**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Формування компетенцій лідера в сучасному бізнес-середовищі**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.

МЕНз-41

**Іванова Оксана**

підпис

Науковий керівник:

д. ф., доцент

**Микитюк Ю.І.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc167348584)

[РОЗДІЛ 1 5](#_Toc167348585)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 5](#_Toc167348586)

[РОЗДІЛ 2 12](#_Toc167348587)

[ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 12](#_Toc167348588)

2.1. Фактори, що впливають на компетентності лідера та розвиток кар’єри…………………………………………………………………………….12

[2.2. Оцінка організаційної концепції формування компетенції лідера в сучасному бізнес середовищі 19](#_Toc167348591)

[РОЗДІЛ 3 28](#_Toc167348592)

[ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА 28](#_Toc167348593)

[ВИСНОВОК 36](#_Toc167348596)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 39](#_Toc167348597)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Риси характеру випливають із конкретних умов, соціального середовища життя і роботи і багато в чому визначаються природним даними, темпераментом. Як правило, на підприємство попадають люди з уже закладеними рисами характеру, однак, формуючи той чи інший стиль відносин, вид організаційної культури, керівництво може заохочувати прояв тих чи інших рис формування компетенцій лідера в сучасному бізнес-середовищі.

Продуктова концепція, чи концепція підвищення якості людського капіталу, припускає, що роботодавець орієнтований на використання методів функціональної чи «фінансової адаптації робочої сили, тобто він або змінює кваліфікацію своїх працівників і приводить її у відповідність з вимогами трудового навантаження, що змінилося, або підтримує і стимулює використання різних моделей накопичення людського капіталу за допомогою застосування окремих елементів системи оплати праці та винагород» [33].

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблемам формування компетенцій лідера у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці приділялась значна увага, про що свідчать праці Абрамова С. І., Александера Г., Алексєєва І. В., Бейлі Дж., Бланка І. А., Бойка Є. І., Бочарова В. В., Гейця В. М., Микитюка П. П.,  
Лівшиця В. Н., Пересади А. А., Петровича Й. М., Рогожина П. С.,  
Стадницького Ю. І., Черваньова Д. М., Шарпа У. та інших. Наукові розробки цих вчених охоплюють такі питання, як система формування компетенцій лідера, стратегія розвитку лідера в бізнес середовищі, розробка та обґрунтування компетентностей лідера, та ін.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Полягає у розробці теоретичних положень, методико-практичних рекомендацій щодо формування компетенцій лідера у сучасному бізнес середовищі.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

* охарактеризувати теоретичні основи формування компетенцій лідера в сучасному бізнес-середовищі;
* визначити фактори, що впливають на компетентності лідера та розвиток кар’єри;
* дати оцінку організаційної концепції формування компетенції лідера в сучасному бізнес середовищі;
* обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності компетенцій лідера в управлінні підприємством.

**Об’єктом дослідження** є процес управління інвестиційними ресурсами підприємств у ринкових умовах господарювання.

**Предмет дослідження** є стратегічне і тактичне планування, побудова органів управління та здійснення контролювання і регулювання інвестиційної діяльності промислових підприємств.

**Практична значущість.** Практична цінність проведеного дослідження полягає в розробці і реалізації методичних рекомендацій щодо формування компетенцій лідера , які враховують пріоритетність і вірогідність заходів для розвитку організації в сучасному бізнес середовищі.

**Апробація результатів.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Управління інвестиційною діяльністю підприємства» у V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 16 травня 2024).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

**1.1. Cутність лідера в сучасному бізнес-середовищі**

«Проблема кар’єри привертає все більшу увагу дослідників різних наукових напрямів, цей процес має дві базисні детермінанти – індивідуальну і соціальну, яка ототожнюється сьогодні з управлінською, перша пов’язана з актуалізацією потреби людини у забезпеченні власної безпеки і благополуччя в умовах середовища життєдіяльності, що розвивається стохастично, друга – зі зростанням значення у всіх суспільних, у тому числі економічних процесах так званого людського фактора, в основі якого лежать індивідуальні кар’єрні потенції, мобілізовані та організовані в інтересах системи й окремої особистості» [10].

Проблемність ситуації полягає в такому: незважаючи на те що теоретично інтереси суспільства, підприємства й особистості в забезпеченні сприятливих умов для кар’єрного росту збігаються, проте у реальному житті на шляху кар’єрного просування багато працівників зіштовхуються з очевидним протиріччям між їх запитами стосовно організаційної кар’єри і можливостями підприємства в даних соціально-економічних і управлінських умовах реалізувати потенціал своїх співробітників.

Названа проблема обумовила головну мету дисертаційного дослідження, яка полягає в розробці методів управління кар’єрою на основі балансу інтересів підприємства та персоналу.

Сформульована мета дослідження припускає вивчення категорії «кар’єри» з точки зору двох підходів до визначення її сутності - індивідуального і соціального (де під соціумом у даному випадку мається на увазі організація), з позицій яких аналізується цей складний соціально-економічний феномен. «Правильність такої методики та її наукова ефективність визначається багатогранністю і міждисциплінарністю зазначеної категорії та описуваних нею відносин між об’єктом і суб’єктом, значеннєвим контекстом дослідження, що дозволяє під різними кутами зору розглянути різноманіття сторін і особливостей розвитку кар’єри» [21].

У вітчизняній практиці найбільшого поширення одержало уявлення про кар’єру як просування службовими ієрархічними сходами і посадовий ріст. І навпаки, широке розуміння кар’єри, яке включало крім вищезазначеного послідовність етапів професійного розвитку, постійне підвищення потенціалу, не було домінуючим трактуванням кар’єри.

Різні джерела й автори залежно від світоглядних позицій і методологічних підходів визначають сутність кар’єри по-різному. У соціолога Н. Альдашевської можна знайти об’єднаний (у широкому й вузькому значенні) класифікатор сучасних трактувань поняття «кар’єра в науковій літературі». Розглянемо ці поняття з позиції двох підходів – індивідуального і соціального (табл. 1.1).

«Вивчення запропонованих визначень дозволяє зробити такі узагальнення: кар’єра безпосередньо пов’язана із діяльністю людей; кар’єра пов’язана із соціальною мобільністю індивіда; у визначеннях терміна присутня ознака успіху: «успішне просування», «шлях до успіхів», а також результат досягнення успіху; кар’єра охоплює досягнення успіху в широкому діапазоні сфер діяльності: службовій, науковій, суспільній та інших; кар’єра визначається і як процес, і як результат, певний підсумок цього процесу; у будь-якій соціальній ієрархії (виробничій, майновій, адміністративній та інших) присутня кар’єра» [5].

Вивчення існуючих трактувань кар’єри і пов’язаних із ними висновків дозволяє зробити такий підсумок. Термін «кар’єра» у вітчизняній літературі має як широке, так і вузьке значення.

*Таблиця 1.1*

Індивідуальні та соціальні начала у визначеннях кар’єри

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Підходи | |
|  | індивідуальний | соціальний |
| *ВИЗНАЧЕННЯ КАР`ЄРИ*  *Я*  *К А Р` ЄР*  И | Відбиття енергії досягнень, які свідчать про наявність актуальних і потенційних засобів, здібностей, таланту в суб’єкта засобів | Становище у суспільстві, досягнуте в результаті якої-небудь діяльності |
| Індивідуальна, соціальна мобільність, пов’язана із досягненням індивідом успіху у професійно-кваліфікаційному чи посадовому напрямі та життєвого успіху взагалі | Модель переміщення індивіда з нижчих на вищі позиції в суспільстві |
| Загальна схема життя з ряду епізодів і подій, що виходять за рамки просування службовими сходами | Просування вгору у сфері службової, громадської та іншої діяльності |
| Індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов’язані із трудовим досвідом і діяльністю протягом життя | Найменування роду діяльності, просування у сфері діяльності, досягнення популярності, слави, вигоди |
| Переміщення у трудовій сфері в результаті узгодження домагань індивіда з еволюцією соціальних структур | |

Більш широке тлумачення поняття «кар’єра» включає не тільки просування, але й усі значні зміни життєвого шляху взагалі, а більш вузьке – стверджує, що кар’єра – це передбачуваний шлях сходами бюрократії. На жаль, більшість трактувань не розкривають суті кар’єри, тому що трактують її чи з позицій індивідуального, чи з позицій соціального начал, не враховуючи їх тісний взаємозв’язок і взаємозалежність. Щоб більш точно сформулювати визначення кар’єри, необхідно виявити і вивчити її суть.

Як правило, для виявлення суті якого-небудь явища визначають причину його виникнення. Питання генезису і розвитку кар’єри не вивчені. Зважаючи на те що кар’єра - соціальне явище, у пошуках причин і передумов її зародження необхідно звернутися до джерел зародження суспільства.

Історики починають аналіз розвитку суспільства із первісно-общинного ладу. Але необхідно відзначити, що, ведучи стадний, напівкочовий спосіб життя, харчуючись рослинами, плодами, корінням, дрібними тваринами, спільно полюючи на тварин, використовуючи примітивні знаряддя праці, зроблені з каменя, для присвоєння готових продуктів природи первісні ще не цілком були людьми, тому що не відокремилися остаточно від природи. Праорудійна діяльність відрізнялася від інших видів поведінки тварин, проте вона належала до тієї ж властивості, що й поведінка тварин у цілому - вона була діяльністю пристосувальною.

Першим етапом виділення людини зі світу тварин стало виробництво знарядь праці: діяльність із виготовлення знарядь не пристосувальна, а виробнича, тому що дії щодо виготовлення знарядь самі по собі біологічно некорисні. Актом адаптації до середовища є лише використання того чи іншого знаряддя для полювання, оборони тощо.

Наступним переломним моментом у розвитку господарської діяльності людей стало оволодіння вогнем за допомогою тертя. Ф. Енгельс підкреслює, що за своїм всесвітньо-історичним значенням добування людиною вогню - вище винаходу парової машини, тому що дає людям панування над вевною силою природи й остаточно виділяє їх зі світу тварин, тобто з’являється суспільство людей. Це відбувається в льодовиковий період близько 100 тис. років до н.е. Але говорити, що з виникненням суспільства виникла і кар’єра, було б неправильно. З одного боку, уже на цьому етапі розвитку людства з’являються ватажки, старійшини, жреці, однак з іншого - їх виділення ще не свідчить про виникнення кар’єри, тому що викликано необхідністю пристосування до навколишнього середовища і природним добором. Приклади подібного роду ми можемо знайти й у тваринному середовищі (ватажки череди в хижаків, парнокопитних тощо). Люди, які постійно знаходяться у стані невизначеності, живуть тільки сьогоденням і думками про їжу, навряд чи здатні думати про задачі стратегічного плану.

У свою чергу вдосконалення знарядь праці, використання їх для виробництва металів, особливо заліза, приводить до того, що праця людини стає все більш продуктивною. Первісні люди виробляють матеріальних благ більше, ніж потрібно для підтримки життя. З’являється додатковий продукт, тобто надлишок продуктів понад їх необхідну кількість, яка витрачається людиною для свого існування.

У той же час «у міру прогресивного розвитку суспільства, ростуть і потреби його членів. Люди зіштовхуються з великою кількістю об’єктів, що збуджують їх зацікавленість, інтерес і бажання» [12]. А додатковий продукт забезпечує умови для їх задоволення і стимулює виникнення нових, таких як: потреба в безпеці та стабільності, що відбиває прагнення людини забезпечити задоволення фізіологічних потреб на постійній основі та зберегти певний рівень життя; передбачуваність й контроль над власним життям; приналежність, яка виражає бажання бути улюбленою, визнаною суспільною істотою; потреба людини в позитивній оцінці суспільством її індивідуальності, знаходженні певного соціального стану.

Розрізняють «запропонований» (наслідуваний) і «здобутий» (завдяки власним зусиллям людини) соціальний статус. Оскільки на ранніх етапах розвитку суспільства «запропонований» соціальний статус ще не сформувався, реалізувати цю потребу людина могла шляхом розвитку кар’єри, що передбачає не лише розвиток сам по собі, але і його фіксацію певним соціальним статусом, а отже, і певним престижем. Інакше кажучи, зародження і розвиток кар’єри тісно зв’язані з розвитком системи мотивів людської діяльності з усіма її онтологічними ознаками комплексності та цілісності, єдності соціального, економічного і психологічного начал, цілей і задач, механізмів реалізації.

Отже, додатковий продукт міг стати передумовою для зародження кар’єри. Проте його наявності недостатньо. Для зародження кар’єри необхідний поділ праці. Тим часом поява додаткового продукту спричинила за собою виникнення приватної власності. Розширення її меж і заміна нею суспільної власності на засоби виробництва призвели до майнової та соціальної нерівності людей. З’явилися більш багаті й менш заможні члени громад, виникли контури ієрархії та соціальна нерівність.

У другій половині ХХ ст. уявлення про кар’єру отримує більш значне поширення, а з утворенням цивільного суспільства, де всі громадяни рівні перед законом, кар’єра стає масовим явищем. Але, незважаючи на це, пріоритет залишається за управлінням і кар’єрою керівника (людини, яка наділена владними повноваженнями). Тому далі мова йтиме саме про управлінську кар’єру.

Узагальнені результати дослідження генезису і розвитку кар’єри як соціального феномена можна представити у вигляді таблиці (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Основні етапи зародження і розвитку кар’єри**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Історичний період | Особливості розвитку кар’єри |
| 1. | Давня кар’єра  (Генезис кар’єри) | Поява додаткового продукту 🡪  зародження кар’єри.  Завершився з початком поділу праці |
| 2. | Середньовічна кар’єра | Соціальна нерівність, кар’єра доступна лише привілейованим. Панування релігії, що пояснювало і закріплювало соціальну нерівність |
| 3. | Буржуазна кар’єра  XVII – XVIII ст. | Розширення суспільного поділу праці. Відмежування керування від виробництва і капіталу. Поява найманих менеджерів- невласників.  Завершився з появою класу професійних менеджерів, які відокремилися від класу капіталістів |
| 4. | «Бюрократична» кар’єра кінець XIX – початок ХХ ст. | Формальний поділ управлінської, виробничої та фінансової кар’єри. Тотальна бюрократизація управлінського апарату |
| 5. | «Масова» кар’єра  ХХ ст. - до тепер. часу | Утворення цивільного суспільства. Усі рівні перед законом. В усіх з’являються рівні можливості для розвитку кар’єри. Уявлення про кар’єру розширюється |

З наведеної таблиці видно, що в міру розвитку досліджуваного об’єкта чітко виявляються такі історичні тенденції:

* кар’єра охоплює все більш широку сферу діяльності людини;
* спостерігається тенденція переміщення від наслідуваного статусу до статусу, що здобувається;
* гуманізація суспільних відносин і трансформація поняття кар’єри у сфері тенденції гуманізації;
* розширення можливостей у сфері «кар’єризму»;
* тісний взаємозв’язок розвитку кар’єри зрозширенням системи потреб, мотивів та інтересів особистості.

Цілком імовірно, що ці історичні тенденції будуть виявлятися й надалі.

Отже, історико-логічний аналіз генезису і розвитку кар’єри дозволяє зробити висновок, що суть кар’єри детермінується системою мотивів людської діяльності, її цілями, задачами, механізмами реалізації та рівнем їхньої погодженості з інтересами суспільства. Тому, розглядаючи кар’єру як об’єкт управління, необхідно враховувати тісний взаємозв’язок кар’єри і мотивації.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

## 2.1. Фактори, що впливають на компетентності лідера та розвиток кар’єри

«Управління розвитком кадрів різних спеціальностей складає основний зміст кадрового менеджменту, сучасному управлінню персоналом властивий системно-ситуаційний підхід до кадрового регулювання і кадрової політики» [22].

«Відповідно до такого підходу на вході організації знаходяться трудові ресурси. Вони первісно визначають соціальний резерв цієї організації, з якого частково формується її потенційний резерв, це зовнішні джерела потенційного резерву, існують так само і внутрішні джерела організації, наприклад, молоді фахівці» [7].

Добір

Підбір

Пошук

Потенційний резерв

Соціальний резерв

Трудові

ресурси

Плинність

Оновлення

Обновление

Кар`єра

Навчання

Призначення

Остаточний резерв

Попередній резерв

Розвиток

Формування

Вивільнення

Кадри

Стиль

Оргструктура

Вихід у відставку

Механізм заняття посад

Рис. 2.1. Кадровий цикл підприємства

«Процес формування управлінських кадрів починається з їх пошуку і вибору, ці дві функції складають зміст підбору кадрів (набору чи вербування), формування кадрового потенціалу включає складання штатного розкладу, механізми заняття посад, ротацію, мотивацію і активність кадрів» [15].

В основі розвитку кадрового потенціалу лежить система безупинної освіти, удосконалення організаційних структур, підготовки і перепідготовки кадрів, стилю управління, а також управління кар’єрою.

«На виході організації як системи знаходяться процеси плинності та звільнення кадрів. Зворотний зв’язок у кадровому циклі полягає у формуванні кадрового резерву або корекції існуючого резерву кадрів» [15].

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

У системі роботи з персоналом на підприємствах відсутня така підсистема, як «управління кар’єрою» чи планування кар’єри. У кращому випадку частково цю «нішу» заповнює формування резерву персоналу, але і робота з кадровим резервом навіть у прогресивно зорієнтованих кадрових службах ведеться недостатньо активно, що пояснюється відсутністю адекватної методичної бази. Переважають ситуаційна кар’єра, кар’єра від «особи, що приймає рішення», має місце “кар’єра кар’єриста”. Проте системна кар’єра в контексті сучасного менеджменту персоналу і на основі кваліфікованих розробок кар’єрних технологій у реальній дійсності підприємства відсутня.

«Крім того, система кар’єрного розвитку знаходиться в постійній динаміці, реагуючи на впливи факторів зовнішнього і внутрішнього середовища» [12]. Схематично це представлено на рис. 2.2.

**Розвиток кар`єри на підприємстві**

### Фактори внутрішнього впливу

### Фактори зовнішнього впливу

Особистісні

Організаційні

ситуація, що склалася на ринку труда;

правове забезпечення;

економічні умови;

конкуренція;

національний менталітет

природні властивості особистості, її індивідуально-психологічні особливості;

система потреб, мотивів, життєвих ці­лей;

система керування особистістю, її «я-образ»

цілі організації;

організаційна концепція розвитку кар`єри персоналу;

стратегії управління кар`єрою;

організаційна соціалізація

Рис. 2.2. Фактори, що впливають на розвиток кар’єри на підприємстві

«До факторів зовнішнього впливу належать ті фактори, які не підлягають корекції з боку підприємства чи індивіда, але їх необхідно вивчати й адаптувати до них кадрову політику, фактори внутрішнього впливу поділяються на особистісні й організаційні, вони можуть як створювати сприятливі умови для кар’єрного розвитку на підприємстві, так і мати негативний вплив, погіршуючи морально-психологічний клімат і знижуючи фінансово-економічні результати» [32].

«Не менше важливими є висока пластичність здібностей і можливості формування компенсаторних механізмів, що допомагають замінити у разі потреби одні здібності іншими» [8].

З огляду на викладене вище, варто обережно відноситися до можливостей прогнозування майбутньої успішності людини в тому чи іншому виді кар’єри на основі діагностичного обстеження його здібностей, що, по суті, виявляє лише зріз момент» розвитку здібностей і нічого не говорить про подальше їх формування.

На підставі проведених досліджень учені припустили, що тести здібностей можуть прогнозувати успіх у навчанні чи професійній діяльності лише на невеликий період – від одного до трьох років.

Наступним компонентом, який складає природні властивості особистості, її індивідуально-психологічні особливості, як було відзначено вище, є темперамент. Темперамент – сукупність індивідуальних особливостей особистості, що характеризують динамічну й емоційну сторону її діяльності та поведінки. Розрізняють чотири типи темпераменту: холерики, флегматики, меланхоліки, сангвініки.

Темперамент є відносно стійкою і малорухомою зміною впливам середовища і виховання, тому важливо знати ступінь впливу темпераменту на кар’єру. З цього погляду цікаві результати дослідження, проведеного в 1988–1989 рр. лабораторією соціології, фізіології та гігієни праці НДІ великогабаритних шин (м. Дніпропетровськ). Всебічному аналізу соціологів і психологів піддався 301 керівник, 9 технологічних і 15 допоміжних цехів – майстри, начальники змін і ділянок, начальники цехів та їх заступники, претенденти з резерву на зазначені посади. За матеріалами тестування був складений збірний психологічний портрет організатора виробництва. Його характеризують, зокрема, домінування явно виражених типів темпераменту (сангвінік 25,6%; холерик – 21; меланхолік 16; флегматик 15,3%) над перехідно-прикордонними (холерик-сангвінік 7%; сангвінік-флегматик – 5,7; меланхолік-холерик – 4,3; флегматик-меланхолік – 2,7%) і змішаним, у якому врівноважені всі чотири типи (0,9%). Таким чином, автором був зроблений висновок, що тип темпераменту не перешкоджає управлінській кар’єрі, однак імовірність прийняття функцій офіційного лідера сангвініком і холериком трохи вища, ніж меланхоліком і флегматиком. На наш погляд, виявлена дослідниками залежність підходить тільки для вертикального типу кар’єри, що досліджувався в даному випадку. У цілому ж темперамент лише визначає стиль досягнення кар’єри, він не характеризує змістовну сторону особистості, її мотивацію, цінності, потреби.

Наступною важливою характеристикою індивідуально-психологічних особливостей є характер, тобто сукупність стійких психологічних властивостей, що визначають лінію поведінки людини, її відношення до справи, речей, інших людей, самої себе. Слід зазначити полярність характерологічних рис: принциповість – безпринципність, працьовитість – лінощі, акуратність – неохайність, щедрість – скупість.

Це поняття включає уявлення особистості про себе, свої інтереси, схильності, орієнтації, самоповагу, упевненість у собі. Його операційний чи практичний зміст полягає в тому, що усі відносини людини з навколишнім світом будуються, виходячи з бачення свого «я», з того факту, як реакція навколишніх співвідноситься із власною реакцією індивіда.

Стабільність «я-образу» є передумовою послідовності та стійкості поведінки. Людина прагне встановити і постійно підтримувати певний набір властивостей, що характеризують, як вона думає, її сутність. Відповідно до набору цих уявлень вона будує свої відносини з навколишніми, робить самооцінку і дає оцінку іншим людям. У ряді випадків об’єктивна інформація ігнорується, якщо вона не відповідає уявленням, і приймаються помилкові чи навіть неправильні, хибні дані, якщо вони відповідають «я-образу».

Таким чином, самооцінка накладає дуже важливий відбиток на процес побудови кар’єри. Якщо в людини протягом життя сформувалася занижена самооцінка, то її постійне невдоволення собою може бути рушійною силою, що штовхає людину на взяття все нових і нових «бар’єрів» у розвитку кар’єри. Кожною своєю перемогою вона постійно доводить собі, що чогось варта. Але взяті бар’єри вже не радують, людина прагне до нових, щоб знову впевнитися у власній значимості. Як правило, таким людям властиве прагнення до вертикального кар’єрного росту. У вітчизняній історії (на думку Л. Я. Гозмана й Е. Б. Шестопала) надто заниженою самооцінкою страждали Сталін і Хрущов.

Ті, у кого самооцінка завищена, переоцінюючи власні якості, найчастіше не помічають загальної реакції на свої дії. Вони упиваються власним успіхом (навіть якщо він міфічний) і відносять критику до заздрісників, котрі злобують. Тут можна говорити про порушення зворотного зв’язку між наслідками дій і суб’єктом. Майже ніякі наслідки не здатні змусити їх подумати про те, до чого можуть призвести їх вчинки.

Цілі організації. Підприємство на різних етапах свого розвитку ставить собі різні цілі. Як правило, фахівці, незважаючи на триваючі дискусії, сходяться в тім, що повний життєвий цикл організації включає такі стадії, як формування організації, її інтенсивне зростання, стабілізація і криза. Причому остання зовсім необов’язково має завершуватися ліквідацією підприємства.

«На кожній стадії організація реалізує специфічну стратегію розвитку. Погляд на організацію крізь призму стадій розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати її основні цільові, стратегічні установки й орієнтації та їх вплив на розвиток кар’єри» [18] (табл. 2.1).

У таблиці показана залежність цільових, стратегічних установок, якісної потреби в персоналі від стадій життєвого циклу організації. У той же час у персоналу підприємства в різні періоди трудового життя можуть бути різні цілі, інтереси і потреби, і те, наскільки погоджені цілі підприємства і персоналу, залежить від ефективності організаційної соціалізації – це наступний фактор, що істотно впливає на розвиток кар’єри.

У зарубіжній літературі соціалізація визначається як діяльність, вироблена організацією для об’єднання організаційних і особистісних цілей. Процес соціалізації продовжується протягом усієї кар’єри індивіда. Оскільки потреби організації міняються, її працівники повинні пристосовуватися до них (тому їх потрібно постійно соціалізувати). Іноді соціалізація має більше значення, ніж інші напрями менеджменту. Паралелі між кар’єрами і зусиллями із соціалізації припускають існування стадій соціалізації в поєднанні зі стадіями кар’єри.

*Таблиця 2.1*

Співвіднесення стадій життєвого циклу організації, її цільових і стратегічних установок та їх вплив на кар’єру

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадія  Мета | Тип стратегії  (короткий опис) | Характеристика особливостей персоналу | Розвиток кар’єри |
| Формуван-ня | Підприємницька.  Привернути увагу до товару, знайти свого споживача, органі­зувати продаж і сервіс, стати привабливим для клієнта | Працівники повинні бути новаторами, ініціа­тивними, контакт­ними, з довгостроко­вою орієнтацією, гото­вими ризикувати, що не бояться відповідаль­ності. Мала змінюва­ність провідних співробіт­ників | Сприятливі можли­вості для розвитку вертикальної, горизон­тальної та доцентрової кар’єри в умовах підви­щеного ризику |
| Інтенсивне зростання | Динамічне зростання.  Наростаюче збільшення обсягів і якості послуг і відповідно числа струк­тур | Організаційна закріп­леність, тісна взаємо­дія, гнучкість в умовах, що змінюються, проблем­на орієнтація персоналу | Сприятливі можли­вості для розвитку кар’єри фахівців, які вузько спрямовані |
| Стабіліза-ція | Прибутковість. Під­тримка системи в рів­новазі | Службовці, що досяга­ють максимальних ре­зультатів (кількості та якості) при невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику | Сприятливі можли­вості для розвитку горизонтальної кар’є­ри |
| Спад | Ліквідація. Ліквідація частини виробництва, продаж з максималь­ною вигодою  Підприємницька.  Зниження обсягів, по­шук нового продукту і шляхів оптимізації ді­яльності | Працівники, не при­хильні фірмі, готові працювати короткий час, вузько орієнтовані  Гнучкість до умов, що змінюються, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готов­ність переносити тим­часовий дискомфорт в умовах і оплаті праці | Несприятливі мож­ливості для розвитку кар’єри  Можливість розвит­ку стрімкої вер-тикаль­ної кар’єри в умовах підвище­ного ризику (Лі Як­кока) |

На думку дослідників цієї проблеми, стадії соціалізації в основному відповідають стадіям кар’єри. Досить розглянути три стадії:

1. Попередня стадія для входження і виходу працівників включає заходи, здійснювані до того, як індивід стає членом організації.
2. Узгодження – соціалізована активність, яка настає після того, як людина стає членом організації. Вона включає:

* установлення нових міжособистісних стосунків із колегами і контролерами;
* вивчення задач, що вимагаються для виконання робіт;
* з’ясування своєї ролі в організації та відповідно до цього – у формальних і неформальних групах;
* оцінка успіху, якого вони досягли при задоволенні потреб у роботі та ролі.

1. Рольове управління. Соціалізована активність, що настає в період стабільної кар’єри особистості.

У (табл. 2.2) подано перелік ефективних методів соціалізації.

*Таблиця 2.2*

Ефективні методи соціалізації

|  |  |
| --- | --- |
| Етап соціалізації | Метод |
| Випереджувальна соціалізація | 1. Наймання на основі реалістичного плану посад 2. Підбір і призначення з використанням реалістичного плану просування по службі |
| Пристосувальна соціалізація | 1. Спеціальні й індивідуалізовані програми орієнтації 2. Навчання соціальним і технічним навичкам 3. Точний і підтримуючий зворотний зв’язок 4. Призначення на відповідальні посади 5. Вимогливі, але справедливі керівники 6. Стимулювання відносин наставництва |
| Рольова управлінська соціалізація | 1. Надання професійних консультацій 2. Адаптивні та гнучкі виробничі завдання 3. Щирі менеджери, що враховують індивідуальність підлеглих |

«

## 2.2. Оцінка організаційної концепції формування компетенції лідера в сучасному бізнес середовищі

«Прийнятність тих чи інших методів соціалізації залежить від того, якої організаційної концепції розвитку кар’єри персоналу дотримується підприємство» [4].

«Концепція розвитку лідерства – це орієнтовані на власника людського капіталу філософія, ідеологія, стратегія і політика роботодавця» [15].

С. І. Сотникова виділяє такі концепції розвитку кар’єри:

1. виробнича концепція, чи концепція вдосконалення процесу накопичення людського капіталу;
2. продуктова концепція, чи концепція підвищення якості людського капіталу;
3. торгова концепція, чи концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу;
4. традиційна маркетингова концепція, чи концепція ефективності задоволення бажань і переваг роботодавця;
5. соціальна концепція, чи концепція соціально-етичного лідерського розвитку;
6. профорієнтаційна концепція, чи концепція пошуку талантів;
7. комунікативна;
8. концепція сервісу;
9. сучасна концепція лідерського розвитку.

Суть виробничої концепції, чи «концепції вдосконалення процесу накопичення людського капіталу, полягає в тому, щоб більш повно забезпечити персонал роботою, застосовуючи методи чисельної та дистанційної адаптації, тобто чисельність працівників змінюється в повній відповідності зі змінами обсягів виробництва товарів чи послуг шляхом використання альтернативних форм зайнятості, зміни моделей робочого часу» [27]. У цьому випадку організацію цікавлять широко доступні й низькооплачувані працівники. «В основі виробничої концепції лежить багатопрофільна підготовка персоналу з орієнтацією на усереднену кваліфікацію» [18].

Як свідчить практика, реалізація такої концепції сполучена з низькою зарплатою, деградованою трудовою і кар’єрною мотивацією, низькою продуктивністю праці, існуванням неефективних робочих місць і цілих підприємств.

«Піклуючись про розвиток працівників, роботодавець тим самим скорочує трансакційні витрати (тобто витрати, пов’язані з найманням, рекламою вакансій, доступом до інформаційних банків даних про попит на робочу силу та її пропозицію), а також фінансування навчання нових працівників, крім того, він створює стимули для працівників із метою подальшого накопичення людського капіталу, підтримки дисципліни, зростання ефективності праці» [11].

«Торгова концепція, чи концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу, заснована на переконанні, що, якщо роботодавцю надати право самостійно вирішувати питання про розвиток кар’єри персоналу, то його переваги можуть залишитися незмінними чи навіть погіршитися» [28].

Ігнорування зусиль зі стимулювання використання зрослих здатностей до праці веде до пасивних заходів регулювання пропозиції робочої сили і сприяє зниженню кар’єрної та трудової мотивації, незадоволеності кар’єрою і роботою, недовикористанню людського капіталу, падінню ефективності виробничо-комерційної діяльності.

Профорієнтаційна концепція, чи концепція пошуку професійних талантів припускає, що знання, «здібності та навички людини – це форма капіталу, яка подібно фізичному капіталу забезпечує своєму власнику більш складну професію, більш високу посаду, більший прибуток, визнаючи кваліфікацію працівника капіталом, організація сприяє капіталозберігаючому характеру процесів формування і розвитку робочої сили» [3].

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

У ринкових умовах нові форми зайнятості робочої сили усе помітніше витісняють традиційну систему зайнятості. В основі більш гнучких і вигідних форм лежить визнання зростаючої значимості зовнішньої мобільності співробітників у порівнянні з внутрішньою. Результатами зсунення акценту в кадровій роботі на зовнішні джерела наймання стали, по-перше, ослаблення ролі такого принципу традиційного наймання як стабільність відносин зайнятості; по-друге, зростання значення відносин із групами роботодавців, що значною мірою виходять за рамки традиційного нормативного регулювання.

«Комунікативна концепція розвитку кар’єри орієнтована на системно скомбіноване використання всіх комунікативних засобів, спрямованих на підтримку ефективної пропозиції робочої сили (реклама, пропаганда, робота з громадськістю тощо)» [12].

Концепція сервісу робочої сили передбачає, що сервісне обслуговування роботодавця є способом забезпечення його довгострокової задоволеності конкурентоспроможністю найманих працівників. Роботодавець бере на себе відповідальність за створення і розвиток умов роботи з метою підтримки або підвищення рівня задоволеності конкурентоспроможністю робочої сили. Подібна концепція не переконлива з погляду сучасних мотиваційних теорій, оскільки умови праці відносяться вченими до фрустраторів, а не до мотиваторів, як було відзначено у другому параграфі першого розділу.

«Сучасна концепція розвитку кар’єри означає підпорядкування всіх аспектів діяльності в організації задоволенню ринкової потреби в товарах і послугах найкращим способом, таким чином, вихідним пунктом сучасної концепції є не стільки задоволення потреби роботодавців у робочій силі, скільки задоволення за допомогою цієї робочої сили ринкової потреби в праці» [16].

Сучасна концепція розвитку кар’єри базується на уявленні, що стан потреби ринку в різних товарах і послугах має в кожен момент відповідати структурі виробництва і структурі сукупного працівника, чи, навпаки, у кожен момент структура виробництва і структура сукупного працівника мають відповідати потребам ринку в товарах і послугах.

Вивчення всіх запропонованих С. І. Сотниковою концепцій розвитку кар’єри персоналу дозволяє зробити висновок про те, що організація управління кар’єрою на підприємстві припускає вироблення комплексного підходу до формування кадрового потенціалу підприємства, що об’єднав би позитивні моменти названих концепцій розвитку кар’єри і врахував їх недоліки.

Ознаками ефективності кар’єри, на думку зарубіжних дослідників, є її результативність, кар’єрні відносини, адаптованість і тотожність кар’єри.

«Тому, займаючись організацією управління кар’єрою на підприємстві, необхідно оцінювати результативність кар’єри як з позиції персоналу, так і з позиції організації, а також вивчати послідовність ставлення індивіда до кар’єри» [34].

Термін «кар’єрні відносини» указує на спосіб сприйняття й оцінки індивідом кар’єри. Індивід із позитивним кар’єрним відношенням – це той, хто позитивно оцінює свою кар’єру. Подібне відношення має велике значення для організації, тому що дуже ймовірно, що персонал із позитивними відчуттями буде більш відповідально ставитись до роботи. Імовірніше за все, відношення до кар’єри буде позитивним у випадку, коли вимоги і можливості кар’єри збігаються і сполучаються з інтересами, цінностями, потребами і здібностями індивіда.

Специфічні кар’єрні відносини, такі як реалізація кар’єри і залучення до роботи, пов’язані з політикою організації. Наприклад, у ході дослідження реалізації кар’єри банківськими службовцями було виявлено розходження між реалізацією кар’єри і залученням до роботи, між зобов’язаннями, що стосуються відносин до кар’єри у банківській справі, і залученням, що стосується відносин, специфічних для роботи банкіра. Виявили, що людина може мати позитивні відносини при реалізації кар’єри у банківській справі, але при цьому бути недостатньо залученою у роботу, хоча їй може бути властиве і те, і інше. Дослідники відзначили, що особистості, які мають позитивне відношення до кар’єри, ідуть із банку в іншій тільки заради більш високої посади. Ті ж, хто зацікавлений роботою, ідуть у тому випадку, якщо нова посада сполучена з меншим моральним тиском і меншою відповідальністю.

Існує мало інертних, незмінюваних професій. Навпаки, сучасним професіям більш властиві зміна і розвиток, що вимагають знань і досвіду. Наприклад, у медицині та машинобудуванні знайшли застосування нові інформаційні технології. Інші професії також змінилися. Службовці, які не здатні адаптуватися до змін і застосувати їх у процесі здійснення кар’єри, ризикують утратити роботу. Інші зазнають нервового виснаження, не будучи в змозі адаптуватися до постійних вимог їх роботи чи кар’єри, особливо на пізньому етапі кар’єри.

Таким чином, адаптованість кар’єри припускає використання новітніх знань, навичок і технологій при плануванні кар’єри.

Тотожність кар’єри поєднує два важливих компоненти: наявність ясності щодо інтересів, цінностей і надій на майбутнє, розгляд життєвого шляху як послідовності в часі, а себе – як продовження свого минулого.

«Ідея, виражена в цій концепції, така: Ким я хочу бути і що я повинен зробити, щоб стати тим, ким я хочу бути, особи, що знають відповідь на це питання, очевидно, зроблять ефективну кар’єру і зроблять позитивний внесок у роботу своїх організацій» [23].

Ефективні кар’єри в організації, ймовірно, будуть в індивідів із високим рівнем працездатності, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективні кар’єри, безсумнівно, ґрунтуються на організаційній роботі. На рис.2.3. представлені можливі взаємовідносини між характеристиками ефективності кар’єри і критеріями організаційної ефективності. Ступінь обґрунтованості цих відносин не можна точно установити, хоча деякі припущення підтверджуються [39, c.581].

Критерії організаційної ефективності

Аспекти ефективності кар’єри

Продукція

Результативність

Економічність

Якість

Установки

Адаптованість

Задоволеність

Гнучкість

Тотожність

Конкурентоспроможність

Розвиток

Рис. 2.3. Можливий взаємозв’язок між ефективністю лідера  
й організаційною ефективністю

Можна припустити, що реалізація кар’єри пов’язана з організаційною продуктивністю, якістю й ефективністю. У більшості організацій у процесі управління кар’єрою приділяється особливе значення цим трьом критеріям відповідно до яких оцінюється результативність кар’єри.

Позитивні кар’єрні відносини можуть містити в собі обов’язкові продуктивність, якість і ефективність і, можливо, задоволеність. В особистостей з позитивними кар’єрними відносинами, які працюють в організаціях, що надають особливого значення росту і розвитку, безсумнівно, буде вдала кар’єра. Адаптованість кар’єри безпосередньо пов’язана з організаційною гнучкістю, конкуренцією і розвитком, особливо, якщо професії та організації швидко змінюються.

Нарешті, тотожність кар’єри прямо пов’язана із задоволеністю; вона може бути пов’язана і з іншими критеріями, але обов`язковими при цьому є продуктивність і ефективність. Значення ефективності кар’єри як фактора організаційної ефективності виправдовує виділення ресурсів на програми у сфері розвитку кар’єри.

Таким чином, попередній структурний аналіз кар’єрного розвитку на підприємстві можна представити у вигляді схеми (рис. 2.4), де кар’єра – це узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з організаційною (соціальною) еволюцією.

Подібний підхід при розробці методів управління кар’єрою на основі балансу інтересів підприємства і персоналу вимагає вирішення таких задач:

* вивчення ціннісно-мотиваційного змісту кар’єри;
* аналізу практичних аспектів її розвитку на підприємствах зі слабким детермінуванням кар’єрного росту.

Для вирішення цих задач необхідно провести соціологічне дослідження, де уточнене в такий спосіб поняття кар’єри буде наближене до його прямої інтерпретації в емпіричних ознаках. Ціннісно-мотиваційний аспект суб’єктивними показниками: уявленням про кар’єру і кар’єризм; ціннісними орієнтаціями; структурою та ієрархією мотивів; місцем кар’єри в системі цінностей.

Особистість

#### Лідерство

Організація

реалізації потреб­, мо­тивів, інтересів і життєвих цілей

Засіб

досягнення організаційної ефективності

Фактори

природні властивості особистості, її індивідуально-психологічні особливості;

система потреб, мотивів, життєвих цілей;

система управління особистістю, її «я-образ»

цілі організації;

організаційна соціалізація;

організаційна концепція розвитку кар’єри персоналу;

стратегії управління кар’єрою

Ефективність кар`єри

Кар’єрні відносини

Тотожність

Адаптованість

Результативність

#### Висока

Задоволеність кар`єрою

#### Середня

Задоволеність змістом роботи

#### Низька

Морально-психологічний клімат колективу в процесі кар’єрних побудов

Достатня

Величина матеріальної винагороди

Недостатня

Зміст кар’єрних зусиль

Задовільний

Незадовільний

Виражений

Не виражений

Рис. 2.4. Взаємозв’язок основних елементів компетентностей лідера

Професійно-практичний показниками, що зовні виражаються, ставлення до роботи: якістю і продуктивністю праці; ініціативністю; активністю, і суб’єктивними: задоволеністю змістом роботи, величиною матеріальної винагороди, відносинами між співробітниками; доцільністю кар’єрних зусиль.

## РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із питань, яке має потребу в детальному вивченні при управлінні кар’єрою на підприємстві, є ціннісно-мотиваційний зміст кар’єри. Під ціннісно-мотиваційним змістом кар’єри в даному випадку розуміються цінності, потреби, мотиви і переконання, що лежать в основі кар’єрних побудов. Їх вивчення проводилося за допомогою соціологічного дослідження.

Гіпотетично відношення до кар’єри можна розділити на два принципово різних типи: як до самоцінної діяльності, насолоди від самого процесу побудови кар’єри і як цілеінструментальної, у якій реалізуються потреби, які лежать за межами цього процесу, а кар’єра виступає головним засобом їх задоволення. Ця гіпотеза базується на аналізі причинно-наслідкових зв’язків зародження і розвитку кар’єри, на постулатах теорій мотивації, зокрема, теорії мотивації Ф. Херцберга про інструментальну і термінальну мотивацію праці.

Емпіричним показником тієї чи іншої орієнтації є співвідношення мотиваційних блоків кар’єрних прагнень. Доказом – кореляція між змістом роботи, розміром заробітної плати і рівнем загальної задоволеності кар’єрою. Так, якщо виявиться, що загальна задоволеність кар’єрою при низькому інтересі до змісту роботи і високому рівні заробітної плати вище, ніж при високому інтересі до змісту роботи при аналогічному чи меншому розмірі заробітної плати, отже, панує орієнтація на кар’єру як на засіб. При зворотній залежності – протилежний висновок.

Припускаємо, що в умовах переходу до ринкової економіки має місце тенденція до зміцнення цілеінструментального відношення до кар’єри як до джерела матеріального благополуччя, самозатвердження і підвищення соціального престижу з вимогами до керування цим процесом, що випливають звідси. Для перевірки цієї гіпотези проведено соціологічне дослідження на основі розробленої програми.

Зміст і структура програми залежать від загальної спрямованості дослідження, тобто від головної мети дослідницької діяльності. У даному випадку вона має теоретико-прикладний характер і полягає у встановленні функціональних і казуальних зв’язків у кар’єрних відносинах на підприємстві, а при реалізації практичного соціального експерименту – пошуку управлінських рішень із питань кар’єрного розвитку на основі балансу інтересів підприємства і персоналу.

Як стратегія дослідження використовувався аналітико-експериментальний план, який включає викладені нижче елементи.

«Теоретичний розділ програми: формулювання проблеми, визначення об’єкта і предмета дослідження; визначення мети і постановка завдань дослідження; уточнення й інтерпретація основних понять; попередній системний аналіз об’єкта дослідження; розгортання робочих гіпотез» [7].

«Процедурний розділ програми: принциповий (стратегічний) план дослідження; обґрунтування системи вибірки одиниць спостереження; добір основних процедур збору й аналізу вихідних даних» [7].

Зауважимо, що теоретичні основи програми були викладені в першому розділі дисертаційного дослідження, другий присвячено процедурному розділу.

Як було відзначено раніше, дослідження кар’єри містить два аспекти: ціннісно-мотиваційний і професійно-практичний. У даному розділі буде розглянутий ціннісно-мотиваційний аспект.

Принциповий (стратегічний) план вивчення ціннісно-мотиваційного аспекту кар’єри полягає в такому.

1. Виявити систему цінностей особистості, її ієрархію та місце кар’єри в ній.
2. Вивчити уявлення про кар’єру і «кар’єризм».
3. Розглянути можливу залежність між статтю, освітою і уявленнями про кар’єру.
4. Побудувати ієрархію мотивів кар’єрного росту.

У першому розділі дисертаційного дослідження були виділені ключові поняття, які виражають вузлові моменти досліджуваної проблеми. Їх емпірична інтерпретація дозволила не тільки сформулювати, але і перевірити гіпотези на базі фактичних даних (у ході соціологічного дослідження).

Сформульовані гіпотези полягають у наступному:

1. у системі цінностей особистості в цілому відбувається переорієнтація від суспільних цінностей до особистих;
2. розширення уявлень про лідерство від вузького професіоналізму до більш широких соціальних трактувань;
3. актуалізація горизонтального і доцентрового напряму в кар’єрному рості;
4. зміна ставлення до «кар’єризму» від украй негативного до нейтрального і позитивного;
5. наявність гендерних розходжень у мотиваційному «ядрі» кар’єрних устремлінь.

Для перевірки цих гіпотез фактичними даними розроблена анкета з 19 питань, що складається з декількох блоків. Перший присвячений вивченню уявлень респондентів про кар’єру. Другий – дослідженню кар’єрної мотивації. Третій – вивченню системи цінностей і місця кар’єри в ній. Четвертий складається в основному з об’єктивних питань інформативного характеру.

Анкетування проводилося на базі обґрунтованої системи вибірки одиниць спостереження з дотриманням вимог репрезентативності.

Для цілей дослідження найбільш істотними характеристиками генеральної сукупності є:

* належність індивіда до підприємства, де кар’єра слабо детермінована;
* соціально-професійні та соціально-статусні характеристики;
* статево-вікова структура.

Беручи до уваги перераховані істотні характеристики генеральної сукупності, можна задати такі якісні параметри об’єкта дослідження. Це індивід, що працює на підприємств зі слабким детермінуванням кар’єрного росту. Він повинен займати керівну посаду (вищого, середнього чи нижчого рівня) чи бути службовцем, але вважатися на підприємстві «незамінним» працівником. Це необхідно тому, що дана категорія респондентів має не тільки абстрактні уявлення про кар’єру, але і реальні, кар’єра для них не тільки процес, але і результат.

Серед опитаних 34% респондентів у віці до 35 років; від 35 до 45 років – 31, від 45 до 50 – 21, і віком більше 55 років – 14% респондентів. Переважна більшість опитаних мають вищу освіту (76% респондентів); 15% – середньоспеціальну; з неповною вищою, середньотехнічною і середньою освітою по 3% респондентів. За статевою приналежністю серед опитаних виявилось 53% чоловіків та 47% жінок.

Дослідницькі методи включали анкетування, вивчення кадрових документів, бесіду.

Аналіз результатів соціологічного дослідження дозволив виявити закономірності за такими напрямками:

* система цінностей лідера;
* уявлення про кар’єру і «кар’єризм»;
* залежність між статтю, освітою і уявленнями про кар’єру;
* місце кар’єри в системі цінностей лідера;
* кар’єрна мотивація;
* негативні сторони кар’єрного росту.

Зупинимось на більш докладному аналізі здобутих результатів.

Система цінностей представлена на рис. 3.1.

Отриману піраміду системи цінностей можна умовно розділити на дві групи. У першу входять особистісні цінності, поставлені більшістю респондентів на перші шість місць, а до другої – соціальні чи суспільні, розташовані нижче. Якщо говорити про ієрархію в системі цінностей, то підтверджується гіпотеза про превалювання особистісних цінностей над суспільними. Отже, чим більшими знаннями про персонал і засобами їх одержання володіє підприємство, тим більше імовірності поєднання отриманих знань, їх логічної організації відповідно до специфіки розв’язуваних задач. Підприємство стоїть перед необхідністю врахування різнорідних процесів і управління ними на трьох рівнях: індивідному, груповому й організаційному. Іншими словами, наскільки індивід, група і вся організація наближаються до загальних цінностей і цілей, настільки ефективно здійснюються постановка цілей і вирішення проблем на цих рівнях, настільки ефективний і менеджмент на даному підприємстві.



Рис. 3.1. Ієрархія системи цінностей лідера

Відповідно до отриманої ієрархії, організаційний менеджмент повинен спиратися на ряд пріоритетних цінностей, до числа яких належать такі: соціальні права особистості, її честь і достоїнство; згода і співробітництво в організації; справедливість заснована на розумінні та прийнятті однакових для всіх правових норм; професіоналізм і майстерність; колективізм, підтримка і взаємодопомога; духовність і психічне здоров’я в основі ділової практики і норм поведінки.

Уявлення про кар’єру і кар’єризм. Для того щоб визначити, який зміст респонденти вкладають у поняття «кар’єра», їм були запропоновані сім варіантів визначень із проханням вибрати не більше двох. Результати представлені в діаграмі (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Структурування ставлення респондентів до лідерства

Про трансформацію, що відбувається у кар’єрних відносинах, свідчать зміни уявлень про кар’єру та її значимість для індивіда. Якщо на первісних етапах формування і розвитку суспільства, як показує аналіз генезису і розвитку кар’єри, її головне призначення полягає в забезпеченні соціальної безпеки і стабільності, то на сучасному етапі, як показують результати соціологічного дослідження, на перше місце виходить потреба забезпечення можливості самовираження за допомогою кар’єри.

З одного боку, це відповідає постулату «нової економіки» про «з’єднання принципів економічної волі людини з її новими, більшою мірою неекономічними мотивами і прагненнями, що набувають вагомості в системі цінностей громадян постіндустріальних суспільств» [18]. А з іншого – таке розуміння відходить від традиційного визначення кар’єри як успішного переміщення службовими сходами, яке роками культувалось у суспільній свідомості.

Цікаво, що трактування кар’єри як досягнення популярності, слави, вигоди, з яким традиційно пов’язували уявлення «обивателя» про кар’єру, і яке визначається як вертикальний кар’єрний ріст, зайняло останнє місце.

Отримані результати показують, що організаційні уявлення про потребу персоналу у вертикальній кар’єрі, яка забезпечувала б досягнення популярності, слави, вигоди – застаріли. Відповідно, повинні змінитися принципи і методи управління процесом побудови кар’єри на підприємстві. У вигляді сучасних тенденцій, організаційний менеджмент має надавати персоналу можливість для самовираження, що приведе до задоволеності кар’єрою в організації. Це можливо у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики, заснованої на ефективних методах соціалізації, і, безсумнівно, має потребу в організації на підприємстві консультування з питань розробки і реалізації кар’єрних стратегій індивіда.

Що стосується залежності між освітнім рівнем і уявленнями про кар’єру, то, як видно з рис. 3.3, істотної різниці в уявленнях про лідерство людей з вищою освітою і тих, хто її не має, не спостерігається.

Рис. 3.3. Структурування залежності між освітнім рівнем і відношенням респондентів до визначення лідерства

Можливо, це обумовлено недостатньою кількістю респондентів без вищої освіти (лише 24%) у загальному числі опитаних і якісних характеристик генеральної сукупності. Тому що, головною метою вибірки був підбір респондентів із певними соціально-професійними і соціально-статусними характеристиками ( керівники чи «незамінні працівники») які, як правило, мають вищу освіту (76% опитаних).

З цього погляду зіставлення даних, отриманих у результаті опитування чоловіків і жінок, є більш інформативним (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Гендерні розходження в уявленнях про лідерство

З рисунку видно, що і чоловіки, і жінки на перше місце поставили визначення кар’єри як способу самовираження. У той же час у чоловіків визначення кар’єри як способу самовираження йде з невеликим відривом (усього 1%) від таких визначень як успішне просування в якій-небудь сфері діяльності та посадовий ріст. У той час як у жінок це складає 11 і 5% відповідно.

# ВИСНОВОК

1. У процесі історичного розвитку досліджуваного об’єкта чітко визначаються такі тенденції: тісний взаємозв’язок розвитку кар’єри з розвитком і розширенням системи потреб, мотивів і інтересів особистості; переміщення від наслідуваного статусу до того, що здобувається; гуманізація суспільних відносин і трансформація поняття кар’єри у сфері тенденції гуманізації; охоплення кар’єрою все більш широких сфер діяльності людини; розширення можливостей у сфері «кар’єризму». Цілком імовірно, що ці історичні тенденції будуть виявлятися і надалі.
2. Кар’єра має місце тільки при взаємодії особистості та соціуму (організації). У той же час у процесі побудови кар’єри індивід займає первинне місце. Саме від його ставлення до цього процесу, рівня самопізнання, розвитку, індивідуальної спрямованості, способів самовираження і залежить, які форми буде мати кар’єрний процес і як це відіб’ється на соціальних структурах та ієрархіях.
3. Інтерес до кар’єри визначається життєвими цілями і потребами, а також способами її мотивації на підприємстві. При задовільній системі мотивації працівники виконують той мінімум, який прийнятний для керівництва. При відмінній – робота є більш бажаною частиною життя, що приносить нагороду і задоволення.
4. Виявлено основні характеристики ціннісно-мотиваційного змісту кар’єри з погляду персоналу підприємств, де вона слабо детермінована. Вони полягають у такому: превалюванні особистісних цінностей над суспільними: відповідно до отриманої ієрархії, організаційний менеджмент повинен спиратися на ряд пріоритетних цінностей: соціальних прав особистості, її честі та достоїнства; злагоди і співробітництва в організації; справедливості, заснованій на розумінні та прийнятті однакових для всіх правових норм; професіоналізмі та майстерності; колективізмі, підтримці та взаємодопомозі; духовності та психічному здоров’ї в основі ділової та поведінкової практики; відношенні до кар’єри як до цілеінструментальної діяльності (вона не займає лідируючого місця в системі цінностей особистості), що збільшує значення горизонтального і доцентрового напряму в кар’єрному рості; зміні відношення до кар’єризму від негативного до нейтрального і позитивного; входженні до мотиваційного «ядра» кар’єрних переміщень таких устремлінь: до самореалізації; до більш високої заробітної плати; більшої соціальної безпеки і стабільності; привілеїв; наявності гендерних розходжень у ціннісно-мотиваційному змісті кар’єри.
5. Підтверджено гіпотези, висунуті в результаті вивчення професійно практичного аспекту кар’єри, що полягають у такому: більшість вітчизняних підприємств не створюють умов для реалізації кар’єрних можливостей персоналу і не відслідковують ступінь задоволеності кар’єрою і роботою в організації; відсутній індивідуальний підхід у плануванні та реалізації кар’єри, що дозволив би врахувати потреби, мотиви, інтереси і життєві цілі індивіда, його уявлення про кар’єру; мотиваційне «ядро» кар’єрних устремлінь складають потреби в самореалізації та більш високій заробітній платі, у той час як обстежувані підприємства не надають персоналу можливості задоволення цих потреб, унаслідок чого велика частина персоналу підприємства думає про зміну місця роботи; кар’єрний процес і управління кар’єрою «нічиї», тому системна кар’єра в контексті сучасного менеджменту персоналу і на основі кваліфікованих розробок кар’єрних технологій у реальній дійсності підприємства відсутня, результатом чого є неефективне використання трудового потенціалу; інтереси підприємства і персоналу з питань кар’єри не погоджені, що знижує ефективність функціонування підприємства.
6. Виявлено методи, за допомогою яких можна оптимізувати процес управління кар’єрою на підприємстві. Вони полягають у такому: діагностиці стану ціннісно-мотиваційного змісту кар’єри; виявленні практичних аспектів розвитку кар’єри на підприємстві; індивідуальному плануванні кар’єрної стратегії; здійсненні на підприємстві консультувань із питань кар’єри; плануванні і розвитку кар’єри на основі балансу інтересів підприємства й індивіда.
7. На виявлених особливостях має базуватися організація управління кар’єрою на підприємстві, основою якої є баланс інтересів підприємства і персоналу.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ