

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ

Страх висоти багатьом заважає зробити кар'єру
Цитата Д. Гвілава

Питання для розгляду:

7.1. Планування кар'єри

7.2. Індивідуальний план кар'єри

7.3. Навчання планування кар'єри

7.4. Психологічні фактори, що враховуються при плануванні кар'єри

7.5. Технології, які використовуються при плануванні кар'єри

7.6. Рекомендації з планування кар'єри на організаційному рівні

7.1. Планування кар'єри

Будь-яка людина планує своє майбутнє з урахуванням особистих потреб, соціально-економічних умов, що склалися. Для цього потрібно мати загальну уяву, інформацію про перспективи свого професійного та посадового зростання, можливості підвищення кваліфікації на даному підприємстві, а також умови, які необхідно виконати для успішного кар'єрного процесу.

Планування кар'єри – це постановка кар'єрних цілей і визначення способів їх реалізації.

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

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

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

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

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

В результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, в якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти, для того, щоб одержати

необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Планування кар'єри здійснюється на індивідуальному та організаційному рівнях. *Планування на індивідуальному рівні* направлено на складання плану кар'єри для конкретного співробітника на підставі співвіднесення його особистих цілей і потреб з можливостями їх реалізації. *Планування кар'єри на організаційному рівні* – це визначення організацією шляхів і напрямів розвитку персоналу.

Планування кар'єри на індивідуальному та організаційному рівнях тісно взаємопов'язано і являє собою єдиний процес. Кожен окремий працівник потребує компетентної допомоги для здійснення аналізу своїх здібностей і можливостей, розвитку навичок самостійного планування кар'єри, а також для розробки конкретних планів розвитку внутрішньо-організаційної кар'єри. Організація зацікавлена в реалізації потенціалу співробітників, задоволенні значущих потреб персоналу так як це забезпечує лояльність, високу трудову мотивацію, знижує плинність кадрів та мінімізує ймовірність прояву девіантної організаційної поведінки.

Планування ділової кар'єри передбачає, що з моменту прийняття працівника в організацію і до його звільнення повинні здійснюватися безперервне горизонтальне і / або вертикальне просування працівника, а також зростання його професіоналізму.

З рис. 7.1.1 видно, що планування кар'єри в організаціях здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у галузі своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними заходами.

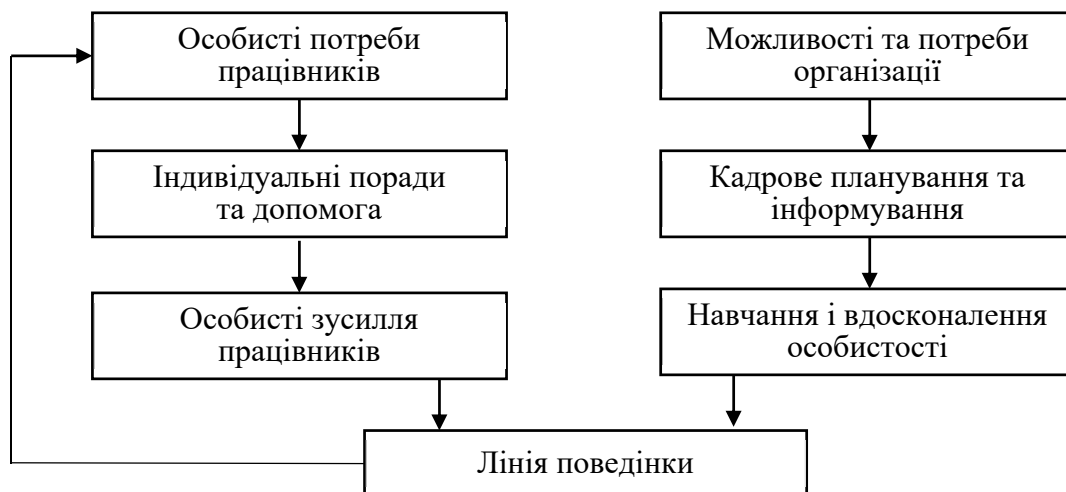


Рис. 7.1.1. Процес планування кар'єри в організації

Працівникові необхідно знати свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, а також те, яких результатів він повинен досягти, щоб розраховувати на кар'єрне просування.

Кар'єрне просування передбачає кар'єрне зростання і ротацію.

Посадові зростання – це заміщення посад більш високого рівня.

Ротація – це переміщення працівника «по горизонталі» на посаді того ж рівня, зміна змісту діяльності. До системи просування відносять також участь у тимчасових творчих групах, стажування та різні форми внутрішньо-організаційного і позафірмового навчання.

Основні завдання суб'єктів планування внутрішньо-організаційної кар'єри представлені на рис. 7.1.2.

Таблиця 7.1.2

Завдання планування кар'єри

<i>Суб'єкти планування кар'єри</i>		
Індивід (співробітник)	Кадрова служба	Керівник
Самоаналіз кар'єрних цілей, потреб, інтересів	Інформування співробітників про можливості розвитку внутрішньо-організаційної кар'єри	Консультування підлеглих з питань планування індивідуальної кар'єри
Аналіз можливостей кар'єрного просування	Організація навчання плануванню кар'єри	Консультування кадрової служби
Розробка оперативного і стратегічного плану розвитку кар'єри на підставі співвіднесення цілей і потреб з можливостями кар'єрного розвитку	Проведення діагностики ділових і особистих якостей співробітників	Участь в якості експертів в діловій оцінці співробітників
	Консультування співробітників з питань планування індивідуальної кар'єри	Участь в розробці планів розвитку кар'єри
	Розробка кар'єрограм і планів розвитку внутрішньо-організаційної кар'єри, планів стажувань, навчання, роботи з резервом і т. п.	

Основою планування кар'єри є стратегічне і поточне планування людських ресурсів з урахуванням прогнозу розвитку організації. Процес планування кар'єри тісно пов'язаний з підбором, відбором, діловою оцінкою і атестацією персоналу. Однією з найважливіших проблем при плануванні кар'єри є узгодження інтересів працівника і організації. Для вирішення цієї проблеми К. Бернсом і К. Магнуссен була розроблена синергетична модель планування кар'єри. Модель містить три рівні: філософський, стратегічний і практичний. При плануванні кар'єри рух здійснюється від філософського бачення до стратегічних планів і потім до практичних потреб.

Філософське бачення з боку співробітника – це погляд на своє життя і кар'єру. Філософський рівень для організації – це уявлення про те, чого вона може досягти за допомогою цього співробітника на ринку.

Стратегічний рівень для співробітника – це визначення конкретних кроків, за допомогою яких він зможе реалізувати свої уявлення про кар'єру. Стратегічний рівень для організації – це побудова загального кар'єрного плану.

Практичний рівень співробітника – розробка плану розвитку конкретних компетенцій. Практичний план для організації – балансування набору компетенцій, який необхідний їй для повноцінного здійснення своїх функцій.

Завдання синергетичної моделі – узгодження розвитку кар'єри співробітника і розвитку організації. Планування кар'єри співробітників буде малоефективним, якщо сама організація не розвивається або не включає в свої стратегічні плани розвитку персоналу як одну з обов'язкових умов свого процвітання.

Результатом планування кар'єри на індивідуальному рівні є плани кар'єри, складені для окремих співробітників.

7.2. Індивідуальний план кар'єри

Індивідуальний план кар'єри – це документ, в якому представлений варіант (варіанти) професійного розвитку і посадового переміщення співробітника в організації.

План кар'єри (часто званий також планом кар'єрного зростання або кар'єрного розвитку) зазвичай включає:

- 1) перелік посад, які може заміщати співробітник, а також на яких проводяться стажування та тимчасове виконання обов'язків;
- 2) процедури ділової оцінки;
- 3) види внутрішньо-організаційного і позаорганізаційного навчання.

У план можна також включати участь в кадрових конкурсах, проходження процедур відбору та підготовки кадрового резерву. Ю. Г. Одегов рекомендує вказувати в плані:

- загальні анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, посада, вік, освіта, стаж роботи на посаді і в займаній посаді);
- висновок останньої атестаційної (конкурсної) комісії;
- результати останньої співбесіди, а також оцінки професіоналізму та особистих якостей;
- зведення про попередню підготовку;
- термін, на який складено план (з якого по який рік);
- інші відомості, що становлять інтерес.

В ідеалі індивідуальні плани кар'єри повинні бути складені для всіх співробітників організації. На практиці кар'єрні плани зазвичай розробляються для керівників і фахівців (по ключових посадах і спеціальностях). Найчастіше плани кар'єри складаються для молодих фахівців.

Іноді індивідуальні плани розвитку кар'єри будь-якої групи співробітників, наприклад, членів резерву, об'єднуються в єдиний план. Приклад такого плану (карта планування кар'єри) представлена в табл. 7.2.1.

План кар'єри може бути короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим. Як показує практика, короткостроковий план найчастіше розробляється на 1-2 роки, середньостроковий – на 3-5 років (найчастіше на міжатестаційний період), довгостроковий – на період понад 5 років.

Картка планування кар'єри на 2020-2025 роки

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Рік народження	Посада, час її заняття	Потенціал розвитку кар'єри через		
				5 років	10 років	15 років і більше
1.	Петров Петро Петрович	1986	Провідний спеціаліст з 15.07.2010 р.	Головний спеціаліст	Керівник сектору	Начальник відділу
2.	Савченко Ілля Миколайович	1989	Головний спеціаліст з 27.04.2011 р.	Керівник сектору	Начальник відділу	Заступник директора

Ю. Г. Одегов рекомендує планувати кар'єру на термін від 2 до 10 років, так як адаптація до нової посади триває 2-5 років, а через 10 років можуть істотно змінитися умови праці.

При складанні плану кар'єри слід орієнтуватися на нормальний тип кар'єрного процесу, тобто план повинен сприяти безперервному і послідовному просуванню співробітників.

На думку І. В. Машурова, при складанні плану кар'єрного просування (зростання) керівника і фахівця необхідно:

- розглянути послідовність можливого заняття посад в структурних підрозділах;

- визначити шляхи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівника та спеціаліста на різних етапах його діяльності;

- оцінити фундаментальні знання, прагнення до тактичної, стратегічної діяльності в умови ринкових взаємин, знання менеджменту, маркетингу, управління персоналом тощо;

- передбачити систематичну оцінку і контроль результатів праці, культурного і професійного зростання, накопичення досвіду, розвитку особистості;

- врахувати, що з плином часу при переході з однієї посадової категорії в іншу зі зміною сфер діяльності змінюються якості працівника і вимоги до нього, як правило, зростають.

Кар'єрні плани розробляються співробітниками спільно з кадровими службами та керівниками підрозділів.

Кар'єрний план є результатом узгодження інтересів і можливостей як співробітника, так і організації. План розробляється з урахуванням потреб, інтересів, здібностей, нахилів працівника і спрямований на забезпечення його професійного розвитку та максимально повної самореалізації. План не повинен нав'язуватися працівникові.

Таким чином, для розробки плану необхідно здійснити:

- глибокий і всебічний аналіз потреб / інтересів співробітника, його особистих якостей, здібностей і нахилів, а також можливостей їх реалізації;
- постановку чітких і конкретних кар'єрних цілей співробітника;

- узгодження інтересів співробітника і організації в кар'єрному розвитку.

Розробка кар'єрного плану вимагає серйозної підготовки, яка включає не тільки аналітичну (діагностичну) частину, а й навчальну, так як для правильного планування кар'єри необхідні спеціальні навички.

Організуючи процес планування кар'єри, слід також пам'ятати про те, що плани по мірі їх здійснення вимагають постійного коректування. У план бажано включати етапи оцінки результатів кар'єрного розвитку.

Відповідно до п'ятишагової схеми формального планування кар'єри Дж. Шермерорна, Дж. Ханта та Р. Осборна, процес планування кар'єри починається з оцінки співробітника (1-й етап), потім йде аналіз його можливостей (2-й етап), відбір завдань кар'єри (3-й етап), вибір стратегій досягнення цілей (4-й етап) і оцінка результатів (5-й етап). Процес періодично повторюється, що дозволяє конструктивно переглядати кар'єрний план.

Основою планування індивідуальної кар'єри може бути побудова індивідуального профілю значущих компетенцій. *Компетенції* – це індивідуально-особистісні характеристики, знання, вміння, навички, моделі поведінки співробітника, його цінності і мотиватори.

С. В. Іванова вважає за доцільне визначити такі групи компетенцій:

- вихідні компетенції, тобто компетенції, якими володіє співробітник на даний момент;

- компетенції, які необхідні будь-якому співробітникові організації для успішної кар'єри і відповідають корпоративним цінностям і нормам;

- компетенції, необхідні для успішного виконання функцій, що відповідають різним посадам.

Для визначення зон розвитку необхідно зіставити реальний профіль компетенцій співробітника з ідеальним. При цьому аналізується наступне:

1. Які характеристики реального співробітника збігаються з ідеальним профілем.

2. Які характеристики реального співробітника перевершують ідеальний профіль.

3. Які характеристики реального співробітника не досягають ідеального профілю.

4. Які характеристики реального співробітника суперечать ідеального профілю.

При розробці плану слід ставити такі завдання:

- розвинути ті характеристики, які не досягають оптимального рівня;

- підтримувати і розвивати ті навички, які перевершують поточні зобов'язання, за рахунок залучення в спеціальні проекти;

- оцінити потенціал розвитку і кар'єрного зростання співробітника в тих сферах, які не повністю відповідають його нинішній роботі.

Планування індивідуальної кар'єри є важливим питанням не лише для організації, але й для окремої людини, як особистості.

Для цього потрібно розробити індивідуальний кар'єрний план – кар'єрограму (рис. 7.2.1).

Етапи кар'єри	17 років	до 22 років	до 30 років	до 35 років	до 45 років	50 років	60 років
1. Навчання в ПТУ	○						
2. Навчання у коледжі	○						
3. Навчання у ВУЗі	○						
4. Практичне навчання на виробництві	○						
5. Самостійна робота найманим працівником							
6. Самостійна робота фахівцем							
7. Самостійна робота менеджером							
8. Самостійна робота підприємцем без створення юридичної особи							
9. Робота підприємцем, що є юридичною особою							
10. Співвласник підприємства (ТОВ)							
11. Керівник підприємства							
12. Президент асоціації							
концерну							
корпорації							
консорціуму							
агрохолдингу							
ТНК							
13. Державний діяч							
14. Політичний діяч							
15. Пенсія							

Рис. 7.2.1. Зразок кар'єрограми (ідеальний варіант)

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

Для створення кар'єрного плану бажано знати відповіді на наступні питання:

Чим би ви хотіли займатися в житті?

Скільки ви б хотіли заробляти у вашому житті?

Який графік роботи вас би влаштував?

Які навички, вміння та знання для цього потрібні?

Чи є ці навички, вміння та знання у вас?

Що потрібно зробити, щоб їх отримати?

Поради від Кока-Кола Беверіджиз Україна щодо планування кар'єри:

1. Зробіть ставку на талант

Визначте напрямки, в яких Ви зможете найбільш ефективно застосувати свої таланти. Ви досягнете визначних результатів займаючись справою, до якої є хист та натхнення.

2. Ставте великі цілі – по них складніше промазати

Найзнаменитіші історії успіху зазвичай починалися з великих мрій молодих амбітних сміливців. Задумайтесь, ким Ви уявляєте себе через 5, 10, 20 років? Не бійтесь мріяти і ставити перед собою великі амбітні цілі - по них складніше промазати!

3. Намалюйте свою стежку до успіху

Ви вже вирішили, де Ваше місце на кар'єрному Олімпі? Тоді саме час прокласти свою стежку до успіху та впевнено крокувати вперед. Уявіть свій шлях у вигляді стежки на гору та визначте, які кроки Вам треба зробити, які позиції обійняти та які знання та навички набути на шляху до своєї мети. Важливо не тільки визначити кроки, але й спланувати їх у короткостроковій (1-3 роки, середньостроковій – 3-5 років та довгостроковій перспективі).

4. Будьте гнучкими та відкритими до нових можливостей

Кожен з нас мріє про швидку та струнку кар'єрну стежку, але в реальному житті вона може бути витіюватою та довгою. Іноді задля досягнення головної мети потрібно зайти з флангу та бути гнучким – навіть якщо сьогодні Вам пропонують позицію, яка не є престижною або запланованою, варто подумати – можливо на перспективу вона відкриє Вам шлях на вершину!

5. Мобільність та знання іноземних мов – ключ до успіху

Мобільність, гнучкість та знання іноземних мов, зокрема англійської, відкриють для Вас нові захоплюючі можливості для розвитку та побудови кар'єри, адже, як сказав Йонас Рідерстралле, талановиті особистості – це мобільні монополії з глобальними паспортами!

7.3. Навчання планування кар'єри

Як вже було зазначено, для якісного планування кар'єри необхідні певні навички, бажано також володіння сучасними персонал-технологіями. Це відноситься не тільки до фахівців з управління персоналом і керівників, але й співробітників, чия кар'єра планується. Тому перед розробкою індивідуального плану кар'єри рекомендується проводити спеціальне навчання.

Для навчання плануванню індивідуальної кар'єри організуються спеціальні семінари.

Ці семінари традиційно включають:

- 1) інформування співробітників про можливості кар'єрного просування в організації, потреби в персоналі, програмах розвитку персоналу;
- 2) проведення самооцінки: співробітники самостійно оцінюють свої кар'єрні інтереси та здібності;
- 3) освоєння технологій, які використовуються при плануванні кар'єри;
- 4) постановку кар'єрних цілей і активного планування кар'єри.

Дані семінари можуть бути як за самостійною навчальною програмою, так і складовою частиною інших, більш широких, програм (наприклад, програми «Школи молодого менеджера»).

Орієнтовна програма навчального семінару представлена в табл. 7.3.1.

Програма навчання плануванню кар'єри

Тема заняття	форма заняття	Тривалість (год)
Перспективи розвитку організації. Кадрова політика і можливості розвитку кар'єри	лекція	2
Ділова кар'єра, її види та етапи	лекція	2
Ассесмент	комплексна діагностика ділових та особистих якостей	16
Фактори, що визначають успіх кар'єри	лекція, групова дискусія	4
Визначення кар'єрних цілей	тренінг	8
Технології індивідуального планування кар'єри	практичне заняття	8
Основи самоменеджменту	лекція	4
Тайм менеджмент	тренінг	8
РАЗОМ		42

Для планування індивідуальної кар'єри найбільш важливим є розвиток наступних навичок:

- самоаналізу потреб (інтересів), здібностей, ділових і особистих якостей;
- визначення мети;
- узгодження інтересів різних сфер життя (реалізації перспективного підходу в плануванні кар'єри).

Для розвитку даних навичок рекомендується навчання працівників технологіям планування кар'єри.

На семінарах з планування кар'єри доцільно також здійснювати діагностику ділових та особистих якостей. При цьому за доцільне застосовувати технології ассесмент-центру (англ. *assessment*) – метод оцінки персоналу у формі ділової гри.

Ассесмент-центр являє собою комплексний діагностичний метод, заснований на використанні різних методів оцінки: тестування, кейс-інтерв'ю, ділових і рольових ігор та ін.

Виділяють такі відмінні риси ассесмент-центру:

1. Концентрація на поведінці, дії.
2. Відтворення в завданнях ключових аспектів роботи.
3. Використання як групових, так і індивідуальних завдань.
4. Оцінка виконання завдань у декількох аспектах.
5. Одночасна оцінка декількох кандидатів.
6. Групова (експертна) оцінка.
7. Забезпечення можливості показати, якою мірою кандидати вписуються в організаційну (корпоративну) культуру.
8. Надання кандидатам можливості краще зрозуміти організацію, її цінності.

Цей метод оцінки передбачає участь співробітників в ряді спеціально розроблених групових та індивідуальних випробувань.

Ассесмент-центр дозволяє поєднувати завдання про навчання і діагностики.

7.4. Психологічні фактори, що враховуються при плануванні кар'єри

Планування кар'єри має ґрунтуватися на глибокому аналізі індивідуальних і особистісних якостей співробітників. Виходячи зі специфіки професійної діяльності, при цьому можуть бути враховані різноманітні якості. Доцільно звернути особливу увагу на типологічні властивості особистості, що визначають схильність до різних видів професійної діяльності; кар'єрні орієнтації; структуру мотиваційно-необхідної сфери особистості; організаторські та комунікативні якості. Значення мають також сфери і етапи професіоналізації, а також ситуації вибору професії. Доцільно враховувати вікові особливості співробітників (специфіку поколінь).

7.4.1. Типологічні властивості особистості

Людина найлегше освоює діяльність, відповідну його типу особистості. У сучасній практиці управління кар'єрою використовуються різні типології особистості. Одна з найбільш відомих розроблена Дж. Голландом.

Типологія особистості Дж. Голланда.

Дж. Голланд виділив шість основних типів особистості в залежності від переважаючої орієнтації на різний зміст професійної діяльності (табл. 7.4.1).

Таблиця 7.4.1

Типологія особистості Дж. Голланда

Тип особистості	Зміст діяльності
1. Реалістичний	Орієнтація на маніпулювання інструментами і механізмами
2. Дослідницький	Орієнтація на пошук
3. Артистичний	Орієнтація на емоційні прояви, самопрезентацію
4. Соціальний	Орієнтація на взаємодію з людьми
5. Підприємницький	Орієнтація на вплив на людей
6. Конвенціональний	Орієнтація на маніпулювання даними, інформацією

У людини, згідно з Дж. Голландом, завжди є домінуюча орієнтація, по якій його можна віднести до певного типу особистості.

Методика професійного самовизначення Дж. Голланда дозволяє співвіднести схильності, здібності, інтелект із різними професіями для найкращого вибору професії. Людині доцільно освоює діяльність, відповідну його типу особистості. Успішно протікає адаптація до діяльності, що відповідає також типам особистості, близьким до домінуючого (суміжні сектори в колі). Найважче освоювати діяльність, яка відповідає протилежним типам особистості (протилежні сектори в колі).

Для діагностики типів особистості за Дж. Голланд розроблений опитувальник. Дана типологія застосовується переважно при плануванні кар'єри на її ранніх стадіях (при виборі професії).

Типологія особистості Майєрс-Бріггс

В наш час для планування кар'єри на всіх її етапах все частіше застосовується типологія особистості К. Бріггс і І. Майєрс-Бріггс, заснована на

теорії К. Юнга. Знаменитий психіатр і засновник аналітичної психології припустив, що сприйняття людини допомагають чотири основних психологічних функції: мислення, почуття, інтуїції і відчуття. Ці функції, на думку К. Юнга, проявляються у людини з моменту його народження і зберігаються протягом усього його життя. Вони в істотному ступені дозволяють прогнозувати поведінку людини, в тому числі індивідуальний стиль професійної діяльності, стиль прийняття рішень, стиль лідерства, міжособистісні відносини. Дані функції визначають, які умови праці необхідні для ефективної діяльності індивіда.

Американка Кетрін Бріггс і її дочка Ізабель Бріггс-Майєрс, базуючись на дослідженні Юнга, створили в 1940-х MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*). MBTI допомогла визначити індивідуальні особистісні переваги в роботі й в останні десятиліття вона набула масового поширення в Європі і Сполучених Штатах Америки.

За допомогою типології Майєрс-Бріггс HR-менеджер може визначити схильність до виду діяльності фахівця, характер вирішення питань і інших особливостей поведінки. MBTI містить 4 шкали для дослідження особистості:

Шкала EI: тип енергії (екстраверт – інтроверт);

Шкала SN: тип мислення (сенсорик – інтуїт);

Шкала TF: стиль поведінки (логік – етик);

Шкала JP: стиль життя (раціонал – ірраціонал).

Таблиця 7.4.2

Якості, що входять в індекс Майєрс-Бріггс

Які аспекти особистості відображають	Якості	
На що спрямована енергія (увага), як ми взаємодіємо з навколишнім світом	E - екстраверсія Увага направлено зовні, на навколишній світ	I - інтроверсія Увага направлено на свій внутрішній світ
На інформацію якого роду властиво звертати увагу	S - сенсорика Їх метод пізнання – реальні відчуття. Довіряють своїм органам почуттів. Важливі реальні відчуття, конкретні факти. Турбує «те, що є»	N - інтуїція Їх метод пізнання – інтуїція. Для них важливий зміст взаємозв'язок, можливості. Турбує «те, що може бути»
Як приймаються рішення	T-логіка Приймають рішення, засновані на аналізі, розрахунках, намагаються знайти об'єктивні докази правильності своєї точки зору	F - етика Приймають рішення, ґрунтуючись на почуттях, цінностях
До якого способу життя схильні	J - раціональність Схильні до ведення спланованого, упорядкованого способу життя	P - ірраціональність Ведуть спонтанний спосіб життя. Намагаються життя не стільки контролювати, скільки зрозуміти

П. Тайгер і Б. Беррон-Тайгер так характеризують особливості поведінки представників даних груп:

Таблиця 7.4.3

Особливості поведінки індивідів з різними домінуючими якостями

Е - екстраверти	І - інтроверти
<ul style="list-style-type: none"> • підживлюються енергією в суспільстві інших; • люблять бути в центрі уваги; • діють, потім думають; • часто думають вголос; • вільно ділять ся відомостями особистого характеру, їх легко «прочитати» і дізнатися; • більше говорять, ніж слухають; • спілкуються із задоволенням; • швидко відповідають, люблять швидкий ритм; • схильні не до глибини, а до широти сприйняття 	<ul style="list-style-type: none"> • заряджаються енергією на самоті; • уникають бути в центрі уваги; • думають, потім діють; • розумові процеси йдуть у них «всередині»; • цінують приватне життя, схильні ділитися відомостями особистого характеру з деякими обраними людьми; • більше слухають, що говорять; • відповідають, обдумавши відповідь, люблять спокійний ритм; • схильні не до широти, а до глибини
S - сенсорики	N - інтуїти
<ul style="list-style-type: none"> • вірять чітким і конкретним даними; • приймають нові ідеї тільки тоді, коли бачать їх конкретне застосування; • цінують реалізм і здоровий глузд; • люблять використовувати і шліфувати усталені методики; • прагнуть до чіткості і буквральності, дають докладні описи; • надають інформацію по порядку, пункт за пунктом; • орієнтовані на даний 	<ul style="list-style-type: none"> • вірять у натхнення й осяяння; • люблять нові ідеї та підходи; • цінують уяву і новаторство; • люблять освоювати нові навички, а оволодівши ними, незабаром починають нудьгувати; • прагнуть дати загальну, реальну картину, використовують метафори і аналогії; • представляючи інформацію, заходять здалеку; • орієнтовані на майбутнє
T-логіка	F - етики
<ul style="list-style-type: none"> • усуваються, застосовують безособовий аналіз проблем; • цінують логіку, справедливість, однаковий підхід до всього, один стандарт для всіх; • мислять критично, помічають помилки; • можуть здаватися безсердечними, бездушними, байдужими; • вважають правдивість важливіше такту; • визнають почуття тільки тоді, коли вважають їх логічними; • мотивовані бажанням до досягнень, успіху 	<ul style="list-style-type: none"> • виявляють активне ставлення, надають значення результатам дії інших; • цінують участь, згоду, помічають виключення з правил; • люблять справити приємне оточуючим, охоче висловлюють схвалення; • можуть здатися зверх емоційними, нелогічними, слабкими; • визнають почуття незалежно від їх раціональності; • вважають такт важливіше правдивості; • мотивовані прагненням до позитивної оцінки з боку
J - раціонали	P - Ірраціонали
<ul style="list-style-type: none"> • відчувають себе найкраще, коли рішення вже прийняті; • сповідують «робочу етику» (справі - час, потісі - годину); 	<ul style="list-style-type: none"> • відчувають себе найкраще, коли перед ними відкритий вибір; • сповідують «ігрову етику» («робота - не вовк, в ліс не втече»);

<ul style="list-style-type: none"> • ставлять перед собою мету і трудяться для того, щоб досягти її вчасно; • воліють знати прийняті правила гри; • орієнтовані на результат, тобто виконання завдання; • отримують задоволення при завершенні проєктів; • дивляться на час як на обмежений ресурс і приймають всерйоз встановлені терміни 	<ul style="list-style-type: none"> • видозмінюють свої цілі в міру надходження нової інформації; • люблять адаптуватися до нових умов; • орієнтовані на процес; • отримують задоволення, починаючи проєкт; • дивляться на час як на поновлюваний ресурс і вважають встановлені терміни еластичними
---	---

Поєднання домінуючих полюсів кожного із чотирьох якостей дозволяє визначити тип особистості або індекс Майєрс-Бріггс. Всього таких типів 16.

Таблиця 7.4.4

Типологія особистості Майєрс-Бріггс

ESTJ	ESTP	ENTP	ENFP
ISTJ	ISTP	INTP	INFP
ESFJ	ESFP	ENTJ	ENFJ
ISFJ	ISFP	INTJ	INFJ

Для кожного з даних типів розроблені детальні характеристики.

Якості, що входять в індекс, є домінуючими. Вони відображають сильні сторони особистості і проявляються спонтанно. Якості (полюса), що не ввійшли в індекс, є латентними.

На підставі індексу Майєрс-Бріггс можна діагностувати також тип темпераменту по К. Юнгу. Першим чинником, що визначає темперамент індивіду, є відмінність SN. Друга складова залежить від того, яка перша. Для S-індивідів другим важливим нахилом є JP, а для N-індивідів – TF. Таким чином, розглядаються чотири типи темпераменту: SJ, SP, NT, NF.

П. Тайгер і Б. Беррон-Тайгер дали такі назви цих типів: традиціоналісти, емпірики, концептуалізм і ідеалісти. Однак більш відома термінологія, запропонована К. Юнгом, який привласнив типам темпераменту імена персонажів давньогрецької міфології: відповідно Епіметей, Діонісій, Прометей і Аполлон. П. Тайгер і Б. Беррон-Тайгер описали особливості організаційної поведінки представників різних типів темпераменту, а також підходить для них роботи (табл. 7.4.5).

Людина краще освоює ті види діяльності, які дозволяють реалізувати якості, що входять до його індексу Майєрс-Бріггс.

П. Тайгер і Б. Беррон-Тайгер описали особливості професійної діяльності, які сприяють високому рівню успішності та задоволеності працею для кожного з індексів, а також виявили найбільш популярні сфери діяльності і професії для всіх типів особистості. Слід врахувати, що дослідження даних авторів було проведено на північноамериканській вибірці і запропонована ними класифікація сфер діяльності нетрадиційна. Разом з тим, надані дані дають загальне уявлення про те, до яких сфер діяльності мають схильність представники всіх особистісних типів.

Типи темпераменту

SJ - «традиціоналісти» (Епіметей)
Традиціоналістам властиві відданість, потреба в служінні і прагнення до правильної поведінки. Вони цінують стабільність, впорядкованість, співпраця, завзятість і надійність. Вони серйозні і працелюбні. Пред'являють до себе високі вимоги
Практичні, організовані, вдумливі, систематичні. Надають значення нормативам, установкам, договорам, ритуалам, тимчасовим рамкам. Дуже добре справляються з завданнями, пов'язаними з опікою, контролем, регулюванням. Взятись за справу, традиціоналіст завжди йде до кінця. Нерідко стають опорою організації як в ролі керівників, так і виконавців. Можуть бути свого роду стабілізаторами, носіями традицій
Не дуже цікавляться теорією, абстракціями. Майбутнє займає їх менше, ніж сучасне. Довгострокове планування не належить до їх сильних сторін. Часом приймають рішення надто поспішно. Поділяють світ на біле і чорне, не помічаючи півтонів. Бувають не готові швидко перебудуватися, адаптуватися до нової ситуації. Неохоче вдаються до нових, нетрадиційних підходів. Виявляють негнучкість, догматизм, брак уяви
Робота повинна вимагати досить високого рівня відповідальності, причому в стабільній організації, де добре налагоджена організаційна структура. Добре почувають себе в організації, де діє справедлива система правил і застосовуються усталені підходи до вирішення проблем. Робота не повинна припускати постійних змін. Можуть бути хорошими менеджерами
SP- «емпірики» (Діонісій)
Емпірики заповзятливі, живуть діями, поривами, справжнім моментом. Їх увага зосереджена на ситуації, що склалася зараз, і вони здатні визначити, що зараз необхідно зробити. Цінують свободу і спонтанність дій, схильні до ризику, легко адаптуються, щирі і прагматичні. Їх ідеал - майстерність, що проявляється в будь-якій області, їм подобається переходити від однієї складної задачі до іншої. Багато емпіриків шукають гострих відчуттів
Ясно бачать суть того, що відбувається і оперативно використовують при нагоді. Прекрасно усвідомлюють практичні проблеми, а при їх вирішенні виявляють гнучкість, сміливість і вміння розпоряджатися наявними ресурсами. При необхідності вони не злякаються ризику та імпровізації. Охоче йдуть на зміни в кризові хвилини. Прозорливі в своїх спостереженнях за поведінкою людей. Добре ведуть переговори. Працюють ефективно, досягають своїх цілей, заощаджуючи зусилля. Багато виключно вміло звертаються з інструментами, які вимагають точних маніпуляцій. У сприятливих умовах дотепні, спритні і випромінюють оптимізм.
Нерідко бувають непередбачувані, часто діють, нехтуючи попередніми роздумами. Виявляють мало інтересу до теоретичних, абстрактних, концептуальних питань і можуть не побачити важливих закономірностей, взаємозв'язків між подіями. Можуть проявляти безвідповідальність, ненадійність, дитячість, імпульсивність
Робота, що припускає автономію, широту вибору, і активність, воно приносить не повільний результат, а також радість. Їм підходить роль «пожежних» - людей, які помічають наближення кризи і адекватно реагують на нього. Їм подобається робота, що дозволяє застосовувати раніше набуті навички. Для багатьох з них привабливою є робота, що носить екстремальний характер, пов'язана з ризиком (наприклад, служба в правоохоронних органах)
NT - «концептуалізм» (Прометей)
Концептуалісти незалежні, володіють тягою до знань, висувають високі вимоги як до себе, так і до інших. Здатні побачити різні грані проблеми і різні підходи до її вирішення. Виявляються на висоті там, де мова заходить про перспективи, коли необхідне осмислення труднощів або вироблення шляхів вирішення реальних або гіпотетичних завдань. Їх можна

назвати «архітекторами змін»: вони створюють власні концепції і розробляють стратегії змін в організації. Вони успішні в стратегічному плануванні, створенні систем
Концептуалісти мають широкий кругозір, вони здатні бути новаторами. Добре вникають в складні теоретичні ідеї, здатні розробляти концепції, стратегії, методи. Їм подобається мати справу з викликом. Їх кращі сторони: дотепність, впевненість, уява
Оточуючим буває важко їх зрозуміти. Їм властива сліпота до важливих деталей. Їм буває притаманний глибоко скептичний погляд на світ, і вони схильні кидати виклик встановленим правилам, традиціям. У них трапляються труднощі у взаєминах з владою. Часто концептуалісти не бачать, як їх ідеї впливають на інших. Вони часом не надають значення гармонії відносин і не звертають належної уваги проблемам, пов'язаним з почуттями. Здатні повністю віддатися конкуренції і проігнорувати пропозицію або проект, якщо упевнені в своєму майбутньому тріумфі. Їх відрізняють самовпевненість, відстороненість, схильність перебувати в світі, створеному ними самими
Робота, яка забезпечує можливість автономії, різноманітна, що вимагає інтелектуальних зусиль, генерації ідей, що дозволяє контактувати з високими професіоналами, компетентними колегами і підлеглими. Для багатьох має значення влада. Часто стають менеджерами, викладачами, проявляють себе в науці
NF - «ідеалісти» (Аполлон)
Ідеалістам властиві постійна турбота про особистісне зростання, прагнення до розуміння самих себе й інших людей. Вони схильні до духовного філософствування. Їм цікавий потенціал людини, і вони прагнуть допомагати іншим в їх зростанні і розвитку, отримуючи від цього велике задоволення. Для них природно зосереджувати увагу на потребах тих, хто пов'язаний з ними по роботі: підлеглих, колег, клієнтів і т. д. У них часто виявляються прекрасні комунікативні здібності. Можуть стати каталізатором позитивних змін
Уміють оптимальним образом використовувати сильні сторони оточуючих, заохотять їх до максимального розкриття своїх можливостей. Незамінні при вирішенні конфліктів, можуть сприяти ефективній роботі команди і допомагають людям відчувати задоволення від своєї роботи і самі х себе. Їх кращі якості - сприйнятливості і доступність. У цих областях вони знаходять незаперечний авторитет
Схильні приймати рішення, виходячи з особистих уподобань. Їм нелегко зберігати об'єктивність. Вони приймають близько до серця чужі проблеми і в результаті ризикують в них потонути. Іноді вони бувають недостатньо практичними. Не завжди досягають успіху в підтримці дисципліни, надто критичні по відношенню до себе і недостатньо - по відношенню до інших. Вони схильні до зміни настроїв, непередбачувані і надмірно емоційні
Робота, що дозволяє відчути власну значимість, що не рутинна і не зводиться до простого виконання доручень. Ідеалісти цінують гармонію і відчувають себе незатишно в атмосфері конкуренції або розбіжностей. Для них краще підходять організації демократичного типу, де в прийнятті рішень беруть участь співробітники всіх рівнів. Ідеалісти тяжіють до колективів, в яких превалюють людські цінності, до занять, які дозволяють їм реалізувати їх тягу до допомоги ближнім. Нерідко вони знаходять себе в роботі, пов'язаної з управлінням персоналом, викладанні, консультуванні, а також у громадській діяльності

Для більшості професій можна визначити «профілюючі типи» особистості. Однак будь-яка професія передбачає різноманітність видів діяльності і дозволяє створити сприятливу нішу для представників більшості типів особистості. Прикладом може служити управління персоналом. За даними П. Тайгер і Б. Беррон-Тайгер, ця сфера популярна у представників всіх типів особистості, але люди з різними індексами Майерс-Бріггс воліють різні напрямки діяльності. Кожен тип особистості володіє так званою «ієрархією функцій». Всього функцій чотири: домінантна, допоміжна, третя і четверта.

Ієрархія функцій

ISTJ 1. S (домінантна) 2. T (допоміжна) 3. F 4. N	ISFJ 1. S (домінантна) 2. F (допоміжна) 3. T 4. N	INFJ 1. N (домінантна) 2. F (допоміжна) 3. T 4. S	INTJ 1. N (домінантна) 2. T (допоміжна) 3. F 4. S
ISTP 1. T (домінантна) 2. S (допоміжна) 3. N 4. F	ISFP 1. F (домінантна) 2. S (допоміжна) 3. N 4. T	INFP 1. F (домінантна) 2. N (допоміжна) 3. S 4. T	INTP 1. T (домінантна) 2. N (допоміжна) 3. S 4. F
ESTP 1. S (домінантна) 2. T (допоміжна) 3. F 4. N	ESFP 1. S (домінантна) 2. F (допоміжна) 3. T 4. N	ENFP 1. N (домінантна) 2. F (допоміжна) 3. T 4. S	ENTP 1. N (домінантна) 2. T (допоміжна) 3. F 4. S
ESTJ 1. T (домінантна) 2. S (допоміжна) 3. N 4. F	ESFJ 1. F (домінантна) 2. S (допоміжна) 3. N 4. T	ENFJ 1. F (домінантна) 2. N (допоміжна) 3. S 4. T	ENTJ 1. T (домінантна) 2. N (допоміжна) 3. S 4. F

Домінантна функція є найважливішою характеристикою типу. На другому місці за нею стоїть допоміжна функція. Домінантна і допоміжна функції пов'язані з наступними якостями: S, N, F, T (друга і третя позиції в індексі Майєрс-Брігґс). Домінантна і допоміжна функції відображають способи отримання інформації та прийняття рішень. Третя функція – протилежна допоміжній, а четверта – протилежна доміантній (це найслабша сторона особистості). Людина є найбільш успішною і найбільшою мірою задоволена своєю професійною діяльністю, якщо ця діяльність дозволяє виявляти доміантну і допоміжну функції. Якщо ж діяльність вимагає прояву переважно третьої і четвертої функції, то зазвичай виникають проблеми

При плануванні кар'єри слід враховувати, що тип особистості, хоча і зберігається протягом усього життя людини, але схильний до розвитку.

Таблиця 7.4.7

Розвиток типу

0-6 років	6-12 років	12-25 років	25-50 років	Старше 50 років
	Домінантна функція	Допоміжна функція	Третя функція	Четверта функція

Як відзначають П. Тайгер і Б. Беррон-Тайгер, тип особистості важко визначити до 6-річного віку, так як у дитини недостатньо розвинена мова. У віці 6 років доміантна функція починає проявлятися в повній мірі. Для здорового розвитку дитини дуже важливо, щоб його батьки і вихователі заохочували

застосування домінантною функції. Якщо ж домінантна функція пригнічується, то згодом людина виявляється нездатним покладатися на свої природні якості.

Приблизно в 12 років актуалізується допоміжна функція. У віці 25 років людина явно проявляє себе як носій певного особистісного типу. Але на цьому особистісний розвиток не закінчується.

Після 25 років починає розвиватися третя функція. У більшості людей вона остаточно складається до 40 років або пізніше. П. Тайгер і Б. Беррон-Тайгер вважають актуалізацію цієї функції одним з пояснень кризи середнього віку, пов'язаного з переоцінкою цінностей. На цьому етапі планування кар'єри вимагає уваги. Найчастіше, спираючись на нову систему цінностей і нові особистісні якості, в цьому віці людина виявляється здатною почати нову кар'єру, що істотно відрізнятиметься від попередньої. Іноді розвиток третьої функції переживається як криза, іноді непогані інтереси виникають поступово. Розвиток третьої функції може реалізуватися не в професійній сфері, а в іншій, наприклад, в хобі.

На більш пізньому віковому етапі (старше 50 років) починає розвиватися четверта, раніше найслабша, функція. Планування кар'єри на даному етапі також дуже важливо. При цьому особливу увагу слід приділяти свідомим зусиллям, спрямованим на реалізацію четвертої функції.

Якщо розвиток типу йшло успішно, то в зрілому віці людина стає здатною ефективно використовувати всі чотири функції.

Таким чином, типологія особистості Майєрс-Бріггс надає при плануванні кар'єри такі можливості:

- дозволяє визначити основні характеристики професійної діяльності, сприяє максимальній самореалізації людини на різних етапах кар'єри (а не тільки на самих ранніх);

- допомагає здійснити вибір конкретної діяльності, професії;

- допомагає виявити психологічні причини незадоволеності кар'єрою і проблем кар'єрного розвитку;

- дозволяє розробити рекомендації щодо оптимізації наявної професійної діяльності з метою підвищення кар'єрної успішності.

Грунтуючись на типології особистості Майєрс-Бріггс, при плануванні кар'єри людини важливо враховувати наступне:

- кожен з індексів Майєрс-Бріггс передбачає досить широкі можливості для вибору типу і шляхів розвитку кар'єри;

- при прийнятті рішень щодо вибору місця роботи слід мати на увазі не тільки зміст професійної діяльності, але також організаційні та міжособистісні фактори (особливості організаційної культури, стилю керівництва, режиму праці і т. п.);

- в тому випадку, якщо вже обрана діяльність не відповідає особистісним якостям співробітника, але з тих чи інших причин від неї не можна відмовитися, можливо передбачити заходи її коригування (найчастіше впливу схильні міжособистісні відносини, умови праці, допустимо зміна частки творчого компонента, ступеня невизначеності завдань і т. п.);

- слід враховувати особливості особистісного розвитку (розвитку індексу Майєрс-Бріггс), особливо на етапах середини кар'єри і планування «третьої» кар'єри.

I. Майєрс-Бріггс розробила діагностичну методику – індикатор типів особистості Майєрс-Бріггс (МВТІ). В даний час використовується кілька опитувальників, що представляють собою модифікації даної методики.

В характеристиках, що розробляються при плануванні кар'єри, доцільно враховувати не тільки те, які якості і функції домінують, але і ступінь вираженості особистісних якостей, що входять в індекс. Крім того, корисно співвідносити результати діагностики індексу Майєрс-Бріггс з даними діагностики інших особистісних якостей, зокрема, особливостей мотиваційно-потребової сфери і кар'єрних орієнтацій.

7.4.2. Структура мотиваційно-потребової сфери

Різні види кар'єри дозволяють задовольняти різні потреби людини. Тому при плануванні кар'єри доцільно враховувати особливості мотиваційно-потребової сфери співробітників. Кар'єра повинна створювати умови для задоволення домінуючих потреб.

Для діагностики мотиваційно-потребової сфери використовують різні методики. Зокрема, методика «Діагностика особистісних і групових базових потреб» дозволяє визначити значимість мотивів, представлених в теорії А. Маслоу: матеріальних, в безпеці, соціального, в повазі (визнання) та самоактуалізації. Методика «Оцінка мотивації організаційної поведінки» призначена для оцінки значущості гігієнічних чинників і чинників-мотиваторів по Ф. Герцбергу.

Для вирішення завдань планування кар'єри і прогнозування її успішності велике значення має порівняльний аналіз вираженості мотивації досягнення і мотивації уникнення невдач. При цьому можна користуватися методиками Т. Елерса. Переважання мотивації досягнень над мотивом запобігання невдач являється важливою умовою успішності кар'єри.

Для діагностики структури трудової мотивації особливий інтерес представляє методика В. Е. Мільмана.

Згідно з методикою, запропонованою В. Е. Мільманом, в структурі особистості працівника можна виділити два види мотивації: продуктивну і споживчу. Продуктивна мотивація детермінує творчий розвиток особистості та сприяє включенню людини в соціум. Цей вид цінностей орієнтує людину на майбутнє, в них передумови предметного, змістовного розвитку, як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому. Продуктивна мотивація є творчою, так як сприяє породженню суспільно значущих матеріальних і духовних цінностей. Споживча мотивація спрямована на підтримку життєдіяльності суб'єкта і обумовлена його природними потребами.

До основних мотивів В. Е. Мільман відносить: підтримка життєзабезпечення, комфорт, соціальний статус, спілкування, загальну активність, творчу активність, суспільну корисність. Можна оцінити їх

значимість для людини («ідеальний» стан мотиву) і ступінь задоволеності («реальний» стан мотиву) в життєвській і робочій сферах.

7.4.3. Ділові якості

При плануванні індивідуальної кар'єри важливо враховувати ділові та особисті якості співробітника, які розглядаються як найважливіший ресурс розвитку кар'єри.

При цьому особлива увага зазвичай приділяється організаторським і комунікативним якостям. Для діагностики таких якостей можна використовувати методику Л. П. Калінінського, яка дозволяє оцінити виразність десяти якостей. Ступінь виразності кожної якості ділиться на адаптивну і конфліктну (надмірну, що веде до проблем) зони:

1. Спрямованість.

Адаптивна поведінка – прагнення до підвищення свого інтелекту і кругозору, до мобілізації спільних зусиль людей на досягнення загальних цілей колективу. Змістовність і різноманіття потреб та інтересів при зосередженості на громадських, колективістських цілях діяльності. Здатність працювати колективно і для колективу.

Конфліктна зона : тенденція до виходу за рамки групових інтересів.

2. Діловитість.

Адаптивна поведінка – бажання до підвищення ділових і організаторських якостей. Впевненість, відповідальність за свої рішення. Прояв функцій зовнішнього контролю, власної організації діяльності.

Конфліктна зона: прояв ділової активності в сфері керівництва людьми. Здатність йти на ризик заради досягнення поставлених цілей.

3. Домінування.

Адаптивна поведінка – прагнення до лідерства, владність. Експансія влади. Бажання мати вагу в очах інших. Бажання розпоряджатися, мати у поспіх, зневажаючи чужі бажання і волю. Мотиви боротьби, завоювання. Марнославство. Лідер авторитарного типу.

Конфліктна зона: деспотичність. Надмірне прагнення підкоряти собі інших людей. Діє грубо заради досягнення своєї мети. Боротьба, виявлення агресії.

4. Впевненість в собі.

Адаптивна поведінка – самоповага, самолюбство. Перекоаний у власних силах, сподівається на себе. Прагне створити гарну думку про себе у оточуючих в силу підвищеного почуття власної гідності. Честолюбив, прагне до почесного становища. Лідер авторитарного типу.

Конфліктна зона: себелюбство. Ревниво ставиться до успіхів і благополуччя інших людей. Егоїстичний раціоналізм (діловитість по відношенню до всього, що може принести благополуччя особисто йому, активний вибір корисного для себе) і своєрідна дипломатія (поступки, якщо це дає позитивний для нього результат, і опір, якщо це загрожує особистого комфорту і спокою).

5. Вимогливість, жорстокість.

Адаптивна поведінка – вимогливість, жорстокість. Сила волі, рішуча і категорична форма прохань. Наполегливість в досягненні мети будь-якими засобами. Відкритий, прямолінійний, дратівливий. Якщо зустрічає опір, проявляє агресію, недружелюбність, гнів. Лідер авторитарного типу.

Конфліктна зона: непримиренність. Не йде на поступки і компроміси. Упертий з принципу. Відсутність емпатії. Садистські тенденції – прагнення позлословити про будь-кого у того за спиною, відчуваючи при цьому задоволення.

6. Упертість.

Адаптивна поведінка – упертість, скептицизм. Непоступливість, незговірливість, сумнів, скептично-недовірливе ставлення. Прагне домогтися свого, відстоює свою позицію. Оборона в стосунках з лідерами, опозиція. Чинить опір будь-якого впливу.

Конфліктна зона: негативізм. Крайня непоступливість. Прагнення домогтися свого всупереч необхідності, здоровому глузду. Активно протидіє всякому втручанням ззовні. Таємне марнославство, мстивість, ревнощі, підозрілість, образливість, самодурство.

7. Поступливість.

Адаптивна поведінка – поступливість, лагідність. Зговірливість, готовність поступитися без спору. Прагнення добровільно відмовитися на користь іншого. Погоджується і підкоряється, перестає пручатися впливу, установкам без будь-якого натиску. Схильний до компромісів і послабленням. Покірний, незлобивий, сумирний.

Конфліктна зона: пасивна підпорядкованість. Самобичування, безініціативність, боязкість. Мимовільне наслідування, несвідома залежність від кого-небудь або чого-небудь. Легко піддається впливу інших. Можливі прояви відчуття провини і неповноцінності (гіпертрофована боязкість, сором'язливість, приниженість, збиткова самооцінка, соціальна непристосованість).

8. Залежність.

Адаптивна поведінка – послух, невпевненість у собі. Коливний, несамостійний, хто має сумнів у своїх силах і можливостях. Слухняний, схильний до наслідування. Віддає перевагу підкорятися іншим, чужій волі за відсутності самостійності, свободи.

Конфліктна зона: залежність. Пошук опіки, допомоги сильних осіб, керівництва. Некритичне слідування зразкам, апеляція до авторитетів. Соціальна незрілість. Людина ведений, легко піддається зовнішнім впливам інших.

9. Психологічний такт.

Адаптивна поведінка – тактовність, чуйність. У взаємовідносинах з людьми виражено почуття міри і такту. Швидко встановлює міру впливу, вплив і контакт з іншими людьми, виходячи з їх індивідуальних особливостей. Швидко знаходить потрібний тон. Вміє оцінити обстановку і пристосуватися до неї. Сприяє благополуччю інших. Активно співпрацює з лідером, товариський.

Природне в зверненні. Може бути лідером демократичного типу, тактично гнучким.

Конфліктна зона: м'якість. Зайва м'якість, поблажливість поєднується з деякими відтінками конформізму (орієнтація на думку оточуючих, пошук соціального схвалення).

10. Чуйність.

Адаптивна поведінка – чуйність, безкорисливість. Легко відгукується на чужі потреби, готовий допомогти. Чутливий до поведінки інших. Вміє співпереживати. Не прагне до особистої вигоди. Притаманні самовіддача, безкорисливість. Опіка над слабкими і беззахисними. Совісний, великодушний. Може бути лідером демократичного типу з альтруїстичною спрямованістю.

Конфліктна зона: жертвність. Поблажливий до інших, готовий безкорисливо жертвувати своїми інтересами.

7.4.4. Сфери і етапи професіоналізації, ситуації вибору професії

При плануванні кар'єри доцільно враховувати бажані сфери професіоналізації, а також етапи професіоналізації людини і ситуації вибору професії (кар'єри).

Сфери професіоналізації

Основні сфери професіоналізації описані Е. А. Клімовим.

Всі види діяльності Е. А. Клімов розділив на п'ять типів з предметів праці:

- Тип П – «ЛЮДИНА-ПРИРОДА», провідний предмет праці – рослини, тварини, мікроорганізми.
- Тип Т – «ЛЮДИНА-ТЕХНІКА», провідний предмет праці – технічні системи, речові об'єкти, матеріали, види енергії.
- Тип Ч – «ЛЮДИНА-ЛЮДИНА», провідний предмет праці – люди, групи, колективи, спільності людей.
- Тип З – «ЛЮДИНА-ЗНАК», провідний предмет праці – умовні знаки, цифри, коди, природні та штучні мови.
- Тип Х – «ЛЮДИНА-МИСТЕЦЬКИЙ ОБРАЗ», провідний предмет праці – художні образи, умови їх побудови.

Крім того, кожен тип діяльності підрозділяється на три класи: гностичні, що перетворюють і вишукувальні спеціальності (табл. 7.4.8).

Е. А. Клімов виділив також вісім основних факторів вибору професії.

Кожна людина має схильність до визначених сфер професіоналізації. Для визначення цієї схильності Е. А. Клімовим розроблений диференційно-діагностичний опитувальний. Методика знайшла широке застосування у вітчизняній практиці профорієнтаційної роботи. Вона використовується переважно на ранніх етапах кар'єрного процесу.

Фази розвитку професіонала

При плануванні кар'єри слід також враховувати логіку процесу професіоналізації. Це особливо важливо, коли планування кар'єри здійснюється не на початкових етапах кар'єрного процесу.

Класи професій по Е. А. Климову

Найменування класів професій (спеціальностей)	Гностичні спеціальності	Спеціальності, що перетворюють	Вишукувальні спеціальності
Умовні позначення	Г	П	І
Особливості провідних цілей в кожному класі професій	Розпізнати, розрізнити, визначити, розібратися, перевірити	Перетворити, обробити, передбачити, організувати, вплинути, обслужити	Винайти, придумати, знайти спільний результат, зразок, варіант
ЛЮДИНА-ПРИРОДА	приймальники продукції	Рільники, тваринники	Селекціонери в області рослинництва і тваринництва
ЛЮДИНА-ТЕХНІКА	Контролери-приймальники готової продукції в промисловості, товарознавці	Інженери, водії, верстатники, монтажники	Конструктори, закрийники
ЛЮДИНА-ЛЮДИНА	Інспектори, слідчі	Менеджери, брокери, викладачі, екскурсоводи	Працівники служб наукової організації праці
ЛЮДИНА-ЗНАК	коректори	Бухгалтери, оператори ЕОМ	Програмісти, науковці
ЛЮДИНА-МИСТЕЦЬКИЙ ОБРАЗ	Контролери-приймальники малярних і шпалерних робіт	Малярі, гравери, художники-оформлювачі, скульптори, ювеліри	Модельєри, квітників-декоратори, художники, композитори, письменники

Прийнято розрізняти наступні фази розвитку професіонала:

- *оптант* (фаза оптиці). Людина стурбована питаннями вибору і вимушеної зміни професії і робить цей вибір. Точних хронологічних кордонів тут, як і по відношенню до інших фаз, бути не може, оскільки вікові особливості задаються не тільки фізіологічними, але і багатоаспектний умовами культури;
- *адепт* (фаза адепта). Це людина, яка вже здійснила вибір професії і освоює її. Залежно від складності освоюваної діяльності дана фаза може бути як багаторічний, так і зовсім короткочасний процес (простий інструктаж);
- *адаптант* (фаза адаптації). Молодий фахівець, що входить в трудовий колектив і освоює діяльність на конкретному робочому місці;
- *інтернал* (фаза інтернала). Досвідчений працівник, який любить свою справу і може цілком самостійно, вже більш надійно і успішно, справлятися з основними професійними функціями, його майстерність визнано колегами;
- *майстер* (триваюча фаза майстерності). Працівник може вирішувати і прості, і найважчі професійні завдання, які, можливо, не всім колегам по плечу;
- *авторитет* (фаза авторитету). Майстер своєї справи, добре відомий в своєму професійному колі і навіть за його межами (у галузі, в країні). Залежно від прийнятих в даній професії форм атестації працівників він має ті чи інші високі формальні показники кваліфікації;

- *наставник* (фаза наставництва). Авторитетний майстер своєї справи, що має послідовників, учнів.

Основні ситуації вибору професії (кар'єри)

В організаціях фахівці з управління персоналом найчастіше мають справу з співробітниками, які вже здійснили вибір професії і отримали професійну освіту. У цій ситуації важливо знати, як був зроблений вибір.

Можна виділити наступні основні ситуації вибору:

Таблиця 7.4.9

Ситуації вибору професії

1. Традиція	Питання про вибір практично не виникало в силу традиції, звичаїв
2. Випадок	Вибір стався випадково, через яку-небудь подію
3. Борг	Вибір професії пов'язаний з своєю місією, покликанням чи зобов'язанням перед людьми
4. Цільовий вибір	Вибір пов'язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності, аналізом власних інтересів, схильностей, реальних проблем і шляхів їх вирішення

Найбільш повну самореалізацію особистості забезпечує тільки цільовий вибір. Тому на етапі постановки кар'єрних цілей важливо створювати умови саме для такого вибору.

Якщо попередній вибір кар'єрного шляху був здійснений в ситуаціях 1-3 (див. табл. 9.4.9), важливо проаналізувати, якою мірою він відповідає особистим потребам і схильностям самого співробітника. Якщо виявлено невідповідність, доцільно переформулювати кар'єрні цілі, розглянути можливість зміни виду кар'єри.

7.4.5. Кар'єрні орієнтації особистості

Вибір типу кар'єри необхідно здійснювати відповідно з кар'єрними орієнтаціями співробітників.

Кар'єрні орієнтації – це базові соціальні установки, що відображають значущість кар'єри для людини і бажаний їй тип кар'єри. Кар'єрні орієнтації відображають готовність індивіда реалізувати той чи інший кар'єрний шлях.

З типологій кар'єрних орієнтацій у вітчизняній практиці управління персоналом найбільш широко відомі дві: Б. Деррі і Е. Шейна. Б. Дерр виділив п'ять типів кар'єрних орієнтацій:

1. *Просування по службі*. При даній орієнтації працівникові властиве прагнення до досить швидкого просуванню в посадовій ієрархії або статусній системі. Орієнтація просування по службі тісно пов'язана з посиленням впливу на оточуючих і розвиненими лідерськими рисами. Кожне наступне підвищення повинно обов'язково зв'язуватися з ростом соціального престижу і фінансовим зростанням. В іншому випадку кар'єрний ріст не буде сприйматися як такий. Умовою швидкого просування по службі є робота у великій організації або значущій професійній асоціації. Найбільш часто службова кар'єрна орієнтація зустрічається серед менеджерів, що володіють високою «пробивною» силою, що

цінують свій соціальний статус і серед професіоналів високого рівня (швидше за організаторів науки, ніж власне вчених).

2. *Прагнення до незалежності (волі)*. Ідеалом для людини, що будує стратегію своєї поведінки на цій установці, є досягнення особистої автономії, створення власного «простору», що забезпечує необхідну кількість «ступенів свободи» при мінімальному контролі з боку керівництва і відповідальності за результат своєї діяльності. Таким людям не подобається бути пов'язаним чужим діловим процесом, нормами і правилами колективної діяльності. Вони дуже працездатні, активні як професіонали або дрібні бізнесмени, але більша частина їх активності витрачається на забезпечення вільної і незалежної діяльності під самоконтролем. Для них важливі цікава і захоплююча робота, але індивідуальна свобода є необхідною умовою такої роботи і її вищою метою. Особистості даного типу відрізняються високим рівнем гнучкості, емоційністю й інтуїцією.

3. *Прагнення до безпеки* властиво працівникам з почуттям стійкої приналежності до організації, необхідності відчуття загального порядку і стабільності. Найчастіше – це акуратні виконавці, які роблять кар'єру за рахунок лояльної позиції до керівництва, відданості і готовності виконувати важку і копітку роботу. У відповідь на це вони повинні бути впевнені в довгостроковій зайнятості, гарному фінансовому становищі та високій оцінці своєї діяльності з боку керівника. Просування по службі для таких працівників – це символ соціальної цінності і спроможності. При загальних сприятливих умовах їх відносини з колегами і керівництвом характеризуються взаємною повагою і лояльністю.

4. *Прагнення до професіоналізму* – створення кар'єри за рахунок професійного зростання. Для таких співробітників важливо, щоб про процес роботи носив захоплюючий характер, був зухвалим і захоплюючим (емоційним). Вони часто шукають залучення, хоча і не прямо, в епіцентрі діяльності, творчості. Їм властиві вчинки «авантюрного» характеру, вони також не люблять обмежень у діяльності і насилу відокремлюють свою особистість від роботи. Вони можуть бути здатними технологами, раціоналізаторами, підприємцями, схильними до естетичної діяльності. Творчість, цікава і захоплююча робота є основним фактором їх кар'єрного просування.

5. *Прагнення до рівноваги* – досягнення балансу між роботою, відносинами і саморозвитком. Дана орієнтація потребує суттєвої гнучкості. Подібні співробітники вміють відокремлювати свою особистість від роботи і прагнути до гармонії. Часто це можуть бути «географічно» прив'язані особистості (довге життя на одному місці, робота, дача, що встановилися взаємини з людьми і т. п.). У цю ж категорію можуть потрапляти і люди, орієнтовані на професійний розвиток.

Найбільшою популярністю в даний час користується типологія кар'єрних орієнтацій Е. Шейна. Цей автор виділив вісім основних кар'єрних орієнтацій:

1. *Професійна компетентність*. Ця орієнтація пов'язана з наявністю у людей здібностей в певній галузі. Особистість з такою орієнтацією хоче бути майстром своєї справи, буває особливо щасливою, коли досягає успіху в

професійній сфері, але швидко втрачає інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати свої здібності. Одночасно така людина шукає визнання своїх талантів, що має виражатися в статусі, що відповідає його майстерності. Він готовий керувати іншими в межах своєї компетентності, але управління не представляє для нього особливого інтересу. Тому багато хто з цієї категорії відкидають роботу менеджера. Зазвичай це найчисленніша група в більшості організацій, що забезпечує прийняття компетентних рішень.

2. *Менеджмент.* В даному випадку першорядне значення має орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, прийняття відповідальності за кінцевий результат діяльності групи співробітників організації в цілому. Така робота вимагає навичок міжособистісного і групового спілкування, емоційної рівноваженості, щоб нести тягар відповідальності і влади. Людина з кар'єрною орієнтацією на менеджмент буде вважати, що не досягла вершин своєї кар'єри, поки не займе посаду, на якій зможе управляти різними сторонами діяльності підприємства / організації: фінансами, маркетингом, виробництвом продукції, розробками, продажами. З віком і досвідом роботи ця кар'єрна орієнтація проявляється сильніше.

3. *Автономія.* Первинна турбота особистості з такою орієнтацією – звільнення від організаційних правил, вимог і обмежень. Яскраво виражена потреба даної людини – все робити на свій розсуд, самому вирішувати коли, над чим і скільки працювати. Така людина не хоче підкорятися правилам організації (робоче місце, час, фірмовий одяг). Звичайно, кожна людина в деякій мірі потребує автономії, однак, якщо така орієнтація виражена сильно, то особистість готова відмовитися від просування по службі або від інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Така людина може працювати в організації, яка забезпечує достатній ступінь свободи, але не буде відчувати серйозних зобов'язань або відданості організації і буде відкидати будь-які спроби обмежити його автономію.

4. *Стабільність.* Ця кар'єрна орієнтація обумовлена потребою в безпеці та стабільності, бажанням, щоб майбутні життєві події були передбачувані. Розрізняють два типи стабільності: стабільність місця роботи і стабільність міста проживання. Стабільність місця роботи має на увазі пошук роботи в такій організації, яка забезпечує певний термін служби, має хорошу репутацію (не звільняти співробітників), піклується про своїх працівників після звільнення і, виглядає більш надійною в своїй галузі. Людина з такою орієнтацією (його часто називають «людиною організації») відповідальність за управління кар'єрою перекладає на наймача. Він буде здійснювати будь-які географічні пересування, якщо того зажадає компанія. Людина другого типу, орієнтована на стабільність місця проживання, пов'язує себе з географічним регіоном, «пускаючи коріння» в певному місці, вкладаючи заощадження в свій будинок, і змінюючи роботу або організацію тільки тоді, коли це запобігає його «зривання з місця». Люди, орієнтовані на стабільність, можуть бути талановитими і займати високі посади в організації, але, вважаючи за краще стабільну роботу і життя, вони

відмовляться від підвищення, якщо воно загрожує ризиком і тимчасовими незручностями, навіть у випадку широко відкриваючого зростання.

5. *Служіння*. Головними цінностями людини при даній орієнтації є «робота з людьми», «служіння людству», «бажання зробити світ кращим» і т. д. Людина такої орієнтації прагне продовжувати працювати в цьому напрямі, навіть якщо йому доводиться міняти місце роботи. Вона не буде працювати в організації, яка ворожа його цілям і цінностям, і відмовиться від просування або переведення на іншу роботу, якщо це не дозволить йому реалізувати головні цінності життя. Люди з такою кар'єрною орієнтацією найчастіше працюють в області охорони навколишнього середовища, перевірки якості продуктів і товарів тощо.

6. *Виклик*. Основні цінності такої людини – конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, рішення складних завдань. Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції виграшу-програшу. Процес боротьби і перемога важливіші для людини, ніж конкретна область діяльності або кваліфікація. Наприклад, торговий агент може розглядати кожен контракт з покупцем як гру, яку треба виграти. Новизна, різноманітність і виклик мають для людей з такою орієнтацією дуже велику цінність, і, якщо все йде занадто просто, їм стає нудно.

7. *Інтеграція стилів життя*. Людина орієнтована на те, щоб в житті було все збалансовано. Вона не бажає, щоб в її житті домінувала тільки сім'я чи кар'єра, або саморозвиток, намагається все це збалансувати. Така людина більше цінує своє життя в цілому – де живе, як вдосконалюється, – ніж конкретну роботу, кар'єру, організацію.

8. *Підприємництво*. Особистість з такою кар'єрною орієнтацією прагне створювати щось нове, хоче долати перешкоди, готова до ризику. Вона не бажає працювати на інших, хоче мати власну «марку», власну справу, фінансове багатство. Це не завжди творча людина, для неї головне – створити власну справу, концепцію, організацію, збудувати її так, щоб це стало продовженням її самої. Вона буде продовжувати справу, навіть тоді, коли її будуть переслідувати невдачі і вона буде змушена ризикувати.

Ці дві класифікації не суперечать одна одній, але типологія Е. Шейна представляється більш повною і логічною. Е. Шейном розроблена методика діагностики кар'єрних орієнтацій «Якір кар'єри».

9.4.6. Особливості поколінь

Планування кар'єри вимагає врахування вікових особливостей. В останні роки все більш поширеним, в тому числі в нашій країні, стає підхід з позиції теорії поколінь.

Теорія поколінь була розроблена американськими вченими Нейлом Хоув і Уільямом Штраусом в 1991 році. *Покоління* – це група людей, народжених в певний період і зазнавали вплив одних і тих же подій (політичних, економічних, соціальних, технологічних), вихованих в рамках певної сімейної моделі. Внаслідок того, що кожне покоління виховується в різних соціально-економічних і політичних умовах, люди, що належать до різних поколінь, є носіями відмінних цінностей. Сформовані в дитинстві цінності можуть

змінюватися, проте для цього повинні статися дуже великі, значимі події в суспільстві й особистому житті людини. Зміна поколінь здійснюється з періодичністю приблизно в 20 років. У сучасному населенні можна виділити наступні покоління:

1. *«Тихе» (мовчазне) покоління – люди, які народилися в 1923-1943 роках.* Найбільш старше покоління з тих, хто впливає на ринок праці. Це люди, які потрапили під вплив Великої депресії і Другої світової війни. Вони консервативні і працьовиті. Все у них «як повинно бути». Вони люблять, коли є чіткі правила, накази і є жорстка ієрархія. Вони мають «більше чистоти, менше бажань» – ментальність і прагнуть ніколи не залазити в борги. Вони вважають за краще повільний, поступовий прогрес з мінімізацією всяких ризиків.

2. *Baby Boomers («Бєбі бумери», «гучне покоління»)* – люди, які народилися в 1943-1963 роках. Це післявоєнні покоління, які сформувався під впливом освоєння космосу, ідеалістичних поглядів політиків, які борються за свободи. Люди цього покоління з пристрасстю підходять до роботи, головним мотивом для них є місія, стратегія і бачення. Вони виступають за справедливість.

3. *Покоління X (нове покоління).* Народилися між 1963 і 1983 роками. Це покоління «падіння завіси». Представники цього покоління цінують різноманітність і гнучкість. Вони зневажають суворий контроль, вважаючи за краще свободу і зручне робоче місце. Вони люблять зміни і потребують них. Представники цього покоління борються за баланс в житті: вони працюють для того, щоб жити, а не живуть, щоб працювати. Згідно з дослідженнями, проведеними Мічиганським університетом, 70 % всіх починань в США відбулися завдяки представникам даного покоління.

4. *Покоління Y (прикордонне покоління, діти міленіуму)* – 1983-2003 роки народження. Його молоді представники тільки входять в робочу середу. Вони цінують інновації і зміни. Це покоління, яке зазнало на собі розвал Радянського Союзу і будівництво нової держави. Вони живуть в еру безпрецедентної різноманітності та відкритості між культурами. Вони самовпевнені і хочуть змінити світ.

5. *Покоління Z (2003-2023 роки),* воно поки що не входить в область інтересу HR- фахівців, але в найближчому майбутньому вони також увіллються в ринок праці.

У деяких джерелах до покоління X відносять людей, які народилися між 1965 і 1979 роками, до покоління Y - які народилися між 1979 і 1994 роками, а, ті, що народилися після 1994 року називають поколінням I в честь Інтернету.

Відмінності в ціннісних орієнтаціях представників основних поколінь, що діють в даний час на ринку праці, представлені в табл. 7.4.10.

Оскільки представники різних поколінь орієнтовані на різні цінності, вони виявляють специфічні очікування до роботи та кар'єри. Керівники і фахівці управління персоналом повинні враховувати це при плануванні кар'єри, вирішенні задач мотивації, підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та ін.

Ціннісні орієнтації поколінь

<i>«Тихе» покоління</i>	<i>«Бебі бумери»</i>
Відданість Дотримання правил Закон і порядок Повага до посадового статусу Жертовність Підпорядкування Честь Терпіння Економність Релігійність	Ідеалізм Оптимізм Імідж Молодість Здоров'я Робота Орієнтація на команду Особистісний ріст Особисту винагороду і статус Залученість Відмінні характеристики Професіоналізм Гендерна привабливість Ностальгія і релігійність
<i>покоління X</i>	<i>покоління Y</i>
Зміни Вибір Глобальна інформованість Технічна грамотність Індивідуалізм Виживання Навчання протягом усього життя Пошук емоцій Прагматизм Надія на себе Унісекс Рівноправність	Зміни Оптимізм Товариськість Повага себе Різноманітність Підпорядкованість Негайне винагородження Громадський обов'язок Мораль Досягнення Професіоналізм в техніці

Грем Кодрингтон дає наступні рекомендації фахівцям з управління персоналом і професійному навчанню щодо роботи з різними поколіннями:

Мовчазне покоління

Це покоління вважає за краще обстановку добре структуровану і позбавлений всяких ризиків і несподіванок. Вони конформісти, люблять логічність, послідовність і дисципліну. У роботі з ними краще ґрунтуватися на прецедентах, використовуючи тільки дуже добре перевірені і успішні методики і приклади.

Вони віддають перевагу класичному: шкільний клас для занять і традиційні форми навчання. Вельми доречно, якщо фахівець (викладач) сформулює певні правила поведінки на заході. Ці правила «мовчазні» з готовністю вислухають і будуть їм слідувати. Представники цього покоління не надто люблять неформальну обстановку і особливо насторожено ставляться до проявів фамільярності. Вони не люблять сленг у мові і джинси в одязі. Не слід поспішати – це покоління вважає за краще повільну швидкість проходження матеріалу. Слід дотримуватися плану, відходження від плану розцінюється як непрофесіоналізм.

Найкращий варіант тренера (викладача, консультанта) для мовчазного покоління – це тренер-експерт. Повага до виступаючого підвищується, якщо він розповість про свій професійний досвід і досягнення. Інший шлях завоювання визнання в цьому середовищі – це визнання досвіду і досягнень цих людей, шанобливе ставлення до них.

Представники «мовчазного» покоління не люблять бути на виду. Вони не схильні до різноманітних ігор та групових вправ, особливо якщо група складена з представників різних вікових груп. Представники цього покоління, найбільш рідко з усіх, будуть сперечатися або вступати в полеміку. Тому викладач може бути в невіданні про ефективність навчання, тренінгу, поки підсумкові анкети не зібрані і час не закінчився. Рішенням може бути отримання зворотного зв'язку від учасників заходу під час перерв.

«Мовчазні» більш мотивовані на навчання, якщо цілі заходу пов'язуються зі зростанням добробуту компанії. Переважний стиль проведення заходу з навчання: прямолінійний, прогресивний, заснований на фактах, багатий на інформацію, стабільний, впорядкований. Види активності, які найбільш ефективні та працюють з представниками цього покоління: класична презентація матеріалу від початку до кінця. «Мовчуни» вважають за краще набувати навичок швидше приватно, ніж в групі. Якщо дозволяє бюджет, то навчання «один на один» – це найкраще рішення, особливо якщо мова йде про нові технології.

Роздаткові матеріали для заходів повинні бути виконані у вигляді дайджесту. Слід уникати дрібних і нестандартних шрифтів. Важливо ретельно перевірити матеріал на наявність граматичних і стилістичних помилок. Не слід очікувати, що «мовчазні» завантажать матеріали з Інтернету. Навіть ті, хто вміють це робити, вважають за краще отримати матеріал у паперовому вигляді.

Гучні покоління (бєбі-бумєри)

Бажана обстановка для проведення заходів з представниками галасливого покоління – інтерактивна і не авторитарна. Хоча вони і люблять слідувати передбачуваною лінією, вони охоче відгукуються на мозковий штурм, «латеральне мислення», «як зробили б ви», вправи на конкуренцію і т. п. Вони не лякаються фізичного контакту, а також можуть працювати в малих групах. Вони добре ставляться до традиційної класної кімнати, в якій можна проводити також командні вправи.

Ідеальний тренер (викладач) – це тренер-друг, з хорошими навичками фасилітатора (від англ. *facilitation* – допомога, полегшення, сприяння) – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі). «Гучні» краще реагують на тренера (спеціаліста), якщо він веде себе на рівних, як колега, який не виглядає неприступним. Багато з «гучних» обурюються або ображаються, коли по відношенню до них використовується влада. «Гучні» орієнтовані на навчання, якщо вони вірять, що нові навички допоможуть їм знайти нові шляхи в досягненні успіху в роботі.

У представників цього покоління є потреба доводити свою значимість, що проявляється у відданості роботі. Ця відданість також проявляється в навчанні: вони оптимістичні, схильні шукати вихід із ситуації самостійно, мотивовані

наявністю в їх житті ідеї або якогось духу. «Гучні» пробують все, люблять вирішувати проблеми і рухати все навколо себе. Таким чином, краще зосередитися на особистих цілях учасників. Разом з тим представники даного покоління мають тенденцію до інтелектуалізації і часом забувають, що із знань треба отримати ще й навички. На заході, як правило, присутні люди, які заявляють, що вони «все знають». Знати вони можуть дійсно багато, але це стосується в основному теорії. «Гучні» здебільшого сфокусовані на стратегії і баченні, ніж на конкретних діях і способах втілення. Робота над практичними навичками найбільш цінна для представників даного покоління, незважаючи на їх нелюбов до публічного «розбору польотів».

Роздатковий матеріал повинен бути зрозумілим. Як приклад можна взяти статтю з посиланнями. Зовні матеріали повинні виглядати професійно і «блискуче».

Нове покоління (покоління X)

«Нові» надають перевагу, щоб навчання було інтерактивним, активним, багатозадачним, нелінійним, вони мотивовані тоді, коли навчання дозволяє поліпшити їх особисті навички, підвищити конкурентоспроможність. Їх обстановка – це доцентровість з установкою на навчання завдовжки в життя. Їх цікавлять не стільки сертифікати, скільки знання, які стануть в нагоді в житті.

Для нових ідеальний тренер – це тренер-гід. Їх повагу потрібно заслужити.

«Нові» задають багато питань. Їм подобається навчання через досвід. «Нових» легко ввести в стан нудьги, тому їм постійно потрібні потрясіння і різні «енерджайзери» – несподівані зміни.

Представники нового покоління реагують найкраще на матеріали, в яких менше слів, ніж для більш старших поколінь. Одна з особливостей цього покоління полягає в тому, що вони не люблять читати, на відміну від більш старшого і, що дивно, більш молодого покоління. Їх можна залучити зовнішнім виглядом матеріалу: виділення тексту, підзаголовки, цитати, картинки, списки.

У. Р. Монд., РМ Ноу і Ш. Р. Премо рекомендують враховувати в роботі з поколінням X також наступне:

Опитування CNN / «Time» виявило, що троє з п'яти представників покоління X воліють бути самі собі начальниками, а журнал «Forbes» назвав їх самим заповзятливим поколінням в історії Америки. Покоління X відрізняється тягою до технологій і духом підприємництва. Нестабільність на ринку праці і крах традиційної системи зв'язків між роботодавцем і працівником в епоху загальної реструктуризації принесли поколінню X розуміння, що для них робота означає щось інше, ніж для їхніх попередників. Представники покоління X схильні усвідомлювати себе як вільних агентів, що входять в мобільний персонал. Вони схильні будувати надійну кар'єру, а не мати надійну роботу. Покоління X розуміє важливість офіційного навчання і розвиваючих програм, які можуть підтримати особисті кар'єрні цілі. Ці люди підтримують і постійні і випадкові можливості вчитися або встановлювати нові зв'язки. Вони особливо добре виконують завдання, що виходять за рамки посадових інструкцій.

Програма розвитку повинна включати надійність і самодостатність як одні з ключових чинників. Успіх компаній в даний час і в найближчі десятиліття багато в чому залежить від того, наскільки буде реалізований потенціал даного покоління. Розвиток працівників покоління X має на увазі підтримку їх спраги набувати нового досвіду і нові знання, затребувані на ринку праці. Якщо організація або підприємство надає таку можливість, то це підвищує лояльність і знижує плинність кадрів серед представників X-персоналу.

Прикордонне покоління (покоління Y)

Прикордонне покоління – сильне покоління, з глобальними перспективами, з передчуттям необхідних змін, зі здатністю адаптуватися до мінливих обставин. Їх важко чимось налякати – навіть їх особисті невдачі не наводять на них страх. Діти міленіуму чимось схожі на своїх дідів і прадідів (представників мовчазної покоління). Вони вимогливі до питань моралі, їм байдужі манери і вони вірять в цивільні позови. «Діти міленіуму», потрапляючи на ринок праці, будуть вимагати до себе більшої уваги від начальника. Улюблене їх оточення буде таким: особистий виклик, командна робота, технології. У кімнаті, де зібралися діти міленіуму, дайте кожному завданням, і коли хтось закінчить, дозволяйте їм допомогти.

Ідеальний тренер для дітей міленіуму – тренер-наставник. Тренер для них, це людина, яка може привернути увагу до інформації і наділити її ясною структурою. Вони дуже добре ставляться до представників влади та поважають кваліфікацію і досвід. Будьте з ними «нелінійними» і використовуйте якомога більше мультимедіа-матеріалів. Використовуйте різні техніки, щоб описати ключові моменти з різних сторін. І обов'язково розкажіть їм про користь всього того, що буде відбуватися – зробіть це на самому початку.

Діти міленіуму мотивовані на навчання, оскільки нові знання і навички дозволяють зробити їх життя більш стресостійким, а також краще розкрити їх особистий потенціал, задовольнити потреби. Вони з задоволенням будуть освоювати те, що виходить за рамки їх службових обов'язків (наприклад, управління особистими фінансами, підтримки здоров'я і т. п.). Вони з бажанням навчаються не тільки змістовним речам, але і процесним, для того, щоб вміти розвивати свої навички і після того, як офіційно навчання закінчилося. Діти міленіуму більш мотивовані економічно, ніж нове покоління.

Як і представники покоління «нових», діти міленіуму воліють види активності, які несуть в собі частку розваги. Їм подобаються живі та різноманітні роздаткові матеріали. Друковані матеріали повинні відповідати тим же критеріям, що й для нового покоління, з однією лише відмінністю – діти міленіуму люблять читати.

А. Скаблова, аналізуючи досвід управління персоналом, вважає доцільним враховувати певні особливості даного покоління. Зокрема, у представників покоління 80-х особливі очікування по відношенню до роботи:

- на роботі має бути «класно» (не просто цікаво, а саме «класно»). Захоплюючі ідеї, найголовомніші задачі, веселі колеги, демократичний керівник для них набагато важливіше високої зарплати, бонусів і титулів;

- представники цього покоління все частіше ставлять цінності на перше місце серед чинників, які утримують їх в компанії. При влаштуванні на роботу одне з перших питань, які вони задають є: «А які цінності вашої компанії?» Організація, яка не в змозі чітко сформулювати свої цінності, не витримає конкуренції за молоді таланти;

- вони високо цінують особисте життя і вільний час;

- вони хочуть мати в якості керівника професіонала, який розуміє, що життя складається не тільки з роботи;

- представники покоління 80-х ніколи не будуть виконувати розпорядження, якщо не впевнені в їх доцільності. Вони хочуть бути повноцінними учасниками, а не просто сліпими виконавцями;

- це покоління, що «вигодоване» Інтернетом. Вони звикли отримувати інформацію в режимі реального часу. Якщо вони задають питання, то вимагають відповіді зараз.

- для них комунікативні навички керівника повинні бути завжди на висоті. Їм не потрібен начальник, який буде стояти над душею. Їм потрібен той, який в потрібний момент схвально поплескає по плечу. Їх кредо: «Слухай мене, розумій мене, говори зі мною, цінуй мене».

- ці хлопці не шукають сьогочасної вигоди. Їх не хвилюють статус і зовнішні атрибути. Для них важливі довга перспектива, радість від добре зробленої роботи, стабільність розвитку, гармонія всіх областей людського життя.

Застосовуючи теорію поколінь на практиці, слід враховувати, що вітчизняні автори в даний час опираються в основному на дані західних вчених, отримані в результаті досліджень у великих містах. Тому, безумовно, може також відмічатися «відставання» в зміні поколінь в менш великих містах і населених пунктах. Однак безсумнівною залишається необхідність підбору адекватних форм і методів роботи до представників різних поколінь.

7.5. Технології, які використовуються при плануванні кар'єри

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

1) технології ефективної самопрезентації (портфоліо кар'єрного просування);

2) технології визначення оптимального кар'єрного шляху (кар'єрограми, карти кар'єри);

3) технології оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розробки планів кар'єри («Сценарій аналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку», технології розробки плану кар'єри А. Я. Кибанова, В. Сандерса, С. Д. Резника Г. Г. Зайцева, Н. Карр-Руфіно і ін.).

7.5.1. Портфоліо кар'єрного просування

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

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

Мінімальний набір документів, що входять в ПКП, наступний:

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

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

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

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

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

- випускна кваліфікаційна (дипломна) і курсові роботи;
- звіти та відгуки про проходження виробничих практик;
- тексти доповідей на науково-практичних конференціях;
- копії статей в наукових виданнях;
- грамоти та подяки за участь в семінарах, форумах, конференціях та ін.;
- свідоцтво про занесення на Дошку пошани вузу;
- сертифікати про успішне освоєння тренінгових та навчальних програм;
- свідоцтво про отримання іменних стипендій;
- грамоти учасників професійних конкурсів.

Для характеристики кар'єрного потенціалу ВКП може включати:

- індивідуальний план розвитку кар'єри ;
- есе «Я і моя кар'єра».

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

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

9.5.2. Кар'єрограма

Найвідомішою з технологій планування кар'єри є розробка кар'єрограми. Дана технологія застосовується переважно для стратегічного планування посадової кар'єри.

Кар'єрограма – це документ, в якому в наочній (графічній) формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також інших принципово важливих посад організації або підприємства. Розробка кар'єрограми зазвичай охоплює часовий період в 10 років і більше.

Кар'єрограма зазвичай розробляється для посад керівників вищої ланки. Бажано, щоб кар'єрограма відображала не лише посадове просування, але й процес підвищення освітнього рівня. При цьому, кар'єрограму може представляти не один, а кілька шляхів досягнення відповідної посади.

Розробка кар'єрограми вимагає серйозної аналітичної і дослідницької діяльності, яка передбачає вивчення трудових біографій успішних керівників, опитування експертів. Кар'єрограму розробляють не тільки на основі вивчення минулого досвіду, але і з урахуванням перспектив розвитку організації.

При розробці кар'єрограми слід відповісти на питання:

- які знання і навички необхідні мені, як кандидату, для успішного виконання даної посади? Де їх можна отримати: в яких навчальних закладах і під час будь роботи?

- який досвід роботи важливий для ефективної діяльності в даній посаді? У яких підрозділах, на яких посадах?

- які ділові якості необхідно розвивати? Які види трудової діяльності і які форми навчання цьому сприяють?

Кар'єрограма слугують основою для розробки індивідуальних планів розвитку кар'єри.

9.5.3. Карта кар'єри М. Армстронга

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

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

7.5.4. Сценарій аналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.5.5. Технологія розробки особистого життєвого плану кар'єри керівника А. Я. Кибанова

Технологія призначена для планування кар'єри керівників. У ній пропонується алгоритм самоаналізу і постановки кар'єрних цілей і завдань.

На думку А. Я. Кибанова, особистий життєвий план кар'єри керівника повинен складатися з трьох основних розділів:

- 1) оцінка життєвої ситуації;
- 2) постановка кінцевих цілей кар'єри;
- 3) приватні цілі і плани діяльності.

Відповідно, розробка плану кар'єри включає наступні кроки:

1. Оцінка життєвій ситуації

1.1. Робота

Чи маю я чітке уявлення про свою роботу та її цілі? Чи допомагає моя робота досягненню інших життєвих цілей? Які мої цілі розвитку і просування по відношенню до роботи? Яку роботу я хочу виконувати через 10 років? Чи є у мене наснага і мотивація? Що є для мене мотиватором зараз? Через п'ять років? Які сильні та слабкі сторони моєї мотивації? До яких заходів я можу вдаватися, щоб переконатися, що моя робота буде відповідати моїм особистим потребам?

1.2. Економічне становище

Яке моє економічне становище? Чи є у мене особистий бюджет, який він, чи дотримуюся я його рамок? Які заходи я можу застосовувати для поліпшення економічного становища в разі потреби?

1.3. Фізичний стан

Яка моя загальна фізична форма? На чому заснована моя оцінка (власне уявлення, результати медичного обстеження, тести і т. п.)? Чи буваю я регулярно на оглядах у лікаря? В якому лікувальному закладі мені необхідно підлікуватися?

1.4. Соціальний стан, людські ставлення

Чи щиро я цікавлюся думкою і точкою зору інших? Як я її враховую? Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми? Чи цікавить інших моя думка? Чи нав'язую я іншим свої думки і думки? Чи вмю я слухати? Чи вмю я цінувати людей, з якими спілкуюся? Як це проявляється на практиці? Чи прагну я розвивати людей, з якими спілкуюся? Як я дбаю про дружні стосунки? Як я можу розвивати свої відносини зворотного зв'язку?

1.5. Психологічний стан

Який мій психологічний стан? На чому заснована моя оцінка? Які стресори турбують мене в даний час? Чи не слід мені поміняти роботу? Які стресори можуть очікувати мене в найближчому майбутньому? Як слід поміняти спосіб життя, коло спілкування, хобі? Чи потребую я допомоги психіатрів?

1.6. Сімейне життя

Чи є у мене умови для створення сім'ї? Чи слід завести дитину? Чи приділяю я достатньо уваги батькам, дружині, дітям? Як краще проводити дозвілля в колі сім'ї? Куди поїхати на відпочинок? Куди піти вчитися дітям? Як допомогти дітям, які мають свою сім'ю?

2. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри

2.1. Цілями моєї кар'єри є:

2.1.1. _____

2.1.2. _____

2.1.3. _____

2.2. Моя кар'єра повинна здійснитися до ____ року, найпізніше – до ____ року

2.3. Які фактори сприяють досягненню моєї кар'єри _____

2.4. Які найбільш критичні пункти в досягненні моєї кар'єри? _____

Що я можу зробити в цьому плані? _____

2.5. Що мені потрібно задіяти для досягнення моєї кар'єри: час, гроші, здоров'я і т. д.? _____

2.6. Чи готовий я задіяти ці фактори, або мені потрібно змінити свої цілі? _____

3. Приватні цілі і плани діяльності, що сприяють досягненню моєї кар'єри

Для досягнення поставлених життєвих цілей мені потрібно вирішити такі приватні задачі	заходи	час
3.1. В області розвитку службової діяльності		
3.2. В області економічного стану		
3.3. В області здоров'я		
3.4. В області соціального стану, дружніх відносин і захоплень		
3.5. В області моральної мотивації і психічного стану		
3.6. В області сімейного життя		

7.5.6. Технологія планування кар'єри В. Сандерса

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

Технологія передбачає виконання двох завдань.

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

Переваги	Недоліки

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

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

Мені подобається	Мені не подобається

У стовпчику «Мені подобається» перераховується все, що людина хоче досягти в житті (без чого вона не буде відчувати себе успішною). У стовпці

«Мені не подобається» вказується те, чого хотілося б уникнути. Завдання допомагає чітко і конкретно уявити бажаний спосіб життя.

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

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

Схема SWOT- аналізу

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

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

7.5.7. Технологія планування кар'єри С. Д. Резника

Дана технологія також спрямована на організацію поглибленого самоаналізу. Однак у порівнянні з технологією В. Сандерса цей процес більшою мірою деталізований і конкретизований. Крім того, робота не обмежується підготовкою до планування кар'єри, а завершується постановкою кар'єрних цілей.

Технологія С. Д. Резника передбачає виконання трьох завдань.

Завдання 1. «Баланс особистих успіхів і невдач».

На підставі аналізу основних етапів свого життя складіть баланс особистих успіхів і невдач:

Особистий баланс				
успіхів		невдач		
Мої найбільші успіхи, досягнення і т. п.	Здібності, які були для цього необхідні	Мої найбільші поразки і невдачі	Здатності, яких мені бракувало	Як я подолав невдачі?
1.		1.		
2.		2.		
...		...		

Завдання 2. «Мої здібності»

Наступний крок – групування достоїнств і недоліків, виділення двох-трьох найважливіших сильних і слабких сторін:

Мої здібності		
«Зріз» здібностей	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Професійні знання та досвід	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Соціальні та комунікаційні здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Особисті здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Здібності керівника	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Інтелектуальні здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Інше	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Завдання 3. «Аналіз мета-засіб»

У процесі аналізу необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, тимчасові ресурси) порівнюються з реальною ситуацією. Наприклад, виберіть п'ять найважливіших цілей, визначте необхідні для їх досягнення засоби. Потім слід перевірити, чого ще потрібно досягти або що зробити, щоб ближче підійти до відповідної мети, вказати необхідну кваліфікацію і поставити конкретні реальні практичні цілі з придбання досвіду і здібностей, яких вам ще не вистачає:

Бажані цілі	Необхідні кошти	ситуаційний аналіз		
		Є в наявності (здатності і т. п.)	Відсутні (здатності і т. п.)	Практичні заходи щодо досягненню цілей
1.				
2.				
3.				

9.5.8. Технологія планування кар'єри Г. Г. Зайцева

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Обговоріть результати з друзями, наставниками і рідними.

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

1. Пізнати РИНОК. Ви можете дійсно захотіти стати хорошим фахівцем і мати для цього необхідні навички, але можливостей, що відкриються, не завжди вистачає, а конкуренція велика. Вам завжди буде потрібний альтернативний план кар'єри, в якому теж можна використовувати ваші навички.

2. Зрозуміти й оцінити ІНШИХ ЛЮДЕЙ, ВАЖЛИВИХ У ВАШОМУ ЖИТТІ: колег, дружину (чоловіка), дітей, батьків, друзів. Їх уявлення, запити та потреби вплинуть як на план вашої кар'єри, так і на ваші успіхи в ході досягнення поставлених цілей.

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

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

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

7.5.9. Технологія планування кар'єри Н. Карр-Руфіно

Н. Карр-Руфіно розробила багатоетапну технологію планування кар'єри, яка повністю охоплює процес індивідуального планування кар'єри. Ця технологія передбачає не тільки визначення кар'єрних цілей, але і вибір засобів їх досягнення. Крім глибокого самоаналізу та поетапного цілепокладання в технології приділено увагу посиленню мотивації, подолання страхів. Робота завершується складанням короткострокового, середньострокового і довгострокового індивідуальних кар'єрних планів.

Спочатку дана технологія, яка включає 13 вправ, була створена для консультування жінок, проте її доцільно застосувати і для чоловіків.

Вправа № 1. Що вам подобається робити?

Мета: Дізнатися себе краще, визначити свої інтереси та здібності, пристосувати їх до своєї кар'єри.

Підготовчий етап. Намалюйте таблицю:

Частина А. Інтереси – улюблені види діяльності

Крок 1. У першому стовпчику напишіть 20 найулюбленіших своїх занять. Не намагайтеся нічого писати в інших стовпцях, поки не заповните перший стовпчик. Постарайтеся вкластися в 20 хв.

Крок 2. Проаналізуйте всі виписані види діяльності, заповнюючи інші стовпці:

- в стовпці 2 для кожного улюбленого заняття зазначте знак «-», якщо ви бажаєте виконувати цю діяльність індивідуально, знак «+», якщо вважаєте за краще компанію і знак «/», якщо все одно;

- в стовпці 3 зазначте знак «I» навпроти заняття, яке вважаєте особистим і знак «I +», якщо воно занадто особисте;

- в стовпці 4 відзначте знаком «R» ті види діяльності, які пов'язані з ризиком (якщо фактор ризику дуже високий, зазначте знак «R +»);

- в стовпці 5 напишіть приблизну дату, коли ви останній раз займалися даним видом діяльності;

- в стовпці 6 визначте, яка потреба задовольняється цією діяльністю (наприклад, потреба досягнення – Д, потреба влади – В, потреба приналежності – П);

- в стовпці 7 визначте навички і знання, які використовуються при виконанні діяльності.

Крок 3. Зазначте (пронумеруйте) всі види діяльності – від найулюбленішої до прийнятної.

Частина В. Навички і знання – те, що ви робите добре

Крок 1. Доповніть стовпець 1, зазначивши в першій колонці 10 речей, які ви вмієте робити дуже добре. Постарайтеся виконати це завдання не більше ніж за 20 хв.

Крок 2. Заповніть для доповнених видів діяльності стовпці 2-7.

Крок 3. Зазначте види діяльності в порядку їх значення для вас, з огляду на свій досвід.

Частина С. Приклади і погляди

Крок 1. Проаналізуйте взаємозв'язок між різними факторами: індивідуальний / колективний характер діяльності, інтимність, ризик, задоволення потреб, навички / знання. Порівняйте види діяльності, які ви вмієте робити і які вам подобаються. Чи подобається вам займатися тим, що ви вмієте? Подивіться на колонку з датами: ви розвиваєте свій потенціал або зневажаєте їм? Чому склалася така ситуація? Яка в цьому роль сім'ї, друзів, вчителів? Ваша особиста? Який глибокий внутрішній джерело живить вашу пристрасть до роботи і життя?

Крок 2. Які думки виникли в результаті проведеного аналізу? Які зміни потрібно здійснити по відношенню до власного вигляду, здібностей та ін.?

Частина D. Бар'єри на шляху до кар'єри

Подивіться на свої інтереси, здібності, погляди. Виявіть деякі загальні бар'єри для реалізації ваших знань і здібностей, які можуть бути основою для вашого успіху. Напишіть назви цих бар'єрів на окремих аркушах паперу. Напишіть на кожному аркуші всі використовувані знання, навички, інтереси. Подивіться на виявлені бар'єри, компонують аркуші в різному порядку.

Вправа № 2. Яка у вас мета в житті?

Мета : Допомогти визначити мету в житті.

Вправа виконується в три етапи.

Етап 1. Визначення своїх стратегій контролю.

Стратегія самоконтролю завжди формується під впливом системи контролю в батьківській родині.

Основоположні питання:

1. Що робила ваша мати, щоб привернути увагу членів сім'ї та впливати на них? Яка була її тактика? Як ви на це реагували?

2. Яка була тактика батька? Ваша реакція?

3. Що робили ваші брати і сестри? Як ви реагували?

Етап 2. Визначення свого призначення.

Проінтерпретуйте свій сімейний досвід з точки зору особистого розвитку і визначте, ким ви є насправді.

Ключові питання:

- Чому ваші батьки вчили вас? Що було їх вищою істиною і внеском?

- Ким був ваш батько? Що він хотів вам сказати, що очікував від вас?

- Який був внесок матері?

- Якщо скласти ці дві істини разом, що вийде? Що є вища істина для вас?

Етап 3. Використовуйте уроки з власного життя.

Ключові питання:

- Аналізуючи життя вашої матері, подумайте, що б вона могла зробити краще? Що б ви змінили на її місці?

- Дайте відповідь на те ж питання у відношенні життя батька.

- Об'єднайте ці частини разом: це життєвий урок для вас.

- Сформулюйте цей урок у вигляді питання: Як я можу навчитися ..?

Етап 4. Напишіть на картці свої цілі і уроки в житті.

Вправа № 3. Початкове формулювання цілей

Мета : почати процес визначення найбільш значимих цілей.

Крок 1. Сформулюйте в одному реченні вашу особисту місію на заснованому аналізі, здійсненому у вправі № 2.

Крок 2. З огляду на те, що мета – це підсумковий результат, перерахуйте 5 головних для себе цілей. Не забудьте про цілі, що мають відношення до сім'ї, кар'єри, особистому розвитку.

Вправа № 4. Остаточний список цілей

Мета : конкретизація цілей, визначення пріоритетів.

Крок 1. Розрізніть діяльність від цілей.

Перегляньте складений при виконанні вправи № 3 список цілей. Викресліть із нього ті, які є діяльністю.

Крок 2. Переформулюйте свої цілі, щоб конкретизувати їх. Користуйтеся наведеною нижче формою.

Мати дохід в розмірі ____ грн. до ____ (дата).

Займати ____ (посада) до ____ (дата).

Мати відносини з ____ (опис людини), яка (ий) подобається або якому довіряєте до ____ (дата).

Важити ____ (кг) до ____ (дата).

Мати ____ (диплом, сертифікат) до ____ (дата).

Мати ____ днів вільного часу в рік до ____ (дата).

Навчитися ____ (визначити навички, знання) до ____ (дата).

Подорожувати по ____ в ____ (дата) протягом ____ (період часу).

Проводити ____ годин в (день, тиждень і т. Д.), займаючись улюбленою справою разом з ____.

Інші цілі: _____

Крок 3. Мобілізуйте свої розумові здібності.

Перерахуйте інші цілі, які не включені до попереднього списку. Імпровізуйте, використовуйте весь творчий потенціал своєї особистості. Поки відсуньте практичну і критичну сторону свого Я на другий план. Нехай ваші цілі будуть фантастичними і разом з тим простими.

Крок 4. Оцінюйте і визначайте пріоритети.

Після того, як ви сміливо перерахували всі цілі, визначте, яка з них має для вас найбільше значення. Зазначте поруч з нею № 1. Потім визначте найбільш важливу з решти – зазначте № 2 і т. д. Ви хочете викреслити деякі цілі? Чи можна якісь цілі переформулювати, зробивши більш реалістичними? Чи всі цілі досить конкретні?

Вправа № 5. Чітке формулювання цілей

Мета : допомогти чітко сформулювати конкретні цілі.

Виконайте два завдання: «Прогноз 6 місяців» і «Несподіване багатство».

«Прогноз 6 місяців». Уявіть, що вам залишилося жити 6 місяців. Закрийте очі і спробуйте чітко уявити цю ситуацію. Перерахуйте 5 основних речей, які ви хотіли б зробити в останні 6 місяців свого життя (за умови, що всі приготування вже зроблені і стан здоров'я добрий).

«Несподіване багатство». Закрийте очі і спробуйте чітко уявити ситуацію, коли хтось вам подарував \$ 5 млн. Перерахуйте 5 речей, які ви хотіли б отримати в наступні 6 місяців (не забувайте, що це останні місяці в житті).

Аналіз:

- Що зі складеного списку не пов'язане з часом і грошима? Що ви можете отримати без грошей, а які – не відчуваючи нестачу часу?

- Чи можна ці речі вважати вашими цілями?

- Чи можна їх досягти, трохи змінивши нинішній стан справ?

- Поверніться до вправи № 4 і виберіть остаточні цілі.

Вправа № 6. Зробіть ваші цілі ефективними

Мета : допомога в підвищенні ефективності цілей.

Крок 1. Уявіть собі кінцевий результат.

Постарайтеся вибрати час, щоб розслабитися і уявити кінцевий результат.

Крок 2. Виявити джерело кожної мети. Ви впевнені, що це саме ваша мета?

Крок 3. Пройдіть тест на визначення свого емоційного рівня енергії.

Задайте собі питання:

- Чи відчуваю я прилив енергії, коли розмірковую над певним вибором?

- Чи відчуваю я недолік енергії, коли обмірковую цей вибір?

- Який вибір здається мені найбільш привабливим з емоційної точки зору, коли я уявляю його собі.

Крок 4. Перетворіть старі бар'єри в нові можливості.

Визначте свої колишні і нинішні думки, почуття, погляди, рішення і т. п. відносно обраних цілей. Чи заважають вони вам в досягненні цих цілей? Які нові погляди і відносини потрібно виробити?

Які дії, кроки можуть поліпшити ситуацію?

1. Виберіть головну мету.

2. Перерахуйте свої переконання і погляди, які не дозволяють досягти результату.

3. Визначте і перерахуйте нові переконання і погляди, які допоможуть вам на цьому шляху.

4. Повторіть цей процес по відношенню до всієї решти цілей.

Вправа № 7. Яка частина життя для вас важлива найбільше?

Мета: допомога у визначенні пріоритетів.

Дайте відповідь на питання:

1. Якби в даний період вам довелося вибирати між цілями в кар'єрі та особистому житті, який би вибір ви зробили?

2. Якби довелося робити вибір між кар'єрними цілями і цілями саморозвитку, як би ви вчинили? (у цьому вам може допомогти список цілей, складений при виконанні вправи № 4).

3. Які цілі ви б вважали за краще: що стосуються вашого особистого життя або саморозвитку?

4. Якби в цьому місяці вам довелося вибирати одну частину життя (кар'єра, саморозвиток, сім'я), яку б ви вибрали?

5. Перерахуйте всі три частини життя в порядку значимості для вас.

6. Проаналізуйте відповіді на вищевикладені питання та спробуйте визначити пріоритети.

Вправа № 8. Способи досягнення ваших цілей

Мета: допомога у визначенні видів діяльності, що сприяють досягненню цілей.

Для цілей, що стосуються кар'єри, особистого життя і саморозвитку визначте види діяльності, що сприяють їх досягненню.

Вправи № 9. Беріть на себе ризик

Мета: допомога в подоланні страху ризику.

Крок 1. Які дії здаються вам занадто ризикованими і відчайдушними? Перерахуйте їх.

Крок 2. Які ще дії, за вашою оцінкою, можуть бути занадто сміливими і ризикованими?

Крок 3. Виберіть найменш ризикований вчинок. Чи можна якимось чином знизити фактор ризику? Напишіть як. Зробіть те ж саме з ризикованими вчинками. Порівняйте всі ризиковані вчинки з діями, які допоможуть уникнути їх.

Крок 4. Які цілі приваблюють вас, але їх досягнення здається занадто ризикованим?

Повторіть ще раз крок 3 для цих цілей.

Вправа № 10. Сама відповідна професія для вашої кар'єри

Мета: допомога у виборі професії.

Частина А. Запитуйте про кар'єру.

У вас повинно з'явитися уявлення про роботу, яка є засобом досягнення кар'єрних цілей.

Наступні питання допомагають визначити, яка професія вам потрібна:

1. У компанії якого типу ви хотіли б працювати? Ви можете назвати конкретну фірму?

2. Який диплом, сертифікат, навички вам знадобляться?

3. Які спеціальні знання і досвід необхідні? Які здібності?

4. Які люди можуть розповісти вам більше про роботу, про те, що вам потрібно знати, як подати себе, як завоювати довіру в компанії? Поспілкуйтеся з людьми, які можуть вам допомогти.

5. Яка робота потрібна вам, щоб підготувати себе до досягнення кар'єрних цілей? Який досвід (в яких сферах діяльності) вам необхідний? Як ці сфери пов'язані один з одним?

6. Маючи кар'єрний перший план, визначте, хто може дати об'єктивну оцінку його ефективності.

Частина В. Обговорення з чоловіком (дружиною) / партнером

Обговоріть з дружиною (чоловіком) або своїми партнером, близьким другом (протилежної статі) ваші і її (його) кар'єрні цілі і способи їх досягнення.

Частина С. Взаємна підтримка

Обговоріть ваші кар'єрні цілі з друзями.

Частина D. Зробіть свої кар'єрні цілі помітними.

Знайдіть спосіб зробити так, щоб ваші цілі були завжди у вас на увазі:

1. Виберіть три головні цілі. Запишіть цілі і дати їх досягнення на картці. Помістіть картку на чільне місце.

2. Намалюйте на картці кольоровими фломастерами яскраві символи своїх основних цілей. Покладіть картку на чільне місце.

Вправа № 11. План дій на місяць

Мета: підготовка плану дій, який допоможе зосередитися на пріоритетних цілях в поточному місяці.

Крок 1. Назвіть свою головну кар'єрну мету. Поруч в порядку важливості напишіть основні дії, дати їх вчинення в цьому місяці. Самий важливий вчинок заплануйте на сьогодні і не викреслюйте його зі списку поки не здійснили. Якщо ви протягом 7 днів його не здійснили, оцініть знову свої дії.

Крок 2. Зробіть те ж саме з другою і третьою кар'єрними цілями.

Крок 3. Виконайте те ж саме зі своїми цілями, що стосуються особистого життя і саморозвитку.

Вправа № 12. Однорічний план дій

Мета: розробити річний план, що дозволяє зосередитися на пріоритетних цілях.

Крок 1. Перерахуйте 3 головні кар'єрні цілі, які ви маєте намір досягти протягом року. Відзначте дати їх досягнення.

Крок 2. Те ж саме виконайте для цілей, що стосуються саморозвитку.

Крок 3. Повторіть дану процедуру для цілей в особистому житті.

Вправа № 13. П'ятирічний план дій

Мета: розробити п'ятирічний план.

Крок 1. Перерахуйте 3 кар'єрні цілі, які Ви плануєте досягти за п'ять років. Вкажіть дати їх реалізації.

Крок 2. Те ж саме виконайте для цілей, що стосуються саморозвитку.

Крок 3. Повторіть дану процедуру для цілей в особистому житті.

7.6. Рекомендації з планування кар'єри на організаційному рівні

Планування кар'єри персоналу потребує особливої уваги зі сторони керівництва та кадрової служби організації. Від того, наскільки професійно вирішуються ці завдання, залежить не тільки успішність розвитку кар'єри. Планування кар'єри надає значущий вплив на рівень трудової мотивації, плинність кадрів, лояльність персоналу.

Р. У. Монді, Р. М. Ноу і Ш. Р. Премо дають наступні рекомендації з планування кар'єри персоналу:

1. Перш за все необхідно активно розвивати наявні здібності і підтримувати сформовані кар'єрні орієнтації. Людина більш охоче приймає участь в тому, до чого психологічно готова і до чого у неї є схильність.

2. У той же час важливо пропонувати співробітникам нові кар'єрні шляхи. Деякі співробітники не розглядають традиційну вертикальну кар'єру

привабливою для себе. Багато хто вважає роботу, якою зайняті, безперспективною і шукають вихід з даної ситуації.

3. Бажано розвивати такий кар'єрний шлях, який не має географічних (просторових) меж. Розвиток не повинен обмежуватися якоюсь вузькою частиною компанії / організації.

4. Особливу увагу слід приділяти подоланню всіх видів дискримінації (жінок, представників національних меншин).

5. Слід сприяти задоволенню значущих потреб персоналу, безпосередньо не пов'язаних з професійною діяльністю (пов'язаних з сім'єю, зміцненням здоров'я, особистим розвитком). Це підвищує лояльність персоналу, задоволеність працею.

6. Необхідно пам'ятати, що на професійний розвиток найбільший вплив робить сама робота. Кожен вид діяльності вимагає певних знань і навичок, пропонує певні виклики. Підвищення якості роботи сприяє професійному зростанню.

7. Не слід забувати, що планування кар'єри персоналу важливо і тому, що сприяє підвищенню мотивації і зниженню плинності кадрів. Люди, переконані в тому, що організація зацікавлена в їхньому кар'єрному розвитку, виявляють велику прихильність організації.

8. Важливе значення має визначення потреб співробітників в навчанні.

При розробці програм планування кар'єри необхідно ґрунтуватися на даних планування і прогнозування людських ресурсів.

Планування кар'єри тісно пов'язане також з вирішенням завдань профілактики девіантної організаційної поведінки та управління стресами.

План розвитку кар'єри персоналу організації може включати наступні розділи:

- дослідження проблем кар'єрного розвитку персоналу;
- розробка кар'єрограм;
- розробка портфоліо кар'єрного просування (молодих фахівців, стипендіатів, співробітників, які навчаються у вищих навчальних закладах заочно і т. п.);
- стимулювання розвитку кар'єри;
- формування і підготовка резерву (основного та молодіжного);
- розробка програм навчання плануванню кар'єри;
- організація індивідуального консультування з питань розвитку кар'єри;
- управління стресами, пов'язаними з кар'єрою.

Планування кар'єри на організаційному рівні має носити регулярний характер і бути узгодженим з планами проведення підбору та відбору кадрів, атестації, програмами підвищення трудової мотивації, а також із соціальними програмами організації.