всебічну характеристику її розвитку, включаючи професійні інтереси і схильності.

2.4. Методики професійного психологічного відбору

Методик вивчення схильності до різних видів професійної діяльності у зв'язку з індивідуально-типологічними відмінностями людей професійного психологічного відбору дуже багато. До них належать:

- Диференційно-діагностичний опитувальник (ДДО);
- методика «Дослідження пізнавальних інтересів у зв'язку із задачами професійної орієнтації (автор А.Є. Голамштак);
- методика Дж. Холланда;
- опитувальник професійних переваг (ОПП);
- методика Д. Келереї;
- опитувальник Йовайші для вивчення професійних переваг;
- методика «Опитувальник професійної готовності»;
- методика «Спрямованість на тип інженерної діяльності»;
- методики дослідження пам'яті (безпосередня (короткочасна) зорова пам'ять, безпосередня (короткочасна) слухова пам'ять, оперативна пам'ять);
- особистісний опитувальник Айзенка;
- опитувальник Спільбергера-Ханіна;
- методика «Визначення оптимального типу майбутньої професії».

Тема 3. Трудова кар'єра та її планування в організації

Термін *кар'єра* (від італ. *carera* – біг, життєвий шлях, поле діяльності) у загальному розумінні означає успішне просування у якій-небудь сфері діяльності, досягнення популярності, слави, вигоди.

Термін "кар'єра" соціологією праці та управлінням персоналом розглядається не тільки в загальному, а й у вузькому розумінні. У вузькому розумінні під кар'єрою мають на увазі сукупність посад, які обіймає працівник, визначених за ранговою шкалою.

Оскільки найважливішою сферою діяльності є трудова діяльність, а трудова мобільність – це один з головних видів соціальної мобільності, то логічно саме у взаємодії з процесом трудової мобільності розглядати сутність трудової кар'єри. Під *трудовою кар'єрою* розуміють індивідуальну послідовність змін у праці особистості, що зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова кар'єра є ширшим поняттям порівняно з такими термінами, як *ділова кар'єра* чи професійно-кваліфікаційне просування. М.П. Лукашевич ділову кар'єру розглядає як підвид трудової кар'єри, що поширюється на просування й досягнення успіху в специфічному виді трудової діяльності – бізнесі, підприємстві, комерції, тобто в тих видах економічної, виробничої, торгової та іншої діяльності, які приносять прибуток або дохід, інші вигоди.

Загальні цілі управління кар'єрою полягають у тому, щоб:

- забезпечити потреби організації в конкурентоспроможному персоналі;
- надати можливість усім категоріям персоналу проходити безперервне навчання з таким розрахунком, щоб працівники були здатні працювати на тому рівні відповідальності в організації, якого вони можуть досягти відповідно до своїх інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, здібностей, стану здоров'я;
- сприяти професійно-кваліфікаційному просуванню робітників і фахівців з вищою освітою, плануванню їх кар'єри;
- сформувати дієвий резерв керівників для забезпечення наступності та сталості управління організацією.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від багатьох факторів, особливо від потенційних можливостей працівника, його інтересів, нахилів, здібностей, стану здоров'я. На кар'єру працівника істотно

впливають організація роботи з профорієнтації, вибір професії та початок трудової діяльності. Тому під час планування трудової кар'єри працівника слід урахувати обставини вибору професії (випадковий чи свідомий вибір професії особистістю відповідно до своїх психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей).

До чинників, що впливають на трудову кар'єру, належать стать, вік, рівень і якість освіти, умови виробничої адаптації. Виходячи з цього важливого значення набувають вдалий збіг обставин, родинні зв'язки, відносини працівника з керівником, колегами по роботі, соціально-психологічний клімат у колективі.

У табл. 2 узагальнено підходи до класифікації трудової кар'єри працівників.

Таблиця 2

Типи трудової кар'єри

Класифікаційна ознака	Тип кар'єри
Кількість обійманих робочих місць чи посад упродовж трудової діяльності	Стабільна Динамічна
Напрями переходів працівників з одного робочого місця чи посади	Горизонтальна Вертикальна Висхідна Низхідна Змішана Зигзагоподібна
Швидкість переходу працівника з одного робочого місця чи посади на інше	Нормальна Стрімка Бурхлива Суперавантюрна Авантюрна Послідовно-кризова Прагматична Перетворююча Еволюційна
Подібність роботи чи статусу працівника в організації	Професійна Внутрішньоорганізаційна Доцентрова
Можливість реалізації трудового потенціалу особистості	Припинена Навчальна

Нааявну різноманітність варіантів трудової кар'єри можна отримати за рахунок сполучення чотирьох основних моделей кар'єри, а саме: "трамплін", "сходи", "змія" і "роздоріжжя".

Кар'єра "трамплін" поширена серед керівників і фахівців з вищою освітою. Життєвий шлях працівника складається з тривалого просування вгору службовими щаблями з поступовим зростанням його трудового потенціалу. Відповідно змінюються й посади на більш складні та більш оплачувані. Упродовж певного часу працівник обіймає найвищу посаду у своїй трудовій біографії і прагне втриматися на ній якнайдовше, а потім – "стрибок із трампліна" через вихід на пенсію.

Модель **кар'єри "сходи"** передбачає, що кожен щабель трудової кар'єри – це нова посада, яку працівник обіймає фіксований час, наприклад не більш як п'ять років. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти в нову посаду й відпрацювати з повною віддачею. З підвищенням рівня кваліфікації та набуттям практичного досвіду роботи працівник підіймається службовими сходами. Верхнього щабля трудової кар'єри працівник досягне в період, коли буде нагромаджено великий практичний досвід, набуто високу кваліфікацію.

Модель **кар'єри "змія"** прийнятна для керівників і фахівців. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу через призначення з обійманням кожної нетривалий час (1–2 роки). Наприклад, майстер після навчання в школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом та економістом, а потім його призначають на посаду начальника цеху. Це дає можливість лінійному керівникові глибше вивчити конкретні функції управління, які йому будуть корисні на більш високій посаді. Перш ніж стати директором підприємства, керівник упродовж 6–9 років працює заступником директора з персоналу, комерції й економіки, усебічно вивчає важливі аспекти виробничої діяльності.

Модель **кар'єри "роздоріжжя"** припускає після закінчення певного фіксованого чи змінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексного оцінювання (атестації чи сертифікації), за результатами якого приймається рішення про підвищення, переміщення чи пониження у посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для підприємств, які застосовують трудовий договір у формі контракту.

Управління розвитком персоналу має враховувати етапи трудової кар'єри працівника, що відображають різні його потреби, інтереси, здібності, стан здоров'я тощо. Виокремлюють такі етапи кар'єри:

попередній, становлення, просування, збереження, завершення й пенсійний (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи трудової кар'єри і пріоритетні потреби працівника

Етап кар'єри	Вік, років	Мета кар'єри	Психологічні та моральні потреби	Матеріальні потреби і потреби безпеки
Попередній	до 25	Навчання в школі, вибір професії, підготовка в професійно-технічному чи вищому навчальному закладі, випробування на різних роботах під час виробничої адаптації	Належності й причетності, початок самоствердження	Дбання про безпеку
Становлення	від 25 до 30	Завершення виробничої адаптації, формування кваліфікованого працівника, досягнення перших успіхів у організації	Посилення самоствердження, початок досягнення незалежності	Дбання про безпеку, задовільний розмір оплати праці
Просування	від 30 до 45	Підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, набуття нових навиків і досвіду роботи, початок переоцінки цінностей	Підвищення рівня самоствердження, посилення незалежності, початок самовираження	Піклування про здоров'я, високий розмір оплати праці
Збереження	від 45 до 60	Досягнення максимально можливого рівня професійної майстерності, посадового становища та авторитету в організації, наставництво молоді, переоцінка цінностей з метою подолання кар'єрної кризи	Стабілізація незалежності, посилення самовираження, початок заслуженої поваги	Підвищення розміру оплати праці та якості трудового життя, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	від 60 до 65	Зниження трудової активності, приготування до виходу на пенсію, підготовка свого наступника, наставництво молоді в організації	Стабілізація, самовираження та самоствердження, зростання поваги	Збереження розміру оплати праці та якості трудового життя, посилення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65	Вихід на пенсію, підготовка й ведення нового виду діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Піклування про здоров'я, розмір пенсії, інші джерела доходу

Кар'єрограма – це інструмент управління кар'єрою; графічний опис того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Кар'єрограма являє собою угоду, яка містить, з одного боку, зобов'язання організації щодо горизонтального та вертикального просування працівника, а з другого – зобов'язання працівника проходити безперервне навчання з метою підвищення рівня своєї компетентності, опанування практичних навичок, необхідних для ефективної роботи на визначених робочих місцях чи посадах.

Система управління трудовою кар'єрою містить три взаємозв'язані підсистеми: виконавців (працівників), робіт (посад і робочих місць), інформаційного забезпечення.

Підсистема виконавців містить дані про інтереси, нахили, здібності й мотиви трудової діяльності працівників. **Підсистема робіт** містить інформацію про виробничі завдання, вимоги робочого місця (посади) до професійних, ділових та особистісних якостей людини, про поточну та перспективну потребу організації в персоналі. **Підсистема інформаційного забезпечення** управління трудовою кар'єрою об'єднує дані про виконавців, виробничі завдання, потребу в кадрах, наявну практику професійно-кваліфікаційного просування працівників.

"Ув'язування" цих підсистем сприяє досягненню відповідності між психофізіологічними і соціально–психологічними особливостями людини та вимогами робочого місця.

Тема 4. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їх трудової кар'єри

Ефективним засобом управління трудовою кар'єрою робітників є їх професійно-кваліфікаційне просування на підприємстві. **Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників** – це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, заздалегідь спроектованого навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника й потреб виробництва.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників вирішує такі завдання:

- вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури робітників відповідно до вимог сучасного виробництва;

- формування в організації стабільних кадрів робітників і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- підвищення ефективності використання трудового та освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи опанувати іншу перспективну професію;
- заміщення вакантних посад бригадирів, ланкових та інших працівників робітничих колективів;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;
- заповнення робочих місць малопривабливої та некваліфікованої праці, з несприятливими умовами праці переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації в робітниках.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників на підприємстві має ґрунтуватися на таких принципах:

- послідовний та планомірний рух робітників від нижчих до вищих розрядів, категорій, класів;
- планування трудової кар'єри з таким розрахунком, щоб на кожній наступній роботі щонайбільше використовувати знання, уміння й навички, набуті раніше;
- безперервний розвиток освітнього, професійного та культурного рівнів робітників;
- оптимальне перебування на робочому місці з метою стимулювання оновлення знань, удосконалення практичних навичок і запобігання втраті професійної гнучкості та зниженню продуктивності праці;
- збереження здоров'я робітників завдяки пересуванню їх з робочих місць з несприятливими умовами праці на робочі місця з нормальними умовами праці;
- переважне надання роботи на місцях з нормальними умовами праці та за професіями складної праці робітникам своєї організації;
- інформування робітників про перспективи реального професійно-кваліфікаційного просування;
- моральна й матеріальна заінтересованість робітників у професійно-кваліфікаційному просуванні в організації;
- створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування молоді, жінкам, інвалідам та іншим менш соціально захищеним групам персоналу.

Внутрішньо-професійне просування робітників відбувається в межах професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій і прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу в результаті підвищення кваліфікації; опанування кількох суміжних професій.

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника з метою опанування нової, більш змістовної та складної. Робітник може перейти на роботу за іншою професією, приблизно однаковою за рівнем кваліфікації, з метою поліпшення умов праці та збереження свого здоров'я.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце в разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового, розширення кола виконуваних робіт унаслідок додання організаційно-розпорядчих функцій.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника на підприємстві відбувається, якщо він переходить на посаду професіонала чи фахівця після закінчення вищого навчального закладу, тобто він переходить з однієї категорії персоналу до іншої.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників у організації має враховувати технічні, технологічні, організаційно-економічні та соціальні чинники. Воно пов'язано з упровадженням нової техніки та прогресивної технології, зміною організаційної структури управління виробництвом, професійно-кваліфікаційної структури робітників. Професійно-кваліфікаційне просування треба здійснювати з урахуванням інтересів, нахилів, здібностей і стану здоров'я робітників, що передбачає проведення в організації з-поміж робітників роботи з професійної переорієнтації, зокрема профпідбору та профвідбору персоналу.

Серед робіт, що забезпечують реалізацію системи професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві, основними є:

- планування професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- підбір кандидатів на просування;
- професійне навчання кандидатів на просування;
- здійснення просування робітників;
- матеріальне й моральне стимулювання професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- інформаційне забезпечення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.

Тема 5. Управління і планування кар'єри фахівців та керівників організації

Управління трудовою кар'єрою фахівців з вищою освітою й керівників стає однією з важливих сфер розвитку персоналу. *Управління кар'єрою фахівців і керівників* – комплекс заходів, здійснюваних керівниками, службою персоналу та іншими підрозділами, що включають процеси планування кар'єри персоналу організації, індивідуальне планування кар'єри працівника, організаційні процеси, пов'язані з його професійно–кваліфікаційним і кар'єрним зростанням, мотивацію та регулюванням кар'єри. У процесі управління трудовою кар'єрою фахівців і керівників мають ураховуватися не тільки здібності, інтереси, професійні, ділові та особистісні якості працівника, а й потреби і можливості самої організації.

Планування кар'єри фахівців і керівників полягає у визначенні цілей їх розвитку в організації та обґрунтування реальних шляхів, заходів і термінів перебування на конкретних посадах, що ведуть до досягнення накресленої мети. Планування кар'єри передбачає, що працівник має отримати інформацію про показники результатів трудової діяльності, яких необхідно досягти, з тим щоб розраховувати на подальше професійно–кваліфікаційне просування. У багатьох великих організаціях є стандартні кар'єрні шаблі, що ведуть до посади генерального директора, його заступників та інших вищих керівників.

Під *розвитком кар'єри фахівця* розуміють ті дії, які він здійснює для виконання індивідуального плану розвитку, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності та досягнення цілей організації. Планування й контроль за розвитком трудової кар'єри фахівця вимагає від нього та організації додаткового часу й відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки дають істотні переваги самому фахівцеві та організації.

Просування працівника в організації спочатку як фахівця, а потім як керівника може бути:

- горизонтальним, коли працівник розвивається як фахівець, послідовно підвищуючи й поглиблюючи знання з обраної спеціальності та просуваючись з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади щодо цієї професії до більш складної;
- вертикальним – просування працівника по ієрархії посад функціональних або лінійних керівників організації;

• комбінованим – з початку трудової кар'єри працівник формується як висококваліфікований фахівець за горизонтальним напрямом, а потім його кар'єра набуває вертикального напрямку (фахівець стає функціональним чи лінійним керівником структурного підрозділу організації).

Однією з найпоширеніших моделей управління цим процесом стала *модель партнерства* з планування й розвитку кар'єри. Ця модель передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його безпосереднього керівника й служби персоналу організації (табл. 4).

Таблиця 4

Модель партнерства з планування трудової кар'єри фахівця

Суб'єкти моделі партнерства	Заходи з планування трудової кар'єри
Фахівець з вищою освітою	Працевлаштування в організації Планування трудової кар'єри Участь у семінарах із планування кар'єри Проходження професійного навчання Реалізація трудової кар'єри Оцінювання досягнутих результатів кар'єрного зростання
Безпосередній керівник працівника	Оцінювання фахівця під час прийняття на роботу Консультація з планування трудової кар'єри Організація планування трудової кар'єри Оцінювання розвитку працівника Переміщення фахівця в організації
Служба персоналу	Оцінювання фахівця під час прийняття на роботу Оцінювання результатів праці та трудового потенціалу працівника Планування професійного навчання фахівця Організація семінарів із планування трудової кар'єри Зарахування до резерву кадрів організації Забезпечення переміщення фахівця в організації

Модель партнерства з планування та розвитку кар'єри фахівців дає змогу систематично оцінювати ефективність дії факторів, надає необхідну інформацію для прийняття рішень щодо професійно-кваліфікаційного просування фахівців і на цій основі вирішує завдання своєчасного забезпечення додаткової потреби організації у висококваліфікованих працівниках, закріплення фахівців у компанії, підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу персоналу, виявлення перспективних потреб у розвитку працівників організації.

Планування трудової кар'єри керівників у організації починається з навчання фахівців у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Розрізняють підготовку нових керівників і підвищення кваліфікації наявних керівників. Навчання нових керівників відбувається завдяки набуттю фахівцями нових знань, умінь і навичок із професії керівника.

Водночас підвищення кваліфікації керівників середнього й вищого рівнів управління здійснюється з метою розширення та поглиблення знань, умінь і навичок керівників, щоб вони відповідали сучасним вимогам ринкової економіки. Тому у формуванні керівників виокремлюють три етапи: базовий, посадовий і цільовий.

Базовий етап найбільш тривалий і здійснюється після закінчення фахівцем вищого навчального закладу. На цьому етапі відбирають фахівців, які мають схильність і здібності до керівної роботи, після чого відбувається їх навчання. На практиці базову підготовку інколи зводять лише до навчання рядових фахівців для призначення на керівну посаду та недооцінюють загальну здатність до управлінської діяльності. Це частково відбувається через відсутність в організаціях дієвих служб персоналу.

Посадовий етап характеризується навчанням керівників, оволодінням ними знаннями, необхідними для того, щоб обіймати вищу посаду. При цьому вони не стільки опановують нові знання, вміння й навички, скільки підвищують рівень кваліфікації. Водночас на цьому етапі не слід нехтувати профорієнтаційними аспектами формування керівників. Наприклад, деякі фахівці, які раніше успішно виконували обов'язки майстра, виявляються поганими керівниками цеху. Це пов'язано з тим, що на вищому рівні управління особливого значення набуває здатність до творчості, ініціативності й рішучості. Якщо для лінійного керівника більш значущими є організаторські здібності, то для функціонального – здібності в певній сфері професійної діяльності.

Цільовий етап є підсумковим у підготовці керівників вищої ланки управління. При цьому ставиться мета надати відповідності рівню знань, умінь і навичок керівників до постійно змінюваних умов ринкової економіки, сучасного виробництва. Однак розглянуті етапи формування трудової кар'єри керівників у ряді випадків недооцінюються в організаціях. Часто практикується призначення на керівні посади рядових фахівців без урахування наявності в них необхідних якостей, особливо здібностей до адміністративної роботи, без проходження ними належної підготовки.

Тема 6. Формування кадрового резерву організації

Призначення керівника організації чи структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду мають здійснюватися не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в компанії, а плановірно, на основі плавного заміщення звільненої посади керівника. Якщо в компанії звільняється місце президента й вона вимушена запросити на цю посаду спеціаліста ззовні, останньому треба від трьох до шести місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від одного до трьох років, щоб стати визнаним "своїм", і від двох до п'яти років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, таких проблем не виникає.

Під *кадровим резервом* розуміють групу працівників, відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і особистісних якостей які позитивно проявили себе в організації та пройшли відповідне навчання для обійняття цих посад.

Залежно від підходів до формування складу керівників виокремлюють два види кадрового резерву: внутрішній та зовнішній.

Внутрішній кадровий резерв формують із працівників компанії. Його поділяють на:

- управлінський резерв (вертикальний вектор) – працівники, здатні до вертикальної кар'єри;
- оперативний – працівники, здатні вже найближчим часом обійняти керівні посади (вертикальний вектор);
- стратегічний – працівники, потенційно здатні до виконання керівних обов'язків (вертикальний вектор);
- резерв ключових фахівців (горизонтальний вектор) – працівники, що демонструють високий професіоналізм, мають унікальні знання, здібності до наставництва та ефективної горизонтальної кар'єри.

Зовнішній кадровий резерв формується з числа:

- випускників профільних навчальних закладів, які успішно пройшли практику в компанії;
- кандидатів, які зацікавили ейчарів, але з певних причин не прийшли на роботу в компанію в момент проведення інтер'ю з працевлаштування; кандидатів, дані про яких отримані на основі моніторингу досягнень і розвитку кар'єри ключових фахівців галузі.

Перевагами внутрішнього кадрового резерву є те, що резервіст добре знайомий з організацією, її структурою, корпоративною культурою, має

особисті контакти з колегами по роботі, менш схильний до переманювання в інші компанії. До вад внутрішнього кадрового резерву належить те, що резервіст не завжди має авторитет серед колег, інколи не виявляє інтересу до інновацій. Часто в компанії взагалі не вдається знайти гідного кандидата на зарахування до резерву, і тоді керівники спираються на порочний принцип "хоч поганий, та свій".

Перевагою зовнішнього кадрового резерву є можливість підібрати найкращих фахівців з організацій регіону чи виду економічної діяльності. До вад слід віднести те, що резервістам знадобиться багато часу для успішної адаптації в організації, на підбір фахівця витрачаються значні кошти, до того ж вони більш схильні до переманювання в інші компанії.

За видом діяльності розрізняють:

– резерв розвитку – група фахівців і керівників, які готуються до роботи в межах нових напрямів (у разі диверсифікації виробництва, розробки нових товарів і технологій). Вони можуть обирати один з двох напрямів кар'єри – горизонтальну чи вертикальну;

– резерв функціонування – група фахівців і керівників, які мають у майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації. Ці працівники зорієнтовані на керівну кар'єру.

За часом призначення виокремлюють:

– група А – кандидати, які можуть бути висунуті на керівні посади уже зараз;

– група В – кандидати, висування яких планується в найближчі один–три роки.

За призначенням на посаду виділяють такі види резерву: наступники конкретних керівників, резерв керівників на висування.

Наступників зазвичай добирають для керівників, які досягли граничного віку, або для тих, хто має перспективу швидкого просування на вищу посаду. Резерв на висування створюється для заміщення вакантних посад у будь-якому підрозділі компанії.

Основні завдання формування кадрового резерву:

- виявлення з-поміж працівників організації осіб, які мають потенціал для призначення на керівну чи ключову посаду;

- підготовка осіб, зарахованих до резерву керівників, для керівних посад;

- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з компетентних і здатних до управлінської роботи працівників;

- залучення більш молодих працівників на ключові посади;

- створення належних умов для наступності і сталості управління організацією та її підрозділами.

Формування кадрового резерву ґрунтується на таких принципах:

- актуальність резерву – потреба в заміщенні посад має бути реальною;

- відповідність кандидата посаді й типу резерву – вимогам до кваліфікації кандидата на визначену посаду;

- перспективність кандидата – орієнтація на професійне зростання, вимоги до освіти, віковий ценз, стаж роботи на посаді та динамічність кар'єри загалом, стан здоров'я.

Крім того, формування кадрового резерву має бути безперервним і гнучким відповідно до вимог виробництва, погодженим з іншими напрямками роботи з персоналом організації.

Підготовка кадрового резерву є доволі складним процесом, що потребує постійної уваги з боку першого керівника організації, служби персоналу на всіх етапах формування резерву. Складність формування резерву працівників полягає в небажанні керівників структурних підрозділів організації зараховувати перспективних фахівців до резерву через побоювання замінити кращого працівника на свого потенційного конкурента, у визначенні оптимальної для організації чисельності резервістів, а також з оцінюванням потенціалу кандидатів до кадрового резерву.

Етапи процесу формування резерву керівників у організації відображено на рис. 2.

Формування резерву керівників, вивчення й оцінювання претендентів мають здійснюватися на основі використання різних методів оцінювання. Під час оцінювання складності праці кандидатів до резерву враховуються технологічна складність трудового процесу, різноманітність, комплексність робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність.

Оцінювання результатів праці кандидатів до резерву має здійснюватися за сукупністю кількісних і якісних показників. При цьому враховують не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творчу активність.

На кожную посаду державного службовця кадровий резерв формується з такого розрахунку: на посаду керівника – не менше двох осіб. Приватні та колективні підприємства, корпорації вирішують це питання на власний розсуд, виходячи зі своїх фінансових можливостей.

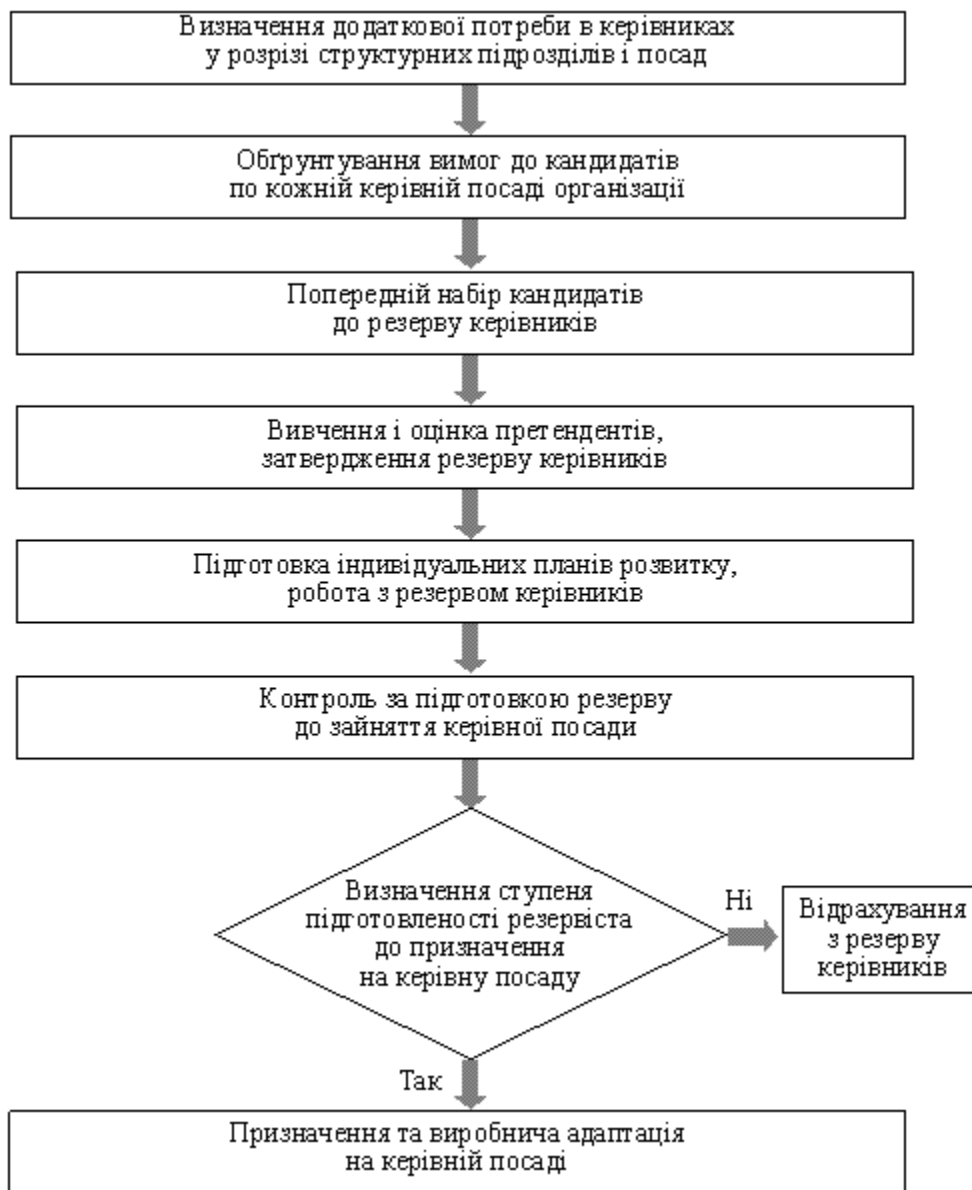


Рис. 2. Етапи процесу формування резерву керівників у організації

До кадрового резерву низового й середнього рівнів управління в організаціях доцільно зараховувати осіб, не старших відповідно від 30 і 35–40 років, а кадрового резерву вищого рівня управління – до 50 років. Так, Положенням про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" визначено, що участі з добору кандидатів до цього резерву допускаються громадяни України, які на день подання документів не досягли сорока років.

Зарахування до кадрового резерву організації затверджується наказом чи розпорядженням керівника. Після затвердження персонального складу резерву складають індивідуальні плани розвитку кожного окремого

резервіста, на підставі яких здійснюється подальша робота з кадровим резервом.

Служба персоналу разом з керівниками підрозділів організації проводить контроль за підготовкою резервістів. За його результатами склад резерву переглядається наприкінці року. З певних причин, зокрема у зв'язку зі звільненням з роботи, за станом здоров'я, через недостатню роботу з підвищення рівня кваліфікації або перепідготовки, окремі резервісти можуть бути виключені зі складу резерву. Виключення зі списку кадрового резерву оформлюється наказом чи розпорядженням керівника організації.

Термін перебування працівника в резерві на один і той самий посадовий рівень, як правило, не повинен перевищувати п'яти років. Якщо термін призначення резервіста (який успішно пройшов підготовку) на керівну посаду переноситься на пізніший термін, то для організації постає проблема збереження для себе такого резервіста, недопущення його демотивації та переходу на інше підприємство з метою пошуку перспективнішої роботи.

Тема 7. Управління процесами розвитку талантів

В організаціях особливу увагу варто приділяти виявленню й розвитку талановитих молодих фахівців з лідерським потенціалом. Положенням про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" передбачено, що цей кадровий резерв формується з метою добору та підготовки до роботи у сферах державного управління, які мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку, найбільш обдарованих громадян України.

Під поняттям "*талант*" розуміють високий рівень обдарованості, природний хист людини до певного виду діяльності. Талант свідчить про розвиток видатних здібностей людини в конкретних видах навчальної, творчої та економічної діяльності, які виявляються в таких її рисах, як самостійність, творчість, оригінальність, інноваційність тощо. Наявність і рівень розвитку талантів працівників визначається за результатами їх діяльності. Таланти можуть розвинутися ще в дитинстві, але здебільше вони проявляються в дорослих людей у віці до 35–40 років.

Саме цим зумовлюється важливість своєчасного виявлення та цілеспрямованого розвитку талановитих молодих фахівців з лідерським потенціалом в організаціях. До чинників, що зумовлюють розвиток

талановитих працівників, належать не лише природні якості (задатки людини), а й умови життя і соціальне середовище, заходи з управління та планування трудової кар'єри персоналу, формування кадрового резерву організації. Тому важливого значення набувають процеси управління талантами, оскільки економіка знань, високі технології серед факторів виробництва вирішальну роль надають саме людському фактору, особливо талановито-інтелектуальній людині.

Управління талантами – цілеспрямована діяльність організації, скерована на виявлення, добір, розвиток, використання, утримання, мотивацію і кар'єрне зростання талановитих працівників, яких вона потребує нині та в майбутньому для вирішення нових складних нестандартних завдань з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Управління талантами є одним з найважливіших елементів системи управління трудовою кар'єрою і формування кадрового резерву.

Система Talent-Management має певну циклічність, що включає низку етапів:

1. Пошук та відбір.
2. Визначення таланту та управління.
3. Реалізація програми розвитку та навчання.
4. Управління продуктивністю.
5. Мотивація та заохочення.
6. Утримання талантів в організації (диференціація і натхнення людей).

Багато провідних американських компаній здійснюють цільовий відбір осіб з лідерським потенціалом ще під час навчання студентів на старших курсах. З цією метою представники компаній виїжджають до провідних університетів і бізнес-шкіл, де проводять співбесіди з майбутніми випускниками. Наприклад, американська корпорація "Ю-Ті-Сі" має спеціальну програму розвитку майбутніх керівників, розраховану на два роки. Корпорація набирає випускників провідних шкіл бізнесу, які спочатку навчаються у штаб-квартирі корпорації, а потім працюють в її різних філіях, кожні шість місяців переходячи до нового підрозділу.

Розвиток молодих талановитих працівників з лідерським потенціалом має також здійснюватися під час їх самостійного навчання, роботи в проектах, для виконання яких використовуються нові нетрадиційні знання та уміння, спілкування з коучами й іншими компетентними колегами у ході вирішення складних завдань з використанням різних форм і методів неформального та інформального

навчання. Важливу роль має відігравати участь талантів у тренінгах, дискусійних круглих столах, науково-практичних конференціях, симпозіумах, конкурсах, міжнародних програмах стажування, виставках, ярмарках тощо.

З метою припливу й утримання талановитих працівників у організації важливо створити для них "прегарні місця роботи". Це зумовлено, зокрема, тим, що таланти можуть перебувати під пильною увагою таких рекрутингових агенцій, як екзек'ютив сеч і хедхантинг, що прагнуть переманити їх до конкурентів. Під *прегарним місцем роботи* розуміється така посада, де талановитий працівник має бажання працювати і якомога довше залишатися в компанії, що відповідає вимогам стандартів якісного трудового життя.

До чинників, що сприяють створенню в організації "прегарних місць роботи", передусім належить конкурентоспроможна заробітна плата талантів на ринку праці. Оскільки результати оцінювання діяльності талановитих працівників значно перевищують очікування керівників підприємства, то вони можуть розраховувати на відповідно більш високий рівень заробітної плати. Однак можливості організацій у даному разі не безмежні щодо утримання талантів. Тому потрібно використовувати й інші

Тема 8. Підготовка резерву керівників організації

Навчання працівників, зарахованих до резерву керівників, має здійснюватися на основі індивідуальних планів розвитку резервістів, що відповідають вимогам затвердженого керівником організації плану роботи з кадровим резервом. Індивідуальний план розвитку резервіста містить інформацію про заплановані заходи з удосконалення його компетенцій, які знадобляться резервісту на тій керівній посаді, де організація збирається його використати.

На основі індивідуального плану розвитку резервіста має розроблятися його програма підготовки. Головними формами підготовки резерву керівників є:

- навчання в Національній академії державного управління при Президентові України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовка на курсах, у школах резерву;
- систематичне навчання резервістів у формі самоосвіти;

- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій із проблем управління сучасним виробництвом, організація ділових зустрічей, дискусій тощо;

- стажування на управлінських посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників організації;

- надання тимчасового права для вирішення окремих питань на рівні того керівника структурного підрозділу, на посаду якого готується резервіст;

- відрядження в інші організації та навчальні заклади, зокрема зарубіжні, для ознайомлення з передовими методами й досвідом роботи;

- залучення резервістів до розвивальних доручень, вирішення робочих завдань, розгляду відповідальних питань, проведення перевірок, службових розслідувань, підготовки проектів актів законодавства, інших нормативних документів тощо;

- розвиток на робочому місці, навчання на досвіді інших досвідчених працівників (наставників, коучів, budding, job shadowing, консультантів).

Найбільш доцільним навчанням майбутніх керівників є їх підготовка в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на факультетах підготовки керівників при вищих навчальних закладах, а також у школах резерву. Так, формування нової генерації фахівців у сфері державного управління проводиться в Національній академії державного управління при Президентіві України.

Підготовка резерву керівників здійснюється за трьома видами програм: загальна, спеціальна та індивідуальна. Вона має ґрунтуватися на використанні переважно активних форм і методів навчання (ділові та рольові ігри, тренінги, вирішення конкретних практичних завдань, проектів тощо).

Загальна програма підготовки резервістів включає теоретичну та практичну перепідготовку, що має забезпечити опанування ними нових знань з науки та практики управління, економіки, права, соціології, психології та підвищити рівень їхньої кваліфікації у сфері базової підготовки.

Спеціальна програма спрямована на підготовку резервістів відповідно до вимог того виду резерву керівників, до якого зараховано працівника організації. Програми навчання резервістів не можуть бути однаковими для всіх. Вони мають урахувати очікуване підвищення повноважень і відповідальності осіб, зарахованих до резерву, потребу вирішення ними нових завдань. Спеціальні програми мають також

передбачати підвищення рівня кваліфікації резервістів у сфері їх безпосередньої професійної діяльності.

Індивідуальна програма підготовки націлена на опанування резервістом нових знань, умінь та практичних навичок, які йому знадобляться на тій посаді чи посадовому рівні, де його планує використовувати організація. Для зазначених цілей найбільш підходять індивідуальна підготовка під керівництвом безпосереднього керівника (наставника чи коуча), стажування на передових вітчизняних і зарубіжних підприємствах.

Стажування осіб, зарахованих до резерву керівників, може здійснюватися в таких формах: стажування на передових підприємствах як стажиста або на вакантній посаді під керівництвом досвідченого керівника; стажування резервіста на посаді керівника на період його відсутності; стажування на суміжних посадах з метою розширення кругозору. Після завершення стажування резервіста в іншій організації потрібно, щоб керівник організації, де проходило стажування, направляв за місцем роботи резервіста відгук про результати стажування, висновок про профпридатність до управлінської діяльності. Для підготовки такого висновку доцільно залучати працівників служби персоналу.

Готуючи в навчальних закладах майбутніх керівників організацій, варто застосовувати переважно нетрадиційні, а саме активні форми й методи навчання, зокрема розбір конкретних ситуацій, дискусії, евристичні бесіди, відтворення виробничих ситуацій, сесій зворотного зв'язку, ділові ігри тощо. Ці форми й методи навчання забезпечують поглиблене розуміння резервістами навчальної тематики.

Тема 9. Системи заробітної плати за знання, компетентність і навички

Матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні системи й форми заробітної плати, організацію преміювання працівників, доплати і надбавки. В умовах посилення інтелектуалізації праці, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження на виробництві нової техніки та високих технологій щораз більшого значення набуває матеріальне стимулювання розвитку персоналу. Воно спрямовується на поєднання інтересів роботодавця, керівників організації й особистих інтересів працівників з метою формування дієвих стимулів до високопродуктивної

праці, виховання та розвитку інноваційної корпоративної культури, творчих здібностей особистості, стимулювання її подальшого розвитку.

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на задоволення потреб працівників у одержанні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, кар'єрному зростанню у результаті планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування на більш відповідальну і високооплачувану посаду чи робоче місце.

Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності в персоналу не стільки різнобічних знань, умінь і навичок, скільки його здатності та вмотивованості щодо поглиблювання опанованих знань, умінь і навичок та набуття нових. Саме ці риси працівників в умовах нестабільної ринкової економіки мають забезпечити конкурентні переваги організації.

Зазначені зміни у виробництві товарів і наданні послуг зумовили в країнах з розвинутою ринковою економікою розробку систем заробітної плати, які ґрунтуються на знаннях, рівнях компетентності, зорієнтованих на навички персоналу. Це стосується передусім систем заробітної плати, що називаються **платою за знання**.

Для компанії, що запроваджує систему плати за знання, важливим є визначення тих знань, за опанування яких вона має намір винагороджувати працівників. Підґрунтям для вибору теоретичних знань, умінь і навичок має бути стратегія розвитку організації та стратегія управління розвитком персоналу. Набір знань, умінь і навичок, за які керівник винагороджуватиме своїх працівників, не повинен бути незмінним. Під час коригування стратегії розвитку персоналу відповідно до стратегії управління організацією зазнаватиме зміни і набір знань.

Системи заробітної плати за рівень компетентності персоналу – це оплата, зорієнтована на компетентність, забезпечує приріст зарплати, який має бути прив'язаний до оцінювання рівня компетентності, досягнутого працівниками. Ця система заохочує персонал за його здатність виконувати завдання, а не просто за показники роботи. Визначається рівень компетентності, що очікується від цілком ефективного працівника у певній ролі, і фактично досягнуті рівні зіставлення з потрібними.

Для прикладу можна взяти Американську аерокосмічну компанію, що встановила таку систему плати за компетентність для свого адміністративного персоналу. Кожний працівник укладає контракт зі своїм керівником, де визначає ключові складові компетенцій для працівника.

Щороку керівник оцінює прогрес у розвитку всіх компетенцій, що є основою для перегляду заробітної плати працівника.

У деяких випадках працівників оцінюють за кожним пунктом специфікації компетентності, а потім здійснюють загальне оцінювання, яке може бути виражене за такою шкалою: перевищує потрібний рівень компетентності; цілком компетентний; поки не досягнув рівня компетентності, але розвивається з очікуваною швидкістю; поки не компетентний, але розвивається зі швидкістю нижче очікуваної. Таке оцінювання потім береться до уваги під час установа надбавок до заробітної плати.

Оплата, зорієнтована на знання та компетентність, відрізняється від оплати, що ґрунтується на оцінюванні результатів праці, за такими позиціями:

- при оплаті за виконану роботу, що ґрунтується на оцінюванні праці, зарплату отримують незалежно від того, чи мають працівники потрібні знання, компетентність. При оплаті за знання та компетентність працівнику для збільшення заробітної плати необхідно довести організації, що він має відповідні знання, уміння, навички й мотивацію;

- при оплаті, що ґрунтується на оцінюванні праці, розмір заробітної плати визначається на основі міри праці, виконання працівником конкретних завдань і виробничих показників. При оплаті за знання та компетентність розмір зарплати встановлюють залежно від наявності в працівників системи знань, компетентності, потрібних їм для ефективного виконання трудових функцій;

- при оплаті праці, що ґрунтується на оцінюванні праці, увага здебільшого зосереджена на звітному періоді. При оплаті за знання і компетентність за основу беруть плановий період виходячи з того, що працівники з потрібним рівнем знань, компетентності ефективно працюватимуть в організації і в очікуваному періоді;

- при оплаті, побудованій на основі знань, компетентності, у працівника з'являється більше можливостей розвиватися, підвищувати свій професійний рівень, ніж за системи оплати, що ґрунтується на оцінюванні праці. Система оплати, яка ґрунтується на основі кваліфікації, збільшує мобільність організації, оскільки навички працівників підходять для більшого спектра посад, і тому компанії виявляється набагато простіше здійснювати переведення.

Системи заробітної плати працівників за знання, рівень компетентності мають орієнтувати персонал не тільки на опанування

нових знань і вмінь, удосконалення практичних навичок, а й на ефективне використання їх на робочому місці. Упровадження зазначених систем зумовлено не стільки стимулюванням розвитку персоналу, скільки особливістю впровадження новітніх досягнень науково–технічного прогресу. Ця особливість полягає в тому, що технічні нововведення зараз доволі легко копіюються й водночас відносно швидко старіють, тоді як освітній і кваліфікаційний рівень персоналу за короткий проміжок часу неможливо скопіювати, для досягнення необхідного рівня розвитку персоналу потрібен час.

Організації для введення оплати, зорієнтованої на компетентність, слід дотримуватися таких умов:

- має існувати добре досліджена й прогнозована система компетентності;
- методи оцінювання компетентності мають бути надійними, справедливими та послідовними;
- менеджери, керівники команд і працівники загалом мають знати перебіг процесу й бути впевнені в тому, що він здійснений та справедливий.

Оплата, зорієнтована на навички – це форма оплати, за якої зростання зарплати пов'язано з кількістю, видом і рівнем навичок, що їх розвиває та вдосконалює працівник. Вона включає оплату за горизонтальне набуття навичок, необхідних для виконання ширшого кола завдань, і/або вертикальний розвиток навичок, потрібних для того, щоб діяти на більш високому рівні, або за вдосконалення наявних навичок.

В Україні системи заробітної плати, які ґрунтуються на знаннях, компетентності та навичках, відображуються у тарифних сітках, надбавках за високу професійну майстерність, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені і вчені звання, суміщення професій та посад тощо. Нині дефіцит висококваліфікованих працівників, зорієнтованих на впровадження новітніх досягнень науково–технічного прогресу у виробництво, є однією з причин, що гальмує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств на вітчизняному і світовому ринках.

Тема 10. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу

Підвищення життєвого рівня населення, подальша інтелектуалізація праці зумовлюють помітні зміни в структурі мотивів трудової діяльності

персоналу організацій. У країнах з розвинутою ринковою економікою це знаходить відображення у зменшенні чисельності працівників, які в структурі мотивів надають перевагу досягненню матеріальної винагороди. Водночас у зазначеній структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямовано на більш повне використання у роботі сформованих компетенцій, задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; на підвищення соціального статусу працівника у колективі в результаті зарахування його до резерву керівників, переведення на вищу відповідальнішу посаду, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь і практичних навичок; на поглиблення інтересу до спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

До методів нематеріальної мотивації розвитку працівників організації належать: офіційне визнання заслуг, зміна статусу працівника, збагачення змістовності праці та створення умов для творчості, гуманізація праці, залучення працівників до управління, програми професійного розвитку персоналу, стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи та ін.

Офіційне визнання заслуг працівника, який приділяє своєму розвитку належну увагу, передбачає нагородження його почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками; розміщення фотографії на дошці пошани; оголошення подяки, вручення подарунків з написом-подякою; присвоєння звань: ветерана підприємства, почесного працівника, ліпшого працівника у певній сфері професійної діяльності – або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо); інформування колективу та громадськості про досягнення працівника у його розвитку та ін.

Зміна статусу працівника сприяє нематеріальній мотивації його розвитку завдяки зарахуванню до резерву заміщення посад керівників і ключових працівників організації; підвищенню у посаді, рангу, кваліфікаційній категорії, розряді чи категорії; переведення до іншого більш перспективного підрозділу; надання додаткових повноважень та обов'язків під час вирішення виробничих завдань тощо.

Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості і **гуманізація праці** спрямовані не тільки на повніше

використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її інтересами, нахилами, здібностями, здоров'ям, рівнями освіти та професійної підготовки. Збагачення змісту праці в організації забезпечує не лише більшу змістовність праці, її інтелектуалізацію, а й сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці, рівнями освіти та компетентності працівника.

Заходи, спрямовані на збагачення змістовності праці та створення умов для творчості, гуманізацію праці не лише поліпшують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я працівників, а й сприяють демократизації управління, залученню їх до управління організацією.

Залучення працівників до управління включають методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що дають змогу повніше задовольнити потреби фахівця вищої кваліфікації (потреби в належності і причетності, у визнанні, самоствердженні та самовираженні) і в такий спосіб забезпечити його подальший розвиток. Залучення працівників до управління передбачає надання їм можливості в організації приймати управлінські рішення, створювати робочі комітети, дорадчі групи, комісії тощо.

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належить участь працівників в управлінні працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні підрозділу організації. Тому заслуговує на увагу досвід роботи гуртків якості в Японії та в інших країнах з розвинутою ринковою економікою. Розвитку персоналу сприяє робота членів гуртків якості з аналізу та розроблення конкретних заходів щодо підвищення якості продукції (наданих послуг) тощо.

До інших методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належать створення робітничих рад чи спільних комітетів робітників, фахівців з вищою освітою і керівників; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій і т.п. У період адміністративно-командної системи управління економікою участь працівників в управлінні організаціями мала здебільшого формальний характер, тому вона істотно не впливала на розвиток персоналу. Запровадження інноваційної моделі розвитку, демократизація суспільства мають докорінно змінити ситуацію щодо залучення працівників до управління організаціями, обговорення стратегій їх функціонування й тим самим посилити стимулювання розвитку персоналу.

Активне залучення працівників до управління можливе за умови розробки програм професійного розвитку персоналу. **Програми професійного розвитку персоналу** мають бути спрямовані на формування стратегічних, загальних і професійних компетенцій працівників організації. Працівники мають сприймати ці програми не як примусові дії з боку керівництва, а як заходи з нематеріального стимулювання їх розвитку, серйозне ставлення керівників до їх навчання та подальшого кар'єрного зростання.

Істотну роль у нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє **регулювання робочого часу та заохочення працівників** у підвищенні рівня своєї професійної майстерності на базі надання їм вільного часу. Надання вільного часу працівникам має сприяти повнішій реалізації їхніх пізнавальних потреб щодо опанування нових компетенцій, планування трудової кар'єри, переоцінки життєвих цінностей та для запобігання професійному вигоранню в результаті психологічних деформацій, зумовлених підвищеною інтенсивністю праці.

Тема 11. Етика бізнесу

Етика – це набір моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні та негативні оцінки їхніх думок і дій. Це як би внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить границя між добром і злом.

Ділова етика – це система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів ділового світу, їх спілкування і взаємодії. Вона виявляється як на мікрорівні – це моральні відносини в організаціях, так і на макрорівні – це моральні відносини при формуванні міжнародної політики та між державними органами в середині країни.

Етика ділового спілкування є цілісною системою елементів, яка охоплює етичні норми та правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, культуру мовлення, культуру поведінки, зовнішню культуру та етикет.

Ділова етика регулює відносини бізнесмена, підприємця, менеджера зі своїми партнерами, конкурентами, клієнтами, працівниками тощо. З огляду на неї відбувається:

- виконання норм та правил державного регулювання, що встановлюють заходи контролю з боку держави за додержанням

законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

- регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права;
- регулювання відносин бізнесу із споживачами;
- відносини бізнесу із суспільством;
- формування етики відносин зі співробітниками;
- забезпечення етики довкілля;
- дотримання міжнародних правил етики ведення бізнесу.

Етика бізнесу – ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до діючого законодавства, встановлених правил і традицій.

У міжнародній комерційній практиці етика бізнесу – це сукупність норм і правил, розроблених і прийнятих на багатосторонній основі, які визначають відносини між господарськими суб'єктами різних країн, що виступають контрагентами в міжнародних угодах.

Причини неетичної поведінки:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг тіньової економіки;
- конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто у кожному кварталному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

Етика бізнесу являє собою синтез теорії етики (моралі), економіки, менеджменту та психології. Питаннями, що розробляються в етиці бізнесу, є такі:

- взаємовідношення між корпоративною і універсальною етикою,
- проблема соціальної відповідальності бізнесу,
- питання застосування загальних етичних принципів до конкретних ситуацій ухвалення рішень,
- способи підвищення етичного рівня організації,
- вплив релігійних і культурних цінностей на економічну поведінку і деякі інші.

Етика бізнесу (підприємницької діяльності) є складовою економічної етики взагалі.

Традиційно етику бізнесу прийнято розділяти на макроетику і мікроетику.

Під *макроетикою* розуміється та частина етики бізнесу, яка розглядає специфіку моральних відносин як між макросуб'єктами соціальної і економічної структури суспільства (корпораціями, підприємствами, державою і суспільством в цілому), так і між його частинами.

Під *мікроетикою* – дослідження специфіки моральних відносин усередині корпорації (підприємства, організації), між корпорацією (підприємством) як моральним суб'єктом і її працівниками, а також утримувачами акцій.

Більшість людей ухвалює етичні рішення на мікрорівні, тобто коли людина відповідає за свою поведінку або ухвалює рішення, які стосуються інших людей, наприклад відносно добробуту своїх близьких, колег або навіть невеликого співтовариства. Але деякі люди рано чи пізно починають ухвалювати рішення на макрорівні, наприклад безпосередньо брати участь у формуванні державної національної політики.

Етика бізнесу має відношення і до формування економічних інститутів, і до функціонування професіоналів бізнесу. Економічні інститути суспільства неминуче вторгаються у галузь моралі і, з цієї точки зору, значення макрорівня етики бізнесу важко переоцінити. І абсолютно очевидна неможливість обмеження підходом мікрорівня (безглуздо переконувати члена кабінету міністрів у необхідності бути чесним і відповідальним).

Підхід макрорівня в бізнесі особливо важливий для економіки перехідного періоду. Так, в Україні відбувається трансформація основних економічних інститутів. Якщо ці інститути будуть мати добре продуману структуру і пристосовані до культурних і соціальних умов життя в Україні, вони сприятимуть відповідальній етичній поведінці на мікрорівні. Проте, якщо ці інститути сформовані помилково і не враховують конкретних соціальних умов, марно витрачати зусилля на приватні етичні проблеми на рівні трудового колективу, оскільки людям доведеться постійно боротися з потворними економічними інститутами і помилковим політичним курсом.

Тема 12. Професійна етика

Ключовим моментом для побудови професійної етики є усвідомлення призначення професії в суспільстві, соціальних функцій, які повинні виконувати професіонали, іншими словами – **усвідомлення місії професії**

Професійна етика – це теорія професійної моралі, яка визначає відношення людини до свого професійного обов'язку.

Функції і завдання професійної етики полягають в моральній регуляції професійних стосунків (зокрема, відношення фахівця до самого себе, власної праці, до суспільства, взаємин в колективі), зростанні професійної майстерності фахівця, розробці наряду вдосконалення професійної моралі, доповненні її новими нормами, традиціями і звичаями, формуванні стійких моральних якостей спеціаліста, встановленні між правомірною і неправомірною професійною поведінкою. Професійна етика регулює моральні відносини людей у трудовій сфері.

Професійна етика – це кодекс правил, що визначає поведінку спеціаліста у службовій ситуації, норм, які відповідають існуючим законам, професійним знанням, стосункам у колективі, глибокому усвідомленню моральної відповідальності за виконання професійного обов'язку.

В сучасному діловому світі дотримання правил етикету відіграє важливу роль. Їх неприпустимо порушувати, так як і в комерції неприпустимо не звертати уваги на економічні показники і основні положення підприємництва. Дотримання правил ділового етикету відображає ваш професіоналізм і серйозний підхід до справи, а їхнє недотримання свідчить про те, що з вами краще діла не мати. Етикет є однією із складових вашого ділового образу і досвідчені ділові партнери звертають увагу також і на цей аспект вашої поведінки.

Розглянемо основні правила ділового етикету:

Перше правило – будьте пунктуальні.

Друге правило – не говоріть зайвого іншим

Третє правило – не будьте егоїстом

Четверте правило – одягайтеся так, як заведено у товаристві

П'яте правило – слідкуйте за чистотою мови

Службовий етикет – це сукупність правил поведінки людей у трудових колективах. Ці правила зумовлені найважливішими принципами загальнолюдської моралі й моральності.

Не секрет, що на роботі кожна людина є об'єктом уваги колег, відвідувачів, які звертають увагу на її привітання, уміння запитувати, слухати, виявляти пошану до інших тощо.

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх: і керівників, і підлеглих. Так, на службі люди зазвичай звертаються один до одного на "Ви", поводяться чемно, намагаються бути чемними і коректними.

Правила і вимоги службового етикету мають сприяти створенню здорового моральнопсихічного клімату і піднесенню настрою, підвищенню продуктивності праці. Учені радять:

керівникові:

- намагатися робити зауваження підлеглим віч-на-віч;
- навчитися заохочувати підлеглих;
- визнавати свої помилки;
- уміти карати;
- не сперечатися через дрібниці;
- бути доброзичливим, делікатним;

усім співробітникам:

- володіти загальною культурою;
- порядно ставитися до інших;
- поважати людську гідність колег;
- не лицемірити, не брехати;
- бути ввічливими;
- свої негаразди, прикрощі залишати за межами установи;
- бути доброзичливими, сумлінними, шанобливими, тактовними, делікатними;
- уміти висловлювати співчуття.

Етика ділового спілкування "знизу-вверх" (відношення підлеглого до свого начальника). Загальне етичне правило поведінки можна сформулювали наступним чином: "Відносьтесь до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас відносились ваші підлеглі".

Службовий етикет передбачає і правила поведінки з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Етикет службових взаємин зобов'язує:

- бути ввічливим до всіх клієнтів (думка кожного клієнта впливає на імідж фірми, установи);
- зустрічі починати вчасно;
- на всі дзвінки і листи клієнтів вчасно давати відповіді;

- прийняті рішення виконувати у зазначені терміни;
- працівників бути в гарному і охайному одязі.

Усе це сприятиме надійним і довготривалим взаєминам із клієнтами, зростанню прибутків фірми.

Службовий етикет передбачає стосунки з іноземцями. Для ділового спілкування з ними потрібно добре знати звичаї, традиції країни, представником якої є ваш партнер, а також прийняті там правила етикету.

Але слід пам'ятати, що одним із найважливіших принципів закордонного ділового етикету є підтримка чесних і шанобливих відносин із партнером .

Тема 13. Конфлікт інтересів

Законом України «Про запобігання корупції» конфлікт інтересів поділяється на реальний та потенційний. При цьому потенційний конфлікт інтересів – наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень; реальний конфлікт інтересів – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Тобто складниками конфлікту інтересів є приватний інтерес (майновий чи немайновий), службові чи представницькі повноваження (безпосередні та загальнослужбові), співвідношення яких спричиняє виникнення реального або ж потенційного конфлікту інтересів.

Конфлікт інтересів – це конфлікт між професійною відповідальністю щодо захисту інтересів клієнтів, компанії та громадськості, а також власних інтересів. Він компрометує професійні судження, впливає на об'єктивність та є наслідком матеріальних, економічних інтересів, особистих стосунків [18].

Конфлікт інтересів виникає в ситуації, коли на рішення посадової особи впливає її особистий інтерес. Такий конфлікт може вплинути на неупередженість та об'єктивність людини через можливість зіткнення особистого інтересу з професійним та суспільним [19].

Відповідно до Кодексу професійної поведінки Американського інституту сертифікованих публічних бухгалтерів (AICPA Code of

Professional Conduct), конфлікт інтересів створює несприятливі умови та загрозу власного інтересу, які суперечать Правилам доброчесності та об'єктивності (Integrity and Objectivity Rule) [20].

У професійній діяльності бухгалтера конфлікт інтересів може мати безпосередній вплив на його об'єктивність або неупередженість, а також непрямий вплив у разі прийняття рішень під тиском посадової особи, яка діє в умовах конфлікту інтересів.

Бухгалтер може опинитися під тиском, спрямованим на: порушення ним законодавчих або нормативних актів; порушення ним технічних або професійних стандартів; підтримку стратегії керівництва на отримання неетичних або незаконних доходів; подання неправдивої або навмисно оманливої інформації (включно зі введенням в оману внаслідок мовчання) іншим особам (аудиторам організації-роботодавця або регуляторним органам); подання або асоціювання з фінансовою чи нефінансовою звітністю, яка суттєво викривляє факти, включаючи звітність, яка стосується фінансових звітів; дотримання податкових вимог; дотримання законодавства; звітів, обов'язкових для надання органам, що регулюють обіг цінних паперів [1, с. 111].

Професійна етика формує певні вимоги до поведінки бухгалтера у конфліктній ситуації, проте іноді вплив конфлікту інтересів та його наслідки можуть мати непередбачуваний характер.

І хоча здебільшого професійні якості та переконання дають внутрішню впевненість, що облікові працівники мають залишатися об'єктивними і захищатися від впливу конфліктів інтересів, у практичній діяльності є досить прикладів, які доводять наявність об'єктивних обмежень, коли професійні бухгалтери стикаються з конфліктами.

У більшості ситуацій за наявності реального або потенційного конфлікту інтересів виникають умови для отримання бухгалтером будь-якої форми фінансової вигоди від транзакцій на власну користь або користь третіх осіб.

Згідно з Кодексом професійної етики бухгалтерів, розробленим Міжнародною федерацією бухгалтерів (в редакції 2015 року), бухгалтер може зіткнутися з конфліктом інтересів, коли займається професійною діяльністю. Конфлікт інтересів створює загрозу об'єктивності та впливає на інші фундаментальні професійні принципи. Подібні загрози можуть виникати у таких ситуаціях:

– бухгалтер здійснює професійну діяльність, пов'язану з певним питанням, для двох або більше сторін, інтереси яких суперечать один одному; або

– інтереси бухгалтера щодо конкретного питання та інтересів сторони, для якої він здійснює свою професійну діяльність, пов'язану з цим питанням, є конфліктними.

Конфлікти інтересів виникають у всіх професіях, тому неправильно вважати, що навіть найкраще розроблені стандарти, кодекси, норми, правила дозволять уникнути таких конфліктів. Будь-яка компанія, її власники, учасники бізнесових процесів, реальні та потенційні партнери компанії чи користувачі інформації повинні бути готові до конфлікту інтересів та вміти вчасно попередити чи реагувати на його вплив для створення умов, сприятливих для ведення бізнесу.

Згідно з Кодексом професійної етики бухгалтерів Австралії та Нової Зеландії, які фактично базуються на Кодексі, розробленому Міжнародною федерацією бухгалтерів, найкращий спосіб управління конфліктами інтересів можна звести до шести «золотих правил» [21]:

1. Ідентифікувати потенційний та фактичний конфлікт інтересів.
2. Виявити конфлікт та запропонувати запобіжні заходи.
3. Запропонувати можливість отримати незалежну консультацію.
4. Отримати згоду діяти.
5. Задokumentувати: розкриття конфлікту; запропоновані заходи; можливість самостійної консультації і, що важливо, отриману згоду клієнта продовжувати діяти.
6. Переоцінка змін у характері зобов'язань.

Кодекс професійної поведінки АІСРА пропонує застосовувати правило “АСЕ” щодо конфлікту інтересів, яке охоплює такі складники, як [20]:

– обізнаність (Awareness) – потрібно усвідомлювати, що конфлікт інтересів може виникнути у будь-якій ситуації, тому прогнозування ризику та оцінка конфлікту є важливими складниками управління ним;

– комунікація (Communication) – є важливою гарантією, яка допомагає управлінню конфліктом інтересів та поєднує у собі принцип трьох D: розкриття інформації (Disclosure), рішення (Decisions) та документування (Documentation).

– вихід (Exit) – здебільшого професійні компанії мають досить важелів та механізмів для вирішення ситуації з конфліктом інтересів, а також запроваджують превентивні заходи та гарантії, щоби зменшити загрозу цілісності та об'єктивності до прийнятного рівня.

У будь-якому разі компанії повинні вживати заходів для запобігання конфлікту інтересів, застосувати їх для усунення загроз або зменшення цих загроз до прийнятного рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бралатан В.П., Гуцаленко Л.В., Здирко Н.Г. Професійна етика: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 252 с.
2. Людські стосунки: навч. посіб. / Винославська О.В., Малигіна М.П. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 142 с.
3. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова, О.О. Наумова // Формування ринкової економіки. – К.: КНЕУ, 2005. – Т. 2. Управління персоналом в організаціях. – С. 42–50.
4. Кодекс етики та ділової поведінки ДТЕК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dtek.com/content/files/dtek_kodeks_etiki_ua_print2.pdf (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.
5. Психологія управління: навч. посібник / І.О. Кулініч. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
6. The War for Talent [Електронний ресурс] / Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, and Edward G. Michaels III. – Режим доступу:

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3299491/TheWarforTalent.pdf> (дата звернення: 09.09.2022). – Назва з екрана.

7. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. / М.Б. Махсма; Європейський ун-т. – 2. вид. – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2003. – 188 с.

8. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л.П. Пуховська, А.О. Ворначев, С.О. Леу; за наук. ред. Л.П. Пуховської. – Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. – 176 с.

9. Титок В.В. Моделювання управління талантами щодо діяльності будівельних компаній / В.В. Титок // Програма та тези доповідей ІV міжнародної науково-практичної конференції “Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві” (7-8 червня 2022 р., м. Київ). – К.: Ліра-К, 2022. – С. 45-48

10. Федулова Л.І. Економіка знань: підруч. для вищ. навч. закл. / Л.І. Федулова. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 600 с.

11. Черушева Г.Б., Пархоменко В.В. Методичні рекомендації до виконання контрольних робіт з дисципліни «Економічна культура та професійна етика» для студентів заочної форми навчання освітнього рівня «магістр» спеціальності: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – К.: НАСОА, 2021. – 24 с.

12. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: Монографія / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін. / НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2006. – 208 с.

13. Career Hub. Платформа Центру «Розвиток КСВ» з кар’єрного консультування та професійних можливостей. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: careerhub.in.ua (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

14. The Office of career planning and professional development. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://careerplan.commons.gc.cuny.edu/> (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

15. How to Create a Goal-Oriented Career Development Plan (Template + Tips). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/articles/career-development-plan> (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

16. Медіаплатформа про роботу та життя. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://budni.rabota.ua/ua> (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

17. Мельник Н.Г. Бухгалтерський облік в умовах конфлікту інтересів / Н.Г. Мельник, С.В. Питель // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 651-655. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-96>

18. Tsahuridu E. What accountants should do where there's a conflict of interest. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.intheblack.com/articles/2015/11/05/what-accountants-should-do-where-theres-a-conflict-of-interest> (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

19. Goolsarran A. An accountant's view of conflict of interest. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.stabroeknews.com/2013/features/09/16/an-accountants-view-of-conflict-of-interest/> (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

20. Rood D. Managing conflicts of interest. Journal of Accountancy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/nov/how-to-manage-conflicts-of-interest.html> (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

21. Stickney R. Conflicts of interest and accountants – Getting it right. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.acuitymag.com/finance/conflicts-of-interest-and-accountants-getting-it-right> (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.

Навчально–методичне видання

ПЛАНУВАННЯ КАР’ЄРИ І ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Методичні вказівки
до вивчення дисципліни для здобувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Укладачі: **Титок Вікторія Вікторівна**
Ємельянова Олена Миколаївна

Підписано до друку 07.12.2022. Формат 60×84_{1/16}
Ум. друк. арк. 3,02. Обл.-вид. арк. 3,25.

Видавець і виготовлювач:
ТОВ «Видавництво «Ліра-К»,

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб’єктів видавничої справи ДК № 3981 від 15.02.2011.