

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО  
РОЗВИТКУ**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 2 курсу

Спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування

Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та  
адміністрування»

другого (магістерського) рівня  
освіти

Кожевникова Ірина Анатоліївна

Керівник доктор економічних наук,  
професор Тюхтенко Н. А.

Рецензент доктор економічних наук,  
професор Мохненко А.С.

Херсон – 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти</b>	
<b>дослідження професійної кар'єри.....</b>	<b>5</b>
1.1 Кар'єра: поняття, мета, умови розвитку та основні етапи .....	5
1.2 Типологія кар'єри .....	13
1.3 Фактори, що сприяють професійній кар'єрі .....	16
<b>РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження особистісних факторів, що</b>	
<b>сприяють розвитку професійної кар'єри (на прикладі департаменту</b>	
<b>здоров'я ХОДА) .....</b>	<b>21</b>
2.1 Характеристика емпіричної бази дослідження Департаменту	
здоров'я ХОДА .....	21
2.2 Особистісні чинники професійної кар'єри співробітників	
Департаменту здоров'я ХОДА .....	26
<b>РОЗДІЛ 3. Сучасні тенденції і методи удосконалення управління</b>	
<b>професійною кар'єрою державних службовців .....</b>	<b>31</b>
3.1 Планування професійної кар'єри як фактор підвищення ефективності	
людського розвитку .....	31
3.2 Формування системи кадрового менеджменту як основа для	
підвищення ефективності професійної кар'єри .....	33
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>46</b>

## ВСТУП

Сучасні світові тенденції переконливо ставлять питання пріоритетності формування людського капіталу для ефективного розвитку підприємства, країни, світу. Людський розвиток розглядається переважною більшістю науковців і практиків як основний елемент прогресу суспільства. Адміністрування на всіх рівнях людського розвитку виокремлює необхідність дослідження категорії «кар'єра». Саме кар'єра передбачає успішний професійний шлях працівника на різних етапах його життя, ступінь задоволеності своїм місцем в системі соціально-трулових відносин та, як наслідок, відповідна ефективність діяльності компанії, в якій (яких) реалізується успішна професійна кар'єра. Зазначене обумовлює *актуальність* дослідження професійної кар'єри як фактора підвищення ефективності адміністрування людського розвитку.

*Метою дипломної роботи* є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління професійною кар'єрою працівників для забезпечення ефективного кадрового менеджменту.

Відповідно до мети, нами були поставлені такі *завдання*:

по-перше, надати теоретичний аналіз категоріального апарату дослідження, а саме понять: «кар'єра», «професійна кар'єра», «типологія кар'єри», «фактори впливу на кар'єрний процес» тощо;

по-друге, здійснити емпіричне дослідження особистісних факторів професійної кар'єри на конкретному підприємстві;

по-третє, сформулювати систему чинників, які впливають на формування і розвиток професійної кар'єри у департаменті здоров'я Херсонської обласної державної адміністрації;

по-четверте, обґрунтувати сучасні тенденції у забезпеченні й управлінні професійною кар'єрою на підприємстві;

по-п'яте, показати значення системи кадрового менеджменту для підвищення ефективності і якості професійної кар'єри працівників.

*Об'єктом дипломної роботи* є процес формування професійної кар'єри працівників в умовах забезпечення ефективного людського розвитку на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретико-прикладні засади забезпечення професійної кар'єри в системі кадрового менеджменту на підприємстві.

*Методи дослідження.* Теоретико-методичною основою роботи є дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців в питаннях професійної кар'єри працівників в умовах ефективного людського розвитку. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

структуро-логічний аналіз – для побудови логіки і структури дипломної роботи;

аналіз та синтез – для дослідження сутності та структури категорії «кар'єра» і «професійна кар'єра»;

класифікаційно-аналітичний метод – для визначення та систематизації факторів і чинників впливу на професійну кар'єру працівників в умовах реального підприємства;

спостереження та письмове опитування за допомогою анкет і тестів – для оцінки професійної кар'єри працівників та впливу на неї окремих факторів.

*Практичне значення одержаних результатів* роботи полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо управління професійною кар'єрою на підприємстві як важливого чинника людського розвитку.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ

### 1.1. Кар'єра: поняття, мета, умови розвитку та основні етапи

В результаті розвитку персонал наповнює наявний у нього професійний досвід новим, відмінним від попереднього, змістом. При цьому трудова діяльність представляється як в якісних, так і в кількісних формах (професії, спеціальності, посади). Якісні зміни в розвитку персоналу знаходять відображення в зміні статусу людини в організації і виражаються в формі його кар'єри. Протягом свого професійного життя людина, як правило, займає не одну, а кілька посад. Така послідовність посад називається професійною кар'єрою [14]. Перспективи кар'єрного просування все частіше цінуються співробітниками не менше ніж висока заробітна плата. Від задоволення потреби в кар'єрному зростанні залежать рівень плинності кадрів, ступінь лояльності персоналу, його благонадійність, рівень трудової мотивації. Кар'єрний розвиток забезпечує зростання професіоналізму [16].

В даний час термін «кар'єра» широко вживається в науці і практиці управління людськими ресурсами. Однак трактується це поняття по-різному [17].

Слово «кар'єра» походить від італійського «carriera», що в перекладі на українську мову означає «біг, життєвий шлях, поприще». Уже в самій етимології закладена подвійність в сучасному розумінні кар'єри, динамічна і статична характеристики цього явища. Кар'єра розуміється, по-перше, як процес руху; по - друге, як результат цього руху [14].

Як науковий термін, «кар'єра» в даний час має безліч трактувань, які можна об'єднати в три групи.

До першої групи належать визначення, які ототожнюють кар'єру з послідовністю виконуваних людиною видів професійної діяльності та займаних професійних позицій, наприклад: - фактична послідовність займаних щаблів (посад, робочих місць, положень у колективі);

- професійне просування, зростання як етапи сходження людини до професіоналізму, перехід від одних його рівнів до інших»;

- просування працівника по службових сходах: зміна професії, спеціальності, кваліфікації, статусу (посади), ролі (обов'язків);

- ієрархічне відображення шляху посадового просування працівника протягом усього трудового періоду або його відрізка.

До другої групи належать визначення, які розглядають кар'єру як процес розвитку і самореалізації особистості;

- індивідуальна послідовність аттitudов (соціальних установок) і поведінкових проявів, які пов'язані з досвідом і активністю в сфері роботи протягом людського життя.

- кар'єра працівника (керівника або фахівця) - це процес його успішної професійної самореалізації при соціальному визнанні і в результаті підвищення на службі, що забезпечує взаємний інтерес організації і працівника.

Третя група включає визначення, що не обмежують кар'єру професійною сферою життя:

- види діяльності, злиті з образом життя і реалізують мету життя;

- сукупність ролей індивіда, спрямованих на реалізацію себе в якійсь із важливих сфер життя, таких як дозвілля, робота, сім'я [17].

Така різноманітність визначень свідчить про те, що в сучасному розумінні кар'єра має як зовнішню сторону (проходження певних ступенів просування), так і внутрішню, психологічну.

А. Я. Кібанов виділяє внутрішні і зовнішні (тобто надаються середовищем) кошти забезпечення кар'єри: ресурси людини (його здібності, знання, досвід), з одного боку, і фінанси, засоби виробництва, освіти і т.д. - з іншого боку [15]. Основний сутнісної характеристикою кар'єри визнається процес реалізації людиною себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності.

Крім того, з точки зору В.Л. Романова, слід розглядати поняття кар'єра у вузькому і широкому сенсах. У вузькому сенсі кар'єра - це індивідуальний трудовий шлях людини, спосіб досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження. У широкому сенсі кар'єра розуміється як активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує його стійкість в потоці соціального життя.

Глибокий аналіз проблеми побудови кар'єри здійснив Е. А. Могілевкіна. Розглядаючи кар'єру з позицій психолого-акмеологічного підходу, дослідник визначає кар'єру не тільки як переміщення по посадовим сходам організаційної ієрархії, а й як процес реалізації людиною себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності, досягнення особистістю її вершин [26].

Ідеальна форма кар'єрного процесу - його розвиток по висхідній (прогресивний тип). Кожна наступна стадія змін в цьому процесі відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Вона включає в себе досягнуті раніше результати і готує необхідність більш пізній стадії. Відбуваються при цьому зміни незворотні, оскільки кожна дія має наслідки, що йдуть в майбутнє. Придбані знання і досвід накопичуються і впливають людини в мережу організаційних зв'язків, які, в свою чергу змінюючись, захоплюють індивіда на рівні, досягнуті в процесі загального розвитку.

Таким чином, повноцінна кар'єра - це збалансоване поєднання, взаємодія процесів внутрішнього зростання і розвитку людини і його

зовнішнього просування в освоєнні соціального простору. При цьому внутрішній розвиток включає професійне зростання людини як збагачення його знань і навичок, зміна його впливу (влади, авторитету) в середовищі, престижу в очах підлеглих або колег, підвищення рівня добробуту. Зовнішнє рух фіксує досягнуті в розвитку результати і супроводжується освоєнням людиною певних ступенів, наприклад рухом по посадовими позиціями, розрядами кваліфікаційної драбини, статусним рангах, рівням матеріальної винагороди [10].

Кар'єра як складне соціально-економічне явище характеризується тим, що формується під впливом ряду факторів:

- економічних: кар'єра працівника здійснюється і розвивається в тій мірі, в якій це необхідно для розвитку організації, так як в кожен момент часу структура виробництва і структура зайнятості повинні оптимально відображати потреби ринку. Кваліфікована робоча сила, розглянута в аспекті впливу економічних чинників, цікава роботодавцю настільки, наскільки вона дозволяє організації досягти своїх цілей і задовольнити потреби ринку в товарах і послугах;

- соціально-психологічних: на успішність кар'єри і динамічність її розвитку впливають безпосередні досягнення людини в його професійній діяльності. Ці досягнення, в свою чергу, відображають природний потенціал працівника, його здатності, а також придбані в процесі навчання і попередню трудову діяльність знання, вміння і навички. Прагнення до збільшення числа досягнень, розвитку кар'єри в тій чи іншій області обумовлюється, крім іншого, поглядами, цінностями і поведінковими особливостями того чи іншого працівника;

- соціально-економічних: процес становлення та розвитку кар'єри багато в чому визначається так званими стартовими умовами - початковим рівнем освіти і рівнем життя, кваліфікацією працівника і його матеріальною забезпеченістю;



- соціально-демографічних: характер і зміст кар'єри тісно пов'язані з соціальним походженням працівника, його віком, статтю і т. п. - ці чинники роблять помітний вплив на швидкість і спрямованість кар'єрного розвитку;

- культурних: стереотипи, культурні норми і цінності, загальноприйняті в даному суспільстві, також можуть впливати на розвиток кар'єри [14].

Цілі кар'єри полягають у наступному:

- професія (вид діяльності) або посада повинні відповідати самооцінці і тому доставляти моральне задоволення;

- робота повинна знаходитися в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати гарний відпочинок;

- робота повинна носити творчий характер і дозволяти досягти певного ступеня незалежності;

- праця добре оплачується;

- робота дозволяє продовжувати активне навчання, займатися вихованням дітей, домашнім господарством [15].

Успіх просування по етапах трудової кар'єри залежить від ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів:

- часу початку, сили і стійкості трудової професійної мотивації;

- особистих інтелектуальних можливостей і функціональних здібностей до адаптації і включенню в даний вид трудової діяльності, що залежать від тимчасових фаз його життєвих, трудових і сімейних умов;

- ступеня соціальної зрілості працівника, спрямованості його особистих і професійних інтересів, трудового та життєвого досвіду, що визначає пріоритети поведінки відповідно до його потребами і ціннісними установками;

- характеру мікросередовища в колективі, стилю і методів взаємовідносин підлеглих і керівництва, змісту праці, ступеня відповідності змісту роботи особистим потребам і інтересам працівника;
- умов і перспектив посадового і кваліфікаційного зростання, що визначають не тільки можливість збільшення матеріального добробуту, а й задоволення потреб людини в самовираженні, визнання, самоствердження;
- ситуативних, випадкових обставин, що вносять елемент ймовірності в розвиток трудової діяльності людини [34].

Розвиток кар'єри завжди здійснюється в конкретних умовах. С.Н. Паркінсон підкреслює, що кар'єра може розвиватися як по сприятливому, так і несприятливим сценарієм. Сприятливий сценарій має місце, коли в організації створені умови для професійного та кар'єрного росту персоналу. Сприятливий сценарій в максимальному ступені сприяє самореалізації працівників [34]. Якщо ж таких умов не створено і кар'єрні домагання співробітників не реалізуються, то розгортається несприятливий сценарій. В умовах несприятливого сценарію різко знижується ефективність діяльності співробітників, формуються конфліктні міжособистісні відносини, посилюються організаційні та кар'єрні стреси [26].

Кар'єра являє собою тривалий процес, в якому можна виділити етапи. Найчастіше етапи кар'єри пов'язують з віковими періодами. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби [26]. На таблиці 1.1 пропонуємо розглянути основні етапи становлення кар'єри

Таблиця 1.1

### Основні етапи становлення кар'єри

Попередній етап	15-20 років	<p>Включає навчання в школі, отримання середньої та вищої освіти і триває до 25 років.</p> <p>На цьому етапі відбувається підготовка до трудової діяльності, вибір професії. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє його потреби і відповідає його можливостям. Якщо він відразу знаходить такий вид діяльності, то найбільш актуальними стають потреби в безпеці та соціальному визнанні.</p>
Етап становлення	25-30 років	<p>Працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба довшановлення незалежності.</p> <p>Початкові етапи кар'єри збігаються зазвичай зі створенням сім'ї народженням дітей, бажанням отримувати більш високу заробітну плату. На даному етапі велике значення має консультування з питань узгодження інтересів сім'ї та кар'єри.</p>

Етап просування	30-45 років	Відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період зусилля працівника зосереджені на збільшенні оплати праці та турботі про здоров'я.
Етап збереження	45-60 років	Настає пік вдосконалення кваліфікації, відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, які досягли положення чесною працею.
Етап завершення	60-65 років	Пов'язаний з підготовкою до виходу на пенсію. Даний період, пов'язаний з відходом від звичної активної професійної діяльності, зміною соціальних ролей і способу життя зазвичай переживається досить болісно. Як правило, люди отримують все менше задоволення від роботи і відчують стан психологічного і фізіологічного дискомфорту.

Періодизація кар'єри показує, що кар'єрний процес має внутрішню логіку, яку слід враховувати при плануванні кар'єри. На різних етапах кар'єри вирішуються різні кар'єрні завдання, виникають різні проблеми. Тому робота з співробітниками, які перебувають на різних кар'єрних етапах, повинна мати певні особливості. Людині доцільно готувати себе до наступних етапів кар'єри, з огляду на можливість переживання нормативних криз.

## 1.2 Типологія кар'єри

У науковій літературі представлено безліч типологій кар'єрних процесів за різними підставами: «вертикальна», ієрархічна кар'єра управлінця і «горизонтальна» - фахівця; професійна (як проходження ряду стадій розвитку) і внутрішньоорганізаційна (як траєкторія руху працівника в організації). Особливості кар'єри класифікують за формою: ідеальна - розвиток по висхідній; лінійна - розвиток і спади в безперервній послідовності; нелінійна; регресивна - має виражені затухаючі частини; стогнуча - відсутність змін протягом тривалого часу.

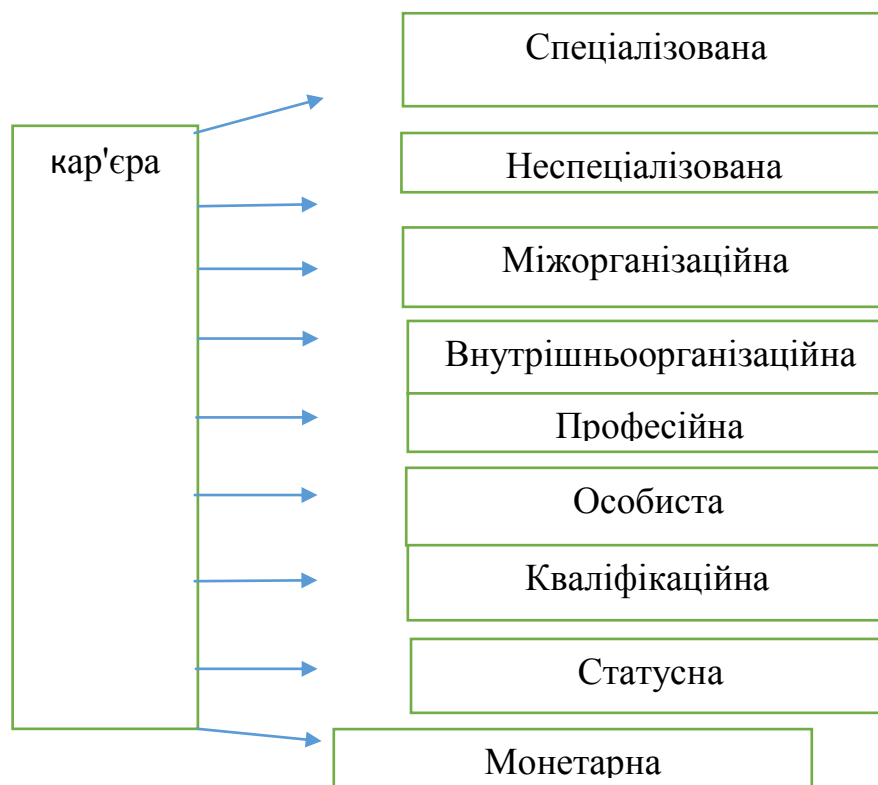


Рис. 1.1. Типологія кар'єри

Для професійної кар'єри характерне переважання у трудовій діяльності людини професійної спеціалізації; робота переважно в одній предметній професійній галузі; досягнення ним і визнання професійним співтовариством результатів його праці, авторитету в конкретному виді

професійної діяльності. Як правило, професійна кар'єра людини складається в організації, і часто буває так, що професійні досягнення створюють передумови для формування внутрішньоорганізаційної кар'єри або посадової кар'єри в організації [27].

За ступенем прихильності до організації розрізняють кар'єру внутрішньоорганізаційну і міжорганізаційну. У разі внутрішньоорганізаційної кар'єри працівник проходить всі стадії розвитку (адаптація, професійний і посадовий зростання, вихід на пенсію) в одній організації. При міжорганізаційній кар'єрі професійний розвиток здійснюється в різних організаціях. Стадії розвитку працівник проходить послідовно, працюючи на різних посадах в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра за спрямованістю поділяється на такі види:

а) вертикальна – передбачає просування на вищі щаблі структурної ієрархії. Саме це тип кар'єри асоціюється з поняттям кар'єра взагалі. Хоча при цьому варто додати, що крім вертикальної кар'єри можлива і спадна кар'єра, яка часто буває просто необхідна деяким працівникам;

б) горизонтальна – переміщення в іншу функціональну область діяльності без підвищення формального статусу або виконання певної службової ролі, що не має жорсткого формального статусу в організації (наприклад, роль керівника тимчасової творчої групи). До горизонтальної кар'єри можна віднести також ускладнення виконуваних робочих завдань в рамках займаної посади, як правило, з відповідною зміною винагороди. Працівник отримує перспективу професійного росту і розвитку в обох функціональних областях діяльності [26];

в) ступінчаста – послідовна зміна етапів вертикального і горизонтального пересування. Такий вид кар'єри зустрічається досить

часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми;

г) діагональна – одночасне просування в вертикальному і горизонтальному напрямках; [26].

Цікавий погляд на структуру внутрішньоорганізаційної кар'єри був представлений Е. Шейном, який запропонував умовно розглядати організацію у вигляді тривимірної фігури - конуса (а не двовимірної - трикутника, як це було прийнято раніше). Кар'єрне просування всередині організації може здійснюватися не в двох, а в трьох напрямках:

- вертикальний напрямок - рангове або ієрархічне підвищення або зниження;

- круговий рух відповідає зміні функцій в організації;

- рух всередину конуса означає придбання авторитету і поваги серед колег і характеризується організаційної приналежністю, привілеями, інформованістю про стан справ в установі.

Круговий рух і рух всередину конуса розглядаються як горизонтальна кар'єра чи кар'єра фахівця. Рух до вершини конуса - як вертикальна кар'єра (кар'єра керівника). Круговий рух дозволяє підтримувати інтерес до роботи, а також сприяє просуванню наверх (особливо важливо для керівників вищої ланки) [22].

За змістом змін, що відбуваються в процесі кар'єрного руху, слід розрізняти такі типи кар'єри:

1. Владна (зростання впливу). Цей вид кар'єри пов'язаний або з формальним зростанням впливу в організації за допомогою підвищення посадового статусу, або з ростом неформального авторитету працівника в організації.

2. Кваліфікаційна. Дана кар'єра передбачає зростання професіоналізму, рух по тарифах сітці.

3. Статусна - підвищення статусу працівника в організації, яке міститься в привласненні або чергового рангу за вислугу років, або почесного звання за видатний внесок у розвиток організації.

4. Монетарна (кар'єра доходу). Цей вид кар'єри передбачає підвищення рівня винагороди працівника, що теж може відбуватися одночасно з посадовим ростом і автономно [28].

Д. Сьюпер виділив три типи кар'єри, які залежать від особливостей особистості, способу життя, стосунків і цінностей людини. Підставою цієї класифікації є показник стабільності кар'єри.

1. Стабільна кар'єра - характеризується просуванням, навчанням, тренуванням в єдиному постійній професійній діяльності.

2. Звичайна кар'єра - найбільш поширена - збігається з нормативними стадіями життєвого шляху людини, включаючи кризи.

3. Нестабільна кар'єра - характеризується двома або кількома пробами, причому зміна професійної діяльності відбувається після певного періоду стабільної роботи в попередній професійній сфері.

При характеристиці типу кар'єри береться до уваги як послідовність, частота і тривалість обирається професійної діяльності, так і досягнутий рівень професійної майстерності. Велике індивідуальне своєрідність всередині типів професійних кар'єр, яке ми спостерігаємо в житті, багато в чому визначається особистісними особливостями [36].

### **1.3 Фактори, що сприяють професійній кар'єрі**

Кар'єра – професійне просування, зростання, перехід з одного ступеня професіоналізму на інший; як динаміка і загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життєдіяльності; як динаміка соціально-економічної і статусно-рольової позицій; як форма соціальної активності людини; як прагнення людини досягати положення, що дозволяє задовольняти свої потреби; активне просування людини в



освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності, що забезпечує його стійкість в житті; як успішність життя в цілому; як власні судження суб'єкта про успіхи та невдачі; як взаємозв'язок особистісного та професійного розвитку людини [26].

Узагальнюючи дані вітчизняних і зарубіжних досліджень, в якості інваріанта професіоналізму, що визначає кар'єрний успіх, можна виділити наступне:

- освіченість;
- аналітичність і системність мислення, вміння прогнозувати розвиток ситуації, передбачити результат рішень, вміння мислити глобально і реалістично одночасно;
- комунікативні вміння, навички ефективного міжособистісної взаємодії, вміння чинити психологічний вплив і вплив на інших людей;
- високий рівень саморегуляції: вміння, керувати своїм станом, розвиненість самоконтролю, стресостійкість;
- ділова спрямованість: активність, наполегливість і цілеспрямованість, спрямованість на прийняття рішень, вміння вирішувати нестандартні проблеми і завдання, прагнення до постійного підвищення професіоналізму;
- ясна «Я-концепція», реалістичне сприйняття своїх здібностей і можливостей, висока (адекватне) самоповага [38].

У міру розгортання кар'єри відбувається розвиток професійної «Я-концепції», яка досягає зрілості тільки в результаті достатнього професійного досвіду. Зазвичай на це йде від одного до десяти років роботи. Важливим напрямним елементом «Я-концепції» є так званий «якір кар'єри». Це поняття виникло на основі емпіричних досліджень кар'єри менеджерів. Воно відображає наявність усвідомлених пріоритетних професійних потреб в структурі особистості.

Е. Шейн стверджує: «Оскільки Ви дізнаєтеся самого себе відносно більше, стає очевидним, що Ви сформулюєте деякий визначальний

пункт своєї кар'єри або, як кажуть, кар'єрний якір - інтерес або цінність, від яких Ви ні за що не відмовитеся, якщо доведеться робити вибір» [52]. «Якір кар'єри» виникає в процесі соціалізації на основі і в результаті навчання в початкові роки розвитку кар'єри, він стійкий і може залишатися стабільним тривалий час. За термінологією, більш прийнятою у вітчизняній психології, цьому поняттю відповідає поняття особистісної диспозиції (установки) вищого рівня.

Кар'єрні домагання відображають рівень домагань особистості, тобто складність завдань і бажаний рівень самооцінки щодо професійного розвитку.

Кар'єрні орієнтації - це соціальні установки індивіда, що відображають значущість кар'єри і бажаний тип кар'єри [26].

Кар'єрна орієнтація - системи ціннісних орієнтацій, соціальних установок і інших соціально обумовлених спонукань до діяльності. Сукупність сформованих, усталених ціннісних орієнтацій утворює свого роду систему особистісних координат, що забезпечує стійкість певного типу поведінки і діяльності, виражену в спрямованості потреб та інтересів людини. Цінності не завжди усвідомлюються індивідом, при цьому їх регулятивний вплив залишається. Формування індивідуальних цінностей можна представити як процес інтеріоризації (присвоєння) особистістю соціальних цінностей.

Кар'єрні домагання і кар'єрні орієнтації формуються у людини досить рано: до початку професійної діяльності. Особистість усвідомлює їх існування в результаті оцінки своїх здібностей і талантів, мотивів і потреб, відносин і цінностей. Е. Шейн вважає, що ключові моменти кар'єри важко передбачити заздалегідь, тому що вони еволюційні і є продуктом процесу відкриття. Деякі люди не можуть встановити ключові моменти своєї кар'єри, поки не зіткнуться з необхідністю зробити головний вибір. Саме в ключовий момент кар'єри досвід минулої роботи людини, його інтереси, турбота про сім'ю, здібності та

орієнтації показують, що найбільш важливо для нього в даний момент [26].

З точки зору Е. Шейна поняттю кар'єрна орієнтація відповідає термін «якір кар'єри». «Якір кар'єри», або кар'єрна орієнтація, є важливим складовим елементом професійної «Я-концепції», виникає в процесі соціалізації на основі і в результаті накопичення професійного досвіду в початкові роки розвитку кар'єри, і служить для управління, стабілізації і інтеграції індивідуальної кар'єри [37].

Управлінська компетентність - кар'єрний якір. Як показує практика, наступні види компетентності роблять значний вплив на розвиток кар'єри:

1) аналітична компетентність - здатність порівнювати, аналізувати і вирішувати проблеми в умовах неповної інформації і невпевненості;

2) міжособистісна компетентність - здатність впливати на людей, контролювати, вести їх і управляти ними на всіх рівнях;

3) емоційна компетентність - здатність знаходити стимул в емоційних і міжособистісних кризах, не дозволяючи їм пригнічувати себе ними; здатність нести високу відповідальність, не боячись бути нею паралізованим.

Безпека як кар'єрний якір. Безпека віднесена до фундаментальних мотивів ще А. Маслоу. Деякі з випускників університетів стурбовані довгостроковою надійністю і стабільністю роботи. Вони готові робити те, що потрібно, щоб зберегти зайнятість, пристойний дохід і стійке майбутнє у вигляді хороших пенсійних програм і пільг. Е. Шейн розділяє на географічну і організаційну. Для зацікавлених в географічній безпеці підтримка стійкої кар'єри в знайомому середовищі взагалі важливіше, ніж перспективна чудова кар'єра, яка означала б виникнення нестабільності в їх житті внаслідок відриву від свого коріння і переїзду зі свого міста [22].

Для інших індивідуумів важлива організаційна безпека в державному секторі, де термін служби до звільнення або виходу на пенсію. Вони готові дозволити своїм керівникам вирішувати, якою має бути їхня кар'єра.

Ієрархія кар'єрних орієнтацій формується у людини протягом багатьох років. Ці структурні зміни відбуваються поступово і залежать не тільки від змін соціально-суспільного середовища, а й пов'язані з індивідуально-особистісними змінами людини [3].

Плануючи своє професійне майбутнє, намічаючи конкретні події - цілі, плани, людина виходить, перш за все, з певної ієрархії «кар'єрних якорів», представленої в його свідомості. Кар'єрні орієнтації не мають тієї визначеності, яка властива сформованим на належному рівні кар'єрним цілям і планам. Завдяки цьому вони виконують більш гнучку регулятивну функцію. Очевидно, що побудова ієрархії «кар'єрних якорів», і вибору ведучого детерміновано поєднанням різних чинників: особистісних особливостей людини, соціальних впливів на особистість, макроекономічних умов, що склалися в суспільстві. Всі перераховані вище фактори впливають на вибір людиною професійної кар'єрної орієнтації, що в свою чергу тягне постановку кар'єрних цілей і формування кар'єрних планів, що обумовлюють успішність кар'єри. Таким чином, перевага одних кар'єрних установок, орієнтацій іншим залежить від особливостей розвитку особистості, особливостей виховання, системи ціннісних орієнтацій і безлічі інших чинників [13].

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ФАКТОРІВ, ЩО СПРИЯЮТЬ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЗДОРОВ'Я ХОДА)

#### 2.1 Характеристика емпіричної бази дослідження Департаменту здоров'я ХОДА

Емпіричною базою дослідження виступив Департамент здоров'я Херсонської обласної державної адміністрації (далі ХОДА).

У травні 1944 року було створено обласний відділ охорони здоров'я. Мережа медичних закладів області на той час становила: 58 лікарень на 2907 ліжок, поліклініки, пологові будинки, інститут фізичних методів лікування, три санаторія для дітей та санаторій "Гопри".

У червні 1951 року відкрито дитячу обласну лікарню на 50 ліжок станом на 01.01.1958 року в області вже працювало 140 закладів охорони здоров'я.

Яскравий слід в історії охорони здоров'я Херсонщини залишила Катерина Михайлівна Харламова, заслужений лікар України, яка майже 30 років очолювала обласний відділ охорони здоров'я.

З 1987 року завідувачим став Віктор Леонтійович Трещов. Поліклініки будуються у кожному другому районі. Велика увага надається охороні материнства і дитинства. Відкривається 10 дитячих відділень у міських та районних лікарнях, розширюється мережа дитячих санаторіїв.

У 1991 році облздороввідділ реорганізовано в управління охорони здоров'я облдержадміністрації [31].

В ХХ і на початку ХХІ століття активно запроваджуються нові методики діагностики та лікування, в т.ч. унікальні і єдині в Україні: пластичні операції у новонароджених (пластика стравоходу та інших органів), лапароскопічні - в гінекології та урології, ендоскопічні - на хребті тощо). В обласній дитячій клінічній лікарні, одній з перших в Україні, організовано кардіохірургічну допомогу дітям, у т.ч. найменшим, новонародженим. Перші в Україні операції по видаленню селезінки та нирки проведено в обласній клінічній лікарні. У ці роки управління охорони здоров'я очолювали Микола Миколайович Корнієнко, Володимир Григорович Мітковський, Дмитро Дмитрович Дячук, Михайло Семенович Брагар. З 2010 року Управління охорони здоров'я Херсонської обласної державної адміністрації очолює Віктор Миколайович Короленко.

Завдяки наполегливій праці управління охорони здоров'я у медичній галузі відзначаються позитивні тенденції по зміцненню матеріально-технічної бази лікувально-профілактичних закладів, збільшенню фінансування, покращенню демографічної ситуації, зниженню захворюваності та смертності населення, в т.ч. від туберкульозу, онкологічних захворювань та інше. Збережена мережа закладів охорони здоров'я, яка включає 568 установ.

Практично всі населені пункти з кількістю мешканців понад 1000 осіб мають лікувально-профілактичні заклади. З 2011 року активно проводиться реформа первинної ланки по створенню центрів ПМСД.

З 15 лютого 2013 року управління охорони здоров'я реорганізовано в Департамент.

Велику увагу Департамент надає виконанню державних програм профілактики і лікування населення на серцево-судинні, судинно-мозкові та інші захворювання.

В обласній клінічній лікарні функціонує відділення серцево-судинної хірургії з центром інтервенційної радіології. В обласному

кардіодиспансері введено в дію відділення рентгенінвазивної кардіології на 20 ліжок, де запроваджено методику рентгенконтрастного дослідження коронарних судин та порожнин серця.

В інсультному центрі (міська клінічна лікарня) введений в дію спіральний комп'ютерний томограф, який забезпечує цілодобове дослідження інтракраніальних судин з наступним локальним тромболізисом. За особистою участю і контролем начальника управління в м. Херсоні створений та оснащений новітньою апаратурою «Центр серця».

Проведені заходи Департаментом охорони здоров'я облдержадміністрації та керівниками закладів і установ охорони здоров'я області сприяли зниженню захворюваності та смертності населення, покращенню якості надання медичних послуг, кадрового та фінансового забезпечення закладів [31].

На 2013 та послідуочі роки залишаються найактуальнішими питання:

- реформування галузі охорони здоров'я з метою підвищення доступності та якості медичної допомоги шляхом створення центрів первинної медико-санітарної допомоги та оптимізації ліжкового фонду;
- реформування екстреної медичної допомоги;
- створення обласного перинатального центру;
- підвищення ефективності використання ресурсного та кадрового потенціалу галузі, доукомплектування закладів охорони здоров'я області, в першу чергу розташованих у сільській місцевості, медичними кадрами;
- охорону материнства та дитинства, поліпшення репродуктивного здоров'я населення;
- зниження рівня інвалідності та смертності населення від серцево-судинних, судинно-мозкових, онкологічних захворювань, туберкульозу, ВІЛ/СНІДу та інших інфекційних хвороб;

- медичне забезпечення пільгових верств населення;
- формування здорового способу життя та профілактика інфекційних та соматичних захворювань [31].

На рис. 2.1 представлено структуру Департаменту здоров'я ХОДА.

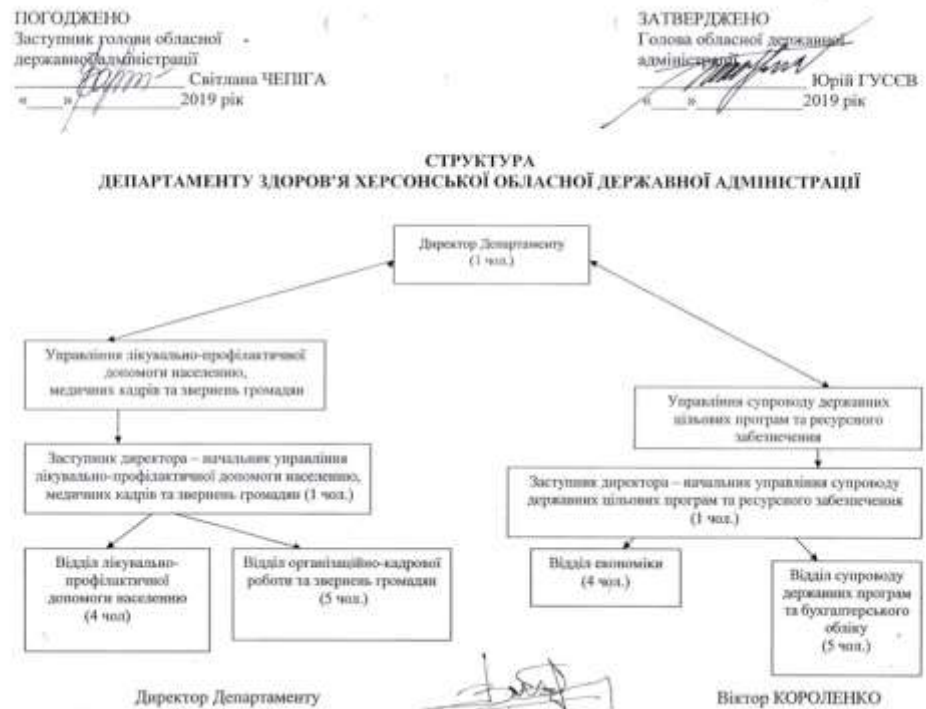


Рис. 2.1. Структура Департаменту здоров'я ХОДА

Департамент здоров'я включає в себе такі управління та відділи:

- управління супроводу державних цільових програм та ресурсного забезпечення;
- управління лікувально-профілактичної допомоги населенню;
- відділ лікувально-профілактичної допомоги дітям та матерям;
- відділ організаційно-кадрової роботи та звернень громадян;
- відділ супроводу державних програм та бухгалтерського обліку.

В процесі кар'єрного становлення фахівець сфери охорони здоров'я проходить відрізки трудової діяльності шляхом досягнення своїх життєвих цілей – етапи професійної кар'єри. У досліджуваному



Департаменті просування фахівців в основному йде «по вертикалі», але можлива і ротація на новостворювані структури установи. Посади фахівців заміщаються шляхом зростання в межах штатного розкладу від молодших посад до старших і через систему кадрового резерву.

Сучасні тенденції модернізації відносин між керівниками і співробітниками покладають все більше відповідальності на особу фахівця за управління кар'єрою. Кар'єра фахівця департаменту здоров'я - це процес професійної діяльності, в ході якої фахівець, просуваючись по службі, освоює нові технології і методи, прийоми соціальної роботи, функціональні та посадові обов'язки. Кар'єрне становлення фахівця - це мотивація до досягнення успіху, знання самого себе, успіх і самовіддача, самоконтроль і працездатність, впевненість в собі і об'єктивність і т.д., тобто процес успішної самореалізації, що супроводжується соціальним визнанням і є результатом просування по службовій драбині. Для вивчення факторів розвитку професійної кар'єри працівників Департаменту здоров'я нами була розроблена анкета, що включає в себе 10 запитань. З метою отримання найбільш повних і достовірних відомостей про особистісні фактори професійної кар'єри працівників були використані наступні методики: п'ятифакторний особистісний опитувальник (Додаток 1) або тест Велика п'ятірка (Big five) (Додаток 2), опитувальник професійних переваг (ОПП) Дж. Холланда (Додаток 3), «Якір кар'єри» Е. Шейна (Додаток 4) [37].

Анкетування проводилося у вигляді опитування в письмовій формі. Для цього використовується набір структурно організованих питань (анкета). Перевага даного методу полягає в можливості проведення дослідження великої групи людей одночасно і в порівняльній легкості статистичної обробки даних.

Характеристика вибірки. У дослідженні взяли участь працівники Департаменту здоров'я ХОДА. Вибірка опитуваних працівників склала 10 осіб, 25,5% - чоловіки і 74,5% - жінки, середній вік даного трудового

колективу склав 40 роки, середній стаж склав 10 років. З числа опитаних 2 респондента займають посаду завідувачі відділами та 8 - фахівців. За рівнем освіти 5 респондентів мають вищу освіту гуманітарного профілю і 5 респондентів - вищу економічну освіту. Результати, отримані у дослідженні розглянемо у п.2.2

## **2.2 Особистісні чинники професійної кар'єри співробітників Департаменту здоров'я ХОДА**

Співробітники досліджуваного Департаменту розуміють під професійною кар'єрою поступальний рух вгору, зміна статусу або посади. При цьому зовсім не відзначається зростання професійних знань, необхідних для заняття більш високого становища в ієрархічній структурі Департаменту здоров'я ХОДА [6].

Респондентам було запропоновано вибрати типи кар'єри, найпоширеніші в досліджуваній організації. Так, співробітники Департаменту відзначили наступні типи кар'єри:

- вертикальна (100% респондентів);
- стабільна (70% респондентів);
- звичайна (50% респондентів).

Такі типи кар'єри, як горизонтальна, ступінчаста і стрімка не були зазначені у відповідях опитуваних співробітників. Фахівці Департаменту вважають, що на розвиток кар'єри значний вплив мають особистісні, професійні та організаційні чинники (70%, 60%, 80% респондентів відповідно). 20% опитуваних не змогли відповісти на поставлене запитання. 70% співробітників управління відзначили, що особистісні якості впливають на розвиток кар'єри і її успішність.

Для більш детального вивчення особистісних якостей, що сприяють або перешкоджають розвитку професійної кар'єри

співробітників була використана методика 5PFQ. Результати, отримані за даною методикою, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.2

**Фактори особистості співробітників Департаменту здоров'я  
ХОДА**

Фактори особистості	Бали	Шкала
Активність-пасивність	9,75	Екстраверсія- інтроверсія
Домінування - підпорядкованість	10,75	
Товариськість - замкнутість	11,25	
Пошук вражень - уникнення вражень	9,25	
Прояв - уникнення почуття провини	10,75	
Теплота - байдужість	10,5	Прихильність - відособленість
Співпраця - суперництво	11,75	
Довірливість - підозрілість	10,25	
Розуміння - нерозуміння	11,5	
Повага інших - самоповага	10,25	

З наведеної таблиці видно, що опитувані співробітники Департаменту здоров'я ХОДА, прагнуть до співпраці, ставляться з розумінням як до колег, так і клієнтам, наполегливі, самокритичні, цікаві, допитливі. Як негативних рис варто відзначити високий рівень тривожності, що впливає на якість роботи і відповідно на можливості професійного зростання.

Кожна людина може бути віднесена до певного типу або охарактеризована через комбінацію кількох типологічних особливостей. Типологічні особливості особистості є результатом взаємодії безлічі

факторів: культурних і особистісних. Це такі, як вплив сім'ї, батьків і інших значущих людей, кваліфікація і досвід попередньої роботи, соціокультурне вплив, фізичне оточення тощо. Так, під впливом цих факторів особистість спочатку воліє одні і відкидає інші види діяльності та соціальної активності. Потім ці діяльності стають переважаючими інтересами. Ці інтереси ведуть до розвитку певних здібностей. І, нарешті, інтереси і здібності особистості формують певні особистісні диспозиції, які визначають те, як людина сприймає навколишній світ, відчуває, думає і діє.

Опитувальник Дж. Холланда дозволив виявити професійні переваги респондентів [16].

Важливо відзначити, що С-тип спостерігався практично у всіх респондентів, але домінував у 62,5% співробітників досліджуваної організації.

Здібності, якими володіє З-тип: вербальні здібності, навички спілкування і взаємодії з людьми, викладацькі, ораторські здібності, навички слухання. До особистісних характеристик і цінностей відноситься гуманістичність, ідеалістичність, етичність, відповідальність, моральність, кооперативність, налаштованість на інших, розуміння інших, тактовність, життєрадісність, оптимістичність. Дані особистісні характеристики повністю співвідносяться з тією професією і посадою, яку займають респонденти. Спостерігається чітка відповідність займаній посаді і типу професійних уподобань за методикою Дж. Холланда.

У подальшому ході дослідження респонденти відзначили які особистісні фактори перешкоджають розвитку професійної кар'єри:

- боязнь невдач;
- тривожність;
- відсутність кар'єрного потенціалу;
- зайва емоційність;

- низький рівень комунікабельності.

На питання «Які організаційні заходи сприяли б розвитку Вашої кар'єри?» відповіді респондентів розподілилися наступним чином:

У подальшому ході дослідження респонденти відзначили які особистісні фактори перешкоджають розвитку професійної кар'єри:

- боязнь невдач;
- тривожність;
- відсутність кар'єрного потенціалу;
- зайва емоційність;
- низький рівень комунікабельності.

На питання «Які організаційні заходи сприяли б розвитку Вашої кар'єри?» відповіді респондентів розподілилися наступним чином:

- заходи з планування, розвитку та управління кар'єрою (92,5% респондентів);
- кар'єрне консультування (50% респондентів);
- дослідження кар'єрного потенціалу співробітників (70% респондентів);
- професійне навчання (100% респондентів);
- тренінги (40% респондентів).

Розвиток професійної кар'єри створює певні переваги, і для самого працівника, і для організації в цілому. Перевагами для співробітника є більш високий ступінь задоволеності роботою в організації, що надала йому можливість професійного росту, підвищення рівня життя, більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя.

Переваги для організації полягають в наявності цілеспрямованих співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність з даною організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів, в можливості визначення потреби в професійному навчанні співробітників на основі планів розвитку кар'єри окремих

співробітників, у виявленні співробітників, підготовлених для ключових напрямків діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### **3.1. Планування професійної кар'єри як фактор підвищення ефективності людського розвитку**

Кожній людині необхідно планувати своє майбутнє, свою кар'єру, ґрунтуючись на своїх можливостях. Правильна самооцінка своїх навичок, ділових рис передбачає знання себе, своєї сили, своїх слабкостей і недоліків. Тільки за цієї умови можна правильно поставити цілі кар'єри. Збіг наміченого шляху, службово-професійного просування і фактичної кар'єри на практиці відбувається досить рідко і швидше виняток, ніж правило. Потреби людини, його життєві цілі, отже, і цілі кар'єри розрізняються за періодами часу. Кожна людина планує свою кар'єру, своє майбутнє, орієнтуючись на потреби, здібності, реальну оцінку наявних соціально-економічних умов реалізації своїх очікувань (бажань). Межі і швидкість просування індивідів залежать від соціальних можливостей розвитку своїх здібностей, ціннісних орієнтацій на трудову кар'єру. Істотний вплив робить і вік, хоча цей вплив суперечливо (з одного боку, біолого-спіхологічні особливості організму, а, з іншого - досвід, освіта, кваліфікація).

Будь-яка людина планує своє майбутнє, ґрунтуючись на своїх потребах і з огляду на сформовані соціально-економічні умови. Для одних людей кар'єра стає результатом реалізації детального довгострокового плану, для інших - це набір випадковостей. Очевидно, що для успішного розвитку кар'єри недостатньо одних побажань, навіть якщо вони приймають форму добре задуманого плану. Для просування

по ієрархічній драбині необхідні професійні навички, знання, досвід, наполегливість і певний елемент везіння.

У сучасному світі найважливішим джерелом підтримки співробітника у розвитку кар'єри стає організація, в якій він працює.

Планування кар'єри полягає у визначенні цілей професійного розвитку і шляхів, що ведуть до їх досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає придбання кваліфікації, необхідної для заняття бажаної посади, послідовне просування по службі з метою набуття досвіду роботи в передбачуваній посаді. Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявленням співробітником власних професійних інтересів і визначення методів їх реалізації, тобто посади, яку він хотів би зайняти в майбутньому. Після цього зіставляються власні можливості з вимогами, що пред'являються до цікавлять посад, і визначається реальність плану розвитку кар'єри [26].

Планування кар'єри забезпечує взаємозв'язок цілей організації і співробітника, облік і узгодження їх потреб; вивчення та оцінку потенціалу просування, визначення його критеріїв; ознайомлення людей з реальними перспективами їх зростання і умовами, які дозволять досягти бажаного і уникнути при цьому «кар'єрних глухих кутів». В результаті індивіди задоволені працею, бачать перспективи, мають можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готується до майбутньої роботи.

Планування професійної кар'єри - це процес створення поетапного досягнення мети з урахуванням «людського фактора». Перш ніж планувати професійну кар'єру, необхідно з'ясувати ставлення людини до неї, загальний емоційний настрій, то, що вкладаєте в поняття кар'єри, адже складно, а можливо неможливо, прагнути до мети, яку не знаєш, як назвати. Важливо, також знати, який у Вас рівень мотивації. Рівень мотивації до діяльності залежить від спонукання людини до виконання трудових завдань шляхом активізації його вольової сфери.



Професійна кар'єра характеризується тим, що людина в своєму трудовому житті проходить різні стадії розвитку: вибір професійного шляху, навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей і т. Д. Важливо пам'ятати, що кар'єра починається не в момент призначення на яку -або посаду, а в момент вибору сфери, в якій можна застосувати свої здібності. Основною умовою успішної кар'єри є правильний вибір професії. Вирішення цієї проблеми полягає в обліку декількох факторів [26].

#### Фактор 1

Потрібно добре знати світ професій і вимоги, які пред'являються до людини, що виконує ту чи іншу роботу. Уточнити для себе формулу обраної професії, з урахуванням можливих запасних варіантів вибору.

#### Фактор 2

Потрібно правильно визначити свої інтереси і схильності, оцінити свої можливості, стан здоров'я, здібності і відповідність вимогам обраної професії.

#### Фактор 3

Потрібно вивчити стан ринку праці, його потреби і регіональні особливості.

#### Фактор 4

Потрібно виходити з реальних можливостей отримання освіти, перенавчання та підвищення кваліфікації.

### **3.2. Формування системи кадрового менеджменту як основи для підвищення ефективності професійної кар'єри**

Для створення системи просування по службі працівників спочатку необхідно виявити, що ж таке просування по службі, що впливає на кар'єру працівників і сприяє успішному їх просуванню по кар'єрних сходах. При цьому слід враховувати, що поняття кар'єри і кар'єризму в побуті найчастіше несе негативний відтінок, проте воно

надає, зокрема, вирішальний вплив на функціонування підприємства. Саме конкуренція при русі по кар'єрних сходах змушує працівника безперервно підвищувати рівень знань, вдосконалювати професійну майстерність та утримуватися від дисциплінарних проступків. За допомогою правильно побудованої кар'єри (чергування посад, місць роботи, навчання) генеруються необхідний службовий досвід і необхідні знання для виконання більш високих посад [7].

Для реалізації всіх аспектів кар'єри призначена система кадрового відбору. Однак чіткої регламентації побудови і функціонування цієї системи немає. Принципи, за якими повинна здійснюватися селекція на вищі посади, законодавчо не визначені. Все це знижує ефективність системи відбору, робить її непрозорою. Часто на високі посади приходять люди, які за своїми діловими і моральними якостями не відповідають необхідним вимогам. Та все це зумовило вибір теми нашого дослідження.

Складність і актуальність вивчення кар'єри працівників як соціального феномена обумовлює підвищений інтерес з боку дослідників до даної проблеми. Її вивченням займається цілий ряд соціальних і гуманітарних наук: психологія, економіка, управління, соціологія, політологія, історія, право тощо. Поширення отримали наукові дослідження, в яких автори застосовують категоріально-понятійний апарат, що включає такі поняття, як «кар'єрна мобільність», «посадова кар'єра», «соціальний ліфт», «кар'єрний ліфт», «управління кар'єрою». У них розглядалися питання внутрішньоорганізаційної кар'єри різних категорій працівників, розроблялися рекомендації для керівників з регулювання кар'єрних процесів [7]. Різні аспекти успішності професійної кар'єри досліджуються в роботах сучасних вчених. Серед цих аспектів слід виділити:

- заощадження здоров'я,
- раціональний спосіб життя,

- ефективно визначення кар'єрної стратегії в системі комунікацій, в які вступає особистість людини – працівника [2].

Благополуччя країни в цілому і окремого підприємства залежить від якості роботи працівників, тому в період реформування гостро стоїть необхідність в залученні молодих, талановитих фахівців. Однак на ділі виходить парадоксальна ситуація, з одного боку, роботодавці зацікавлені в тому, щоб на службу надходили і будували кар'єру тільки кращі, мотивовані кадри, з іншого боку - не можуть надати їм ясну подальшу перспективу кар'єрного росту. Тому, дослідження факторів, проблем, шляхів вдосконалення кар'єри стоїть особливо гостро в сучасній Україні.

У більшості галузей людської професійної діяльності на перше місце постає поєднання інтересів особистості і організації. Розглянемо це на прикладі сфери державної служби. Якщо за часів Радянського Союзу система управління персоналом носила організаційно-розпорядчий (адміністративний) характер і дії людини були строго регламентовані, кроки його службового просування диктувалися вищестоящими органами, то в даний час основна відповідальність за успішний розвиток кар'єри лежить на самій людині. Вченими виявляються і уточнюються особистісні детермінанти кар'єрного розвитку державних службовців [5], образ кар'єри і його роль у професійному становленні чиновників [6].

Однак на державній службі чітко сформованого механізму управління кар'єрою не існує. Для підрозділів, що займаються кадрами, не передбачена робота з консультування держслужбовців про можливості посадового і кар'єрного зростання. Це говорить про недостатність реалізації функцій з управління кар'єрою.

Виходячі з аналізу успішного досвіду управління кар'єрою працівників в провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях нами сформовані рекомендації для розвитку управління кар'єрою на

державній службі (вони ж можуть бути використані також для будь-якого іншого підприємства):

1. Реформувати функції відділу кадрів, або створити додатковий відділ, який займався б питаннями розвитку кар'єри, проводив консультації з даного питання, складав плани розвитку професійно-посадового зростання.

2. Передбачити в моделі управління кар'єрою механізм планування кар'єри, для того щоб кожен з них бачив можливі варіанти свого розвитку.

3. Переглянути терміни проведення атестацій, зробити їх проведення частіше, що дозволить найбільш повно оцінити потенціал працівника і скорегувати його план розвитку кар'єри.

4. Ввести практику проведення консультацій з відділом кадрів і безпосереднім керівником за результатами атестацій і досягнень, проведення спільного коригування плану [7].

Використання подібного досвіду міжнародних організацій дозволило б збільшити кадровий потенціал працівників, зробити наочними і прозорими їх кар'єрні плани.

Управління професійною кар'єрою в сучасних умовах являє собою актуальну задачу, так як окремі характеристики, тенденції, напрямки кар'єрних процесів стали проявлятися тільки останнім часом, з початком реформування і модернізації українського суспільства.

В даний час створюються об'єктивні можливості для управлінських впливів на професійну кар'єру. Реалізація можливостей цього впливу - важливий резерв підвищення ефективності та якості служби, вдосконалення та її модернізації. При цьому необхідне урахування наступних обставин [8].

По-перше, оскільки професійна кар'єра, будучи соціальним процесом проявляється через професійну діяльність, то і управління цим процесом можливо шляхом спонукання працівників до необхідної

діяльності. Отже, керуючий вплив має включати створення необхідних стимулів, що спонукають окремих осіб, цілі категорії працівників до відповідної діяльності в рамках організації. Крім того, істотна особливість полягає в тому, що дана проблема має вирішуватися не тільки централізовано, а й в рамках окремих установ.

По-друге, професійна кар'єра може розвиватися як стихійно, так і бути свідомо регульованою. При відсутності цілеспрямованого впливу на її розвиток переважають стихійні моменти, що небажано, тому що призводить до виникнення протиріч між інтересами особистості й організацією. Забезпечити ефективне поєднання цих інтересів, направити розвиток соціальних процесів в потрібне русло - в цьому полягає найважливіше завдання наукового управління процесами, пов'язаними з професійною кар'єрою.

По-третє, необхідно звертати увагу на те, що процес побудови професійної кар'єри може мати різну швидкість. Управління цим процесом покликане забезпечити оптимальний розвиток професійно-значущих якостей і навичок у кожної особистості. При цьому необхідно враховувати специфіку конкретного виду професійної діяльності.

Кадрова технологія виступає засобом управління кількісними та якісними характеристиками особистості. Вона покликана забезпечити досягнення цілей організації, а так само її ефективне функціонування. Для успішної діяльності будь-якої організації потрібні індивіди, що володіють конкретними професійними здібностями, які пройшли відповідну підготовку, мають багатий професійний досвід. При цьому одного факту наявності таких людей недостатньо. Для того, щоб здібності людини були реалізовані в його інтересі, в інтересах організації, необхідно управляти людськими ресурсами. Об'єктом впливу кадрових технологій є професійні здібності людини, раціональне використання його професійного досвіду в організації, створення умови для їх повноцінної реалізації. Результатом їх застосування, як правило, є

отримання більш повної інформації про здібності людини, його подальший професійний розвиток, зміна посадового статусу в організації, більш адекватну винагороду і інші зміни. Одночасно кадрові технології виконують і функції загальних управлінських технологій, спонукаючи людину до зміни своєї ролі в організації.

Таким чином, кадрові технології органічно включені в структуру управління і регулювання, мають свою специфіку і об'єкт свого впливу.

Управління кар'єрою можна розглядати як «ззовні», так і «зсередини».

Управління професійною кар'єрою «ззовні» включає три процесу:

- 1) оцінка персоналу (професійних і особистісних компетенцій);
- 2) розгляд варіантів кар'єри (аналітична робота всередині компанії, організації);
- 3) вибір варіанта кар'єри, формування системи навчання, спрямованої на приведення у відповідність компетенцій співробітника і вимог посади, яку він має зайняти найближчим часом.

При формуванні соціальної технології управління професійною кар'єрою необхідно враховувати принцип системності. У зв'язку з цим дуже важливо, щоб для вирішення складних завдань управління соціальними процесами використовувалися наукові методологічні підходи, що дозволяють передбачити результати прийнятих рішень і знижувати ризик і наслідки невдач. Управління з позиції системного підходу є здійснення сукупності впливів на об'єкт, обраних з безлічі можливих впливів на підставі інформації про поведінку об'єкта і стан зовнішнього середовища, для досягнення заданої мети. Управління є функція системи, спрямована або на збереження її основної якості (тобто сукупності властивостей, втрата яких призводить до руйнування системи), або на виконання певної програми, що забезпечує стійкість функціонування і досягнення певної мети.

Здійснюючи управління професійною кар'єрою, важливо мати на увазі, що розумне планування, розвиток і реалізація кар'єри мають далекосяжні наслідки як для індивідуальної мотивації професійної діяльності співробітника, так і для стану суспільства в цілому. Якщо в організації існує ефективна система соціальної мобільності, розвитку кар'єри в цілому, то вона не тільки забезпечує досягнення внутрішньоорганізаційних цілей, а й одночасно підтримує професійну стійкість особистості, сприяє формуванню здорової соціальної атмосфери.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження на тему «Професійна кар'єра як фактор підвищення ефективності адміністрування людського розвитку» нами були отримані наступні висновки.

1. Професійна кар'єра - це збалансоване поєднання, взаємодія процесів внутрішнього зростання й розвитку людини і його зовнішнього просування в освоєнні соціального простору. Внутрішній розвиток включає професійне зростання людини як збагачення його знань і навичок, зміна його впливу (влади, авторитету) в середовищі, престижу в очах підлеглих або колег, підвищення рівня добробуту. Зовнішній рух фіксує досягнуті результати і супроводжується освоєнням людиною певних ступенів, наприклад рухом по посадовими позиціями, розрядами кваліфікаційної драбини, статусним рангах, рівням матеріальної винагороди тощо.

2. Професійна кар'єра формується під впливом ряду факторів: економічних, соціально-психологічних, соціально-економічних, соціально-демографічних, культурних.

3. Цілями професійної кар'єри слід визначити наступні:

- професія (вид діяльності) або посада повинні відповідати самооцінці і тому доставляти моральне задоволення;
- робота повинна знаходитися в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати гарний відпочинок;
- робота повинна носити творчий характер і дозволяти досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачується;
- робота дозволяє продовжувати активне навчання, займатися вихованням дітей, домашнім господарством.



4. Успіх просування по етапах трудової кар'єри залежить від ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів:

- часу початку, сили і стійкості трудової професійної мотивації;
- особистих інтелектуальних можливостей і функціональних здібностей до адаптації, включенню в даний вид трудової діяльності, що залежать від тимчасових фаз його життєвих, трудових і сімейних умов;
- ступеня соціальної зрілості працівника, спрямованості його особистих і професійних інтересів, трудового та життєвого досвіду, що визначає пріоритети поведінки відповідно до його потреб і ціннісних установок;
- характеру мікросередовища в колективі, стилю і методів взаємовідносин підлеглих і керівництва, змісту праці, ступеня відповідності змісту роботи особистим потребам і інтересам працівника;
- умов і перспектив посадового і кваліфікаційного зростання, що визначають не тільки можливість збільшення матеріального добробуту, а й задоволення потреб людини в самовираженні, визнання, самоствердження;
- ситуативних, випадкових обставин, що вносять елемент ймовірності в розвиток трудової діяльності людини.

5. Становлення професійної кар'єри – це тривалий процес, що складається з ряду етапів, які найчастіше пов'язують з віковими періодами: попередній етап (15-20 років), етап становлення (25-30 років), етап просування (30-45 років), етап збереження (45 – 60 років), етап завершення (60-65 років).

Періодизація кар'єри показує, що кар'єрний процес має внутрішню логіку, яку слід враховувати при плануванні кар'єри. На різних етапах кар'єри вирішуються різні кар'єрні завдання, виникають різні проблеми. Тому робота з співробітниками, які перебувають на різних кар'єрних етапах, повинна мати певні особливості.

6. Вчені і практики пропонують різні фіди типологізації кар'єри, яку слід враховувати у практичній діяльності в умовах адміністрування людським розвитком на підприємстві. Серед основних типів кар'єри слід виділити: спеціалізовану, неспеціалізовану, між організаційну, внутрішньо організаційну, професійну, особисту, кваліфікаційну, статусну, монетарну тощо.

7. Проведене нами дослідження основних аспектів професійної кар'єри у департаменті здоров'я Херсонської обласної державної адміністрації показало, що розвиток професійної кар'єри створює певні переваги і для самого працівника, і для організації в цілому. Перевагами для співробітника є більш високий ступінь задоволеності роботою в організації, що надає йому можливість професійного росту, підвищення рівня життя, більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя.

8. У сучасному світі найважливішим джерелом підтримки співробітника у розвитку професійної кар'єри стає організація, в якій він працює. Важливим тут слід виокремити: планування кар'єри, реалізація кар'єри.

Планування професійної кар'єри - це процес створення поетапного досягнення мети з урахуванням «людського фактора». Тому адміністрування людського розвитку в організації є вкрай необхідним в тому числі і для забезпечення допомоги працівникам у плануванні кар'єри, яка проходить через різні стадії: вибір професійного шляху, навчання, працевлаштування на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей тощо.

9. Важливо усвідомлювати, що кар'єра починається не в момент призначення на посаду, а в момент вибору сфери, в якій можна застосувати свої здібності. Основною умовою успішної кар'єри є правильний вибір професії, який ґрунтується на ряді факторів:

- потрібно добре знати світ професій і вимоги, які пред'являються до людини, що виконує ту чи іншу роботу. Уточнити для себе формулу обраної професії, з урахуванням можливих запасних варіантів вибору;

- потрібно правильно визначити свої інтереси і схильності, оцінити свої можливості, стан здоров'я, здібності і відповідність вимогам обраної професії;

- потрібно вивчити стан ринку праці, його потреби і регіональні особливості;

- потрібно виходити з реальних можливостей отримання освіти, перенавчання та підвищення кваліфікації.

10. Благополуччя країни в цілому і окремого підприємства залежить від якості роботи працівників, тому в період реформування української економіки гостро стоїть необхідність у форміванні людських ресурсів організації високої якості. Без адміністрування цього процесу неможливо говорити про ефективний кадровий менеджмент в контексті відповідної професійної кар'єри.

11. На підставі здійсненого аналізу для підвищення ефективності управління професійною кар'єрою, пропонуємо наступне:

- Реформувати функції відділу кадрів, або створити додатковий відділ, який займався б питаннями розвитку кар'єри, проводив консультації з даного питання, складав плани розвитку професійно-посадового зростання.

- Передбачити в моделі управління кар'єрою механізм планування кар'єри, для того щоб кожен з них бачив можливі варіанти свого розвитку.

- Переглянути терміни проведення атестацій, зробити їх проведення частіше, що дозволить найбільш повно оцінити потенціал працівника і скорегувати його план розвитку кар'єри.

- Ввести практику проведення консультацій з відділом кадрів і безпосереднім керівником за результатами атестацій і досягнень, проведення спільного коригування плану.

12. Управління професійною кар'єрою в сучасних умовах являє собою актуальну задачу, так як окремі характеристики, тенденції, напрямки кар'єрних процесів стали проявлятися тільки останнім часом, з початком реформування і модернізації українського суспільства.

При цьому необхідне урахування наступних обставин:

По-перше, оскільки професійна кар'єра, будучи соціальним процесом проявляється через професійну діяльність, то і управління цим процесом можливо шляхом спонукання працівників до необхідної діяльності.

По-друге, професійна кар'єра може розвиватися як стихійно, так і бути свідомо регульованою. При відсутності цілеспрямованого впливу на її розвиток переважають стихійні моменти, що небажано, тому що призводить до виникнення протиріч між інтересами особистості й організацією. Забезпечити ефективне поєднання цих інтересів, направити розвиток соціальних процесів в потрібне русло - в цьому полягає найважливіше завдання наукового управління процесами, пов'язаними з професійною кар'єрою.

По-третє, необхідно звертати увагу на те, що процес побудови професійної кар'єри може мати різну швидкість. Управління цим процесом покликане забезпечити оптимальний розвиток професійно-значущих якостей і навичок у кожної особистості. При цьому необхідно враховувати специфіку конкретного виду професійної діяльності.

13. Важливим засобом управління кількісними та якісними характеристиками особистості є кадрова технологія, яка покликана забезпечити досягнення цілей організації за рахунок ефективного адміністрування людськими ресурсами, які, в свою чергу, зацікавлені у власній професійній кар'єрі.

14. При формуванні технології управління професійною кар'єрою необхідно враховувати принцип системності і мати на увазі, що розумне планування, розвиток і реалізація кар'єри мають далекосяжні наслідки як для індивідуальної мотивації професійної діяльності співробітника, так і для стану суспільства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д. П. Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудо­вих відносин / Д. П. Богиня // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2003. – № 4. – Т. 1. – С. 7–10.
2. Візіров Б. Й. Управління кар'єрою державного службовця як взаємодія інтересів /Б. Й. Візіров // Міжнародний науково-практичний журнал. – Вип. 11 (71). Економіка та держава. – Серія: Державне управління. – 2008 р. – С. 84-85.
3. Види кар'єри [Електронний ресурс] - Режим доступа: <https://sites.google.com/site/moaprofesijnakarera/vidi-kar-eri>
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. /Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент / В. Г. Воронкова – Київ : ВД "Професіонал", 2004. – 400 с.
6. Департамент здоров'я ХОДА [Електронний ресурс] - Режим доступа:<https://khoda.gov.ua/departament-oxoroni-zdorovuya>
7. Державне управління та місцеве самоврядування : тези Міжн. наук. конгресу 26 березня 2010 р. – Харків : Вид-во Харків РІНДУ "Магістр", 2010.- 372с.
8. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. – К.: ЕксОб, 2008. – 384 с.
9. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. — Х.: ХІБМ, 2006. — 304 с.
10. Лозовецька В.Т. Концептуальні засади професійного саморозвитку сучасної особистості/ В.Т. Лозовецька// Науковий вісник ІШО НАПН України № 1. 2011. – С. 33-39.

11. Лозовецька В. Методологічні підходи до формування кар'єри майбутніх фахівців / В. Лозовецька // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. 2014. - № 8. - С. 21-27.
12. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах праці: монографія / В.Т.Лозовецька. – К: Міленіум, 2015. – 244 с.
13. Малиновський В. Я. Державне управління / В. Я. Малиновський. — Київ : Атіка, 2009. — 608 с.
14. Менеджмент персоналу : навч.посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
15. Методи дослідження кар'єри [Електронний ресурс] - Режим доступу [http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/4\\_2018/45.pdf](http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2018/45.pdf)
16. Методика Дж. Холланда [Електронний ресурс] - Режим доступу: [u.ua/wp-content/uploads/sites/13/2014/01/Методика-«Визначення-типу-особистості-за-методикою-Дж.-Холланда»](http://u.ua/wp-content/uploads/sites/13/2014/01/Методика-«Визначення-типу-особистості-за-методикою-Дж.-Холланда»)
17. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу/М.І. Мурашко. — К.: Знання, 2006. — 312 с.
18. Назарова Г. В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства/ Г. Назарова. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2008. № 2(27). С. 150-154.
19. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навч. посіб./ В.Г. Никифоренко – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
20. Осовська Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник/ Галина Осовська, Олег Осовський, - К.: Кондор, 2005. - 853 с.
21. Прийма Л. Мотивація персоналу у ринкових умовах господарювання / Л. Прийма // Вісник національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2007. – № 9 (582). – С. 232–237.

22. Прушківська Е. В., Переверзева А. В. Походження, сутність і розвиток людського капіталу в умовах сучасних ринкових перетворень. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №1. С. 196–202.
23. Пятифакторна модель особистості [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://psycabi.net/testy/388-test-bolshaya-pyaterka-pyatifaktornyj-lichnostnyj-oprosnik-r-makkrae-p-kosta-metodika>.
24. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою. Навч. посіб./ В.С.Савельєва, О.Л.Єськов – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 176 с.
25. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с/
26. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. - Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
27. Типи кар'єри [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://library.if.ua/book/45/3090.html>.
28. Тюхтенко Н. А. Мотиваційні аспекти функціонування управлінського персоналу підприємства / Н.А. Тюхтенко. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2013. № 2 (31). С. 280–285.
29. Тюхтенко Н. А., Казакова Т. С. Роль управління професійною кар'єрою у підвищенні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства / Н.А. Тюхтенко, Т.С. Казакова. *Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: матеріали III Усеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. Херсон. 2018. С. 59-60.
30. Франко Л. Систематизація поглядів сучасних науковців на економічну категорію «людський капітал»/ Л. Франко. *Науковий вісник ПУСКУ. Економічні науки*. 2011. № 4 (49). Ч. I. С. 219–223.
31. Херсонська обласна державна адміністрація [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://khoda.gov.ua>.



32. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
33. Ховард Д., Коротков Є. Принципи менеджменту/ Д.Ховард, Є. Коротков. - М., 2006. - 377 с.
34. Шульга Ж. О. Інтелектуальний капітал як об'єктивна економічна категорія/ Ж. Шульга. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2010. №2 (10). С. 106–111.
35. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством/ В.Г. Щербак. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. 162 с.
36. Язлюк Б. О., Бутов А. М. Використання інноваційних технологій безперервного підвищення професійної компетентності персоналу в процесі реалізації місії державного органу/ Б. Язлюк. Інноваційна економіка. 2012. Вип. 4.С. 281–288.
37. Якір кар'єри. Методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі [Електронний ресурс] - Режим доступа: <https://psiukrearth.ru/psihologichni-testi-ta-igri/7900-jakir-kar-eri-metodika-diagnostiki-cinnisnih.html>.
38. Clutterbuck, D., Megginson D. Coaching at Work / D. Clutterbuck, D. Megginson. - New York : The Free Press, 2014. - 312 p.
39. Cole, J. A. Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition / Jerald Cole. - Oxford : Blackwell, 2015. - 304 p.
40. Petronia, G., Venturinia, K., Verbanob, C. (2012). Open innovation and new issues in R&D organization and personnel management. The International Journal of Human Resource Management, 23(1): 147–173.

## ДОДАТОК А

## Анкета-опитувальник

Фактори розвитку професійної кар'єри працівників Департаменту здоров'я ХОДА

1. Вкажіть Ваш пол

- чоловічий;
- жіночий;

2. Ваш вік

3. Посада

4. Відділи та управління:

- управління супроводу державних цільових програм та ресурсного забезпечення;

- управління лікувально-профілактичної допомоги населенню;
- відділ лікувально-профілактичної допомоги дітям та матерям;
- відділ організаційно-кадрової роботи та звернень громадян;
- відділ супроводу державних програм та бухгалтерського обліку

5. Що ви розумієте під терміном «Професійна кар'єра»? \_\_\_\_\_

6. Вкажіть етапи розвитку вашої кар'єри в Департаменті здоров'я ХОДА.

7. Який тип кар'єри найбільш поширений у Вашій організації?

- вертикальна;
- горизонтальна;
- ступінчаста;
- стрімка;
- звичайна;
- стабільна.

8. Які фактори сприяють розвитку кар'єри в даній організації?

- особистісні;
- професійні;
- організаційні;
- важко відповісти.

9. Чи впливають особистісні якості співробітників на успішність розвитку професійної кар'єри?

- так;
- Ні;
- важко відповісти

10. Перерахуйте особистісні фактори, що перешкоджають розвитку кар'єри в даній організації \_\_\_\_\_

## ДОДАТОК Б

## Тест велика п'ятірка (Big five)

## Інструкція

Прочитайте парні висловлювання і визначте, яке з двох альтернативних висловлювань вам найбільше підходить. Якщо підходить вислів, записане зліва від оціночної шкали, то використовуйте для оцінки цього висловлювання значення «-2» або «-1». Якщо вам підходить праве висловлювання, то воно оцінюється значеннями «2» або «1». Значення «-2» або «2» вибираються в тому випадку, якщо оцінювана висловлювання виражено сильно. Якщо це висловлювання виражено слабо (слабше), то вибирається значення «-1» або «1». У тому випадку, коли жодна з альтернатив вам не підходить, а підходить щось середнє між ними, то вибирається значення «0». Вибране значення записується в бланк відповідей в лівий осередок.

Стимульний матеріал Тесту велика п'ятірка (Big five).

1. Я часто ігнорую сигнали, що попереджають про небезпеку  
-2, -1, 0, 1, 2

Я вважаю за краще уникати небезпечних ситуацій

2. Радість інших я поділяю як власну  
--2, -1, 0, 1, 2

Я не завжди поділяю почуття інших людей

3. Я зазвичай контролюю свої почуття і бажання  
-2, -1, 0, 1, 2

Мені важко стримувати свої бажання

4. Якщо я терплю невдачу, то зазвичай звинувачую себе  
-2, -1, 0, 1, 2-1

Мені часто «щастить», і обставини рідко бувають проти мене

5. Я вірю, що почуття роблять моє життя набагато змістовніші  
-2, -1, 0, 1, 2

Я рідко звертаю увагу на чужі переживання

6. Мені подобаються карнавальні ходи і демонстрації

-2, -1, 0, 1, 2

Мені не подобається перебувати в багатолюдних місцях

7. Я намагаюся поставити себе на місце іншої людини,  
щоб його зрозуміти

-2, -1, 0, 1, 2

Я не прагну зрозуміти всі нюанси переживань інших людей

8. У магазині я зазвичай довго вибираю те, що надумав купити

-2, -1, 0, 1, 2

Іноді я купую речі імпульсивно

9. Іноді я відчуваю себе жалюгідним людиною

-2, -1, 0, 1, 2

Зазвичай я відчуваю себе потрібною людиною

10. Я легко «вживаюся» в переживання вигаданого героя

-2, -1, 0, 1, 2

Пригоди кіногероя не можуть змінити мій душевний стан

11. Я відчуваю себе щасливим, коли на мене звертають увагу

-2, -1, 0, 1, 2

Я скромна людина і намагаюся не виділятися серед людей

12. У кожній людині є щось, за що його можна поважати

-2, -1, 0, 1, 2

Я ще не зустрічав людини, якого можна було б поважати

13. Зазвичай я добре думаю, перш ніж дію

-2, -1, 0, 1, 2

Я не люблю продумувати заздалегідь результати своїх вчинків

14. Часто у мене бувають злети і падіння настрою

-2, -1, 0, 1, 2

Зазвичай у мене рівний настрій

15. Іноді я відчуваю себе фокусником, жартували над людьми

-2, -1, 0, 1, 2

Люди часто називають мене нудним, але надійною людиною

16. Я привабливий для осіб протилежної іюла

-2, -1, 0, 1, 2

Деякі вважають мене звичайним і нецікавим людиною

17. Я завжди намагаюся бути добрим і уважним з

кожною людиною

-2, -1, 0, 1, 2

Деякі люди думають, що я самовпевнений і егоїстичний

18. Перед подорожжю я намічаю точний план

-2, -1, 0, 1, 2

Я не можу зрозуміти, навіщо люди будують такі детальні плани

19. Мій настрій легко змінюється на протилежне

-2, -1, 0, 1, 2

Я завжди спокійний і врівноважений

20. Я думаю, що життя - це азартна гра

-2, -1, 0, 1, 2

Життя - це досвід, який передається наступним поколінням

21. Мені подобається виглядати зухвало

-2, -1, 0, 1, 2

У суспільстві я зазвичай не виділяюся модним одягом

22. Дехто каже, що я поблажливий до оточуючих

-2, -1, 0, 1, 2

Кажуть, що я часто хвалюся своїми успіхами

23. Я точно і методично виконую свою роботу

-2, -1, 0, 1, 2

Я віддаю перевагу «плисти за течією», довіряючи своїй інтуїції

24. Іноді я буваю настільки схвильований, що навіть плачу

-2, -1, 0, 1, 2

Мене важко вивести з себе

25. Іноді я відчуваю, що можу відкрити в собі щось нове

-2, -1, 0, 1, 2

Я не хотів би нічого в собі змінювати

## ДОДАТОК С

### Опитувальник професійних переваг Дж. Холланда

#### Загальна інструкція до тесту

Даний тест розроблений для дослідження професійних інтересів і переваг людини. Він допоможе Вам співвіднести Ваші схильності, здібності та інтереси до різних конкретних професій, більш точно визначити коло Ваших запитів в професійній сфері і сприятиме при плануванні вашої професійної кар'єри.

Інструкція: «Нижче наводяться різні види діяльності, які відображають широке коло інтересів і установок. Обведіть букву «Д» в Бланке відповідей, якщо вид діяльності під відповідним номером Вам підходить, подобається, або Ви вважаєте, що він Вам підійде. Якщо той чи інший вид діяльності Вам не подобається, не підходить, або Ви від нього не в захваті, то обведіть букву «Н».

#### Р - Діяльності

1. Пройти курс навчання роботам по дереву
2. Працювати на легковому автомобілі
3. Ремонтувати господарські будівлі
4. Ремонтувати електроприлади
5. Налаштовувати музичну стереосистему

#### І - Діяльності

1. Працювати в науково-дослідній лабораторії
2. Застосовувати математику для вирішення практичних проблем
3. Вивчати наукові теорії
4. Аналізувати інформацію для розробки нових пропозицій і

рекомендацій

5. Читати наукові книги і журнали

#### А - Діяльності

1. Грати на музичному інструменті

2. Писати для журналу або газети
3. Втілювати в драматичний твір розповідь або художній задум
4. Грати в ансамблі, групи або оркестрі
5. Конструювати меблі, одяг

### З - Діяльності

1. Працювати в сфері соціальної підтримки та захисту
2. Навчатися на курсах з психології людських взаємин
3. Вивчати факти порушення закону неповнолітніми
4. Дискутувати з питань відносин між людьми
5. Навчати інших виконувати будь-яку роботу

### П - Діяльності

1. Бути керівником проекту або будь-якого заходу
2. Пройти курси або семінар для керівників
3. Читати про керівників в бізнесі або уряді
4. Брати участь в політичних компаніях
5. Організувати власну справу і керувати ним

### К - Діяльності

1. Утримувати свій робочий стіл і службове приміщення в порядку
2. Працювати з мікрокалькулятором
3. Провести інвентаризацію матеріальних ресурсів
4. Записувати свої витрати
5. Провести перевірку документації або продукції на предмет

виявлення помилки або пропажі

### Обробка результатів

Підраховується кількість позитивних відповідей (ТАК) по кожній шкалі (Р, І, А, С, П, К) в трьох субтестах. Потім складаються всі три



числа, які відносяться до кожної шкалою. Отримані суми вносяться в таблицю «Сума за трьома субтестам».

В першу клітинку КОДу вписується буква з найвищим балом. У другу клітку цієї графи треба вписати букву з наступним за величиною кількістю балів. Буква з третім за величиною кількістю балів вноситься в третю клітку. Якщо двом буквам відповідає однакову кількість балів, то вони обидві заносяться в графу «КОД» в будь-якому порядку. Отриманий набір букв становить КОД даного випробуваного.

## ДОДАТОК Д

## Методика «Якорі кар'єри» Е. Шейна

Наскільки важливим для Вас є кожне з наступних тверджень?  
(Обведіть, будь ласка, обраний бал кружком).

1 - абсолютно не важливо 10 - виключно важливо

	Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової або технічної сфери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Здійснювати спостереження і контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Вживати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Працювати над проблемами, які представляються майже нерозв'язними	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували один одного	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм твором або ідеєю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Продовжувати роботу по своїй спеціальності, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з моєю спеціальністю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Бути першим керівником в організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ключ до методики «Якір кар'єри»

Кар'єрна орієнтація	Номери питань	Кількість питань
Професійна компетентність	1, 9, 10	5
Менеджмент	1, 2, 10	5
Автономія (незалежність)	2, 4, 8, 9	5
Стабільність роботи	3, 5, 7, 10	3
Стабільність місця проживання	4, 5, 8, 9, 10	3
Служіння	1, 8, 10	3

.			
.	Виклик	4, 7, 8, 10	5
.	Інтеграція стилів життя	5, 7, 9, 10	5
.	Підприємництво	1, 2, 3, 7	5