

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему «ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО  
КОНСУЛЬТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Виконала: студентка II курсу,  
групи 8.0539- з

спеціальності 053 Психологія

Жадан Тетяна Ігорівна

Керівник: к.психол.н., доцент кафедри  
психології Поплавська А.П.

Рецензент: к.психол.н., доцент кафедри  
психології Железнякова Ю.В.

Запоріжжя  
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціальної педагогіки та психології

Кафедра психології

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Жадан Тетяні Ігорівні

1. Тема роботи Психологічні особливості кар'єрного консультування працівників організацій

керівник роботи Поплавська А.П. к.психол.н., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «14» липня 2020 року № 4031-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати теоретичні аспекти вивчення психологічних особливостей кар'єрного консультування в науковій літературі; провести теоретичний аналіз психологічних особливостей кар'єрного консультування працівників різних організацій; емпірично дослідити вплив зовнішніх чинників на кар'єрне консультування працівників різних організацій та розробити програму психологічного тренінгу кар'єрного розвитку персоналу організацій.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 4 рисунка, 7 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Поплавська А.П., доцент		
Розділ 1	Поплавська А.П., доцент		
Розділ 2	Поплавська А.П., доцент		
Розділ 2	Поплавська А.П., доцент		
Висновки	Поплавська А.П., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2020 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2020 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2020 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	вересень-жовтень 2020 р.	Виконано
5	Написання висновків	жовтень 2020 р.	Виконано
6	Передзахист	листопад 2020 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2020 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Т.І. Жадан

Керівник роботи \_\_\_\_\_ А.П. Поплавська

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.М. Грединарова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 128 сторінок, 7 таблиць, 4 рисунка, 141 джерело, 5 додатків.

Об'єкт дослідження – кар'єрне консультування.

Предмет дослідження – психологічні особливості кар'єрного консультування працівників.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати й експериментально дослідити психологічні особливості кар'єрного консультування працівників різних організацій.

Гіпотеза дослідження: на кар'єрне консультування працівників різних організацій впливають наступні чинники: специфіка організаційної структури, відношення керівництва до персоналу, а також рівень мотивації працівників та їх індивідуальна спрямованість на кар'єрний розвиток .

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз, класифікація та систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні: тестування, анкетування, опитування, аналіз результатів дослідження, формувальні методи .

Наукова новизна отриманих результатів пов'язана з виявленням основних факторів, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу, задоволеність працею працівника і обумовлені процесами кар'єрного консультування та психологічної підтримки персоналу, що дає можливість коригувати методи і практику управлінського процесу в різних організаційних структурах

Галузь використання: різні організаційні структури.

**КАР'ЄРНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ, КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА ПРАЦІВНИКА, ПОСАДОВА КАР'ЄРА ПРАЦІВНИКА, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ ПРАЦІВНИКІВ, ІНДИВІДУАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ.**

## SUMMARY

Zhadan T.I. Psychological features of career counseling of employees of different organizations.

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (141 items, 9 of foreign origin), 5 applications on 37 pages. The qualifying work volume is 128 pages long, 80 of them – main text. There are 7 tables and 4 illustrations.

The qualification work provides a theoretical overview and describes an empirical study of the psychological characteristics of career counseling for employees of different organizations.

The object of research is career counseling.

The subject of research is the psychological features of career counseling of employees.

The purpose of the work is to theoretically substantiate and experimentally investigate the psychological features of career counseling for employees of various organizations.

Research hypothesis: career counseling of employees of different organizations is influenced by the following factors; the specifics of the organizational structure, the attitude of management to staff, as well as the level of motivation of employees and their individual focus on career development.

Research methods: theoretical: theoretical and methodological analysis, classification and systematization of scientific sources, comparison and generalization of research data; empirical: testing, questionnaires, surveys, analysis of research results, formative methods.

The scientific novelty of the results is related to the identification of the main factors influencing the career development of staff, employee satisfaction and due to the processes of career counseling and psychological support of staff, which allows to adjust methods and practices of management in various organizational structures.

The program of psychological training of career development of the personnel of the organizations was developed and realized.

Scope: various organizational structures.

CAREER CONSULTING, PERSONNEL CAREER DEVELOPMENT,  
PROFESSIONAL CAREER OF THE EMPLOYEE, JOB CAREER OF THE  
EMPLOYEE, JOB SATISFACTION AND LABOR

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ.....	9
1.1. Сутність і теоретичні підходи кар'єрного консультування.....	9
1.2. Психодіагностика у кар'єрному консультуванні.....	20
1.3. Психологічні аспекти кар'єрного консультування.....	30
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	40
2.1. Організація та методика дослідження.....	40
2.2. Інтерпретація результатів дослідження психологічних особливостей кар'єрного консультування працівників різних організацій.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	60
3.1. Теоретичне обґрунтування тренінгу кар'єрного розвитку.....	60
3.2. Програма тренінгу кар'єрного розвитку для персоналу організацій.....	67
3.3. Універсальна програма адаптації персоналу.....	72
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	92

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Кар'єрне консультування за своєю сутністю є професійним консультуванням з питань кар'єри та професійного розвитку. Цей різновид консультування стоїть в одному ряду з такими видами психологічної діяльності, як індивідуальне консультування та психотерапія. Консультування займається питаннями, пов'язаними з добробутом, особистісним зростанням, кар'єрою і психічними розладами клієнтів. Іншими словами, консультанти працюють там, де справа стосується взаємовідносин людей.

Кар'єрне консультування є послідовністю дій, кроків і організаційних подій, які робляться консультантом в професійному становленні клієнта для досягнення позитивних змін в професійній діяльності, в тому числі в конкретній організації. Консультування надає значення як розвитку людини, так і корекції особистості.

У цілому, кар'єрне консультування охоплює: процес визначення цілей професійної діяльності людини, які вона прагне досягти; консультації з питань стратегії пошуку роботи; консультування з питань складання індивідуального плану професійного розвитку і кар'єрного зростання; розроблення конкретних освітньо-професійних маршрутів (траєкторій), за якими людина зможе успішно реалізувати кар'єрні плани; допомогу у виборі галузі можливих професій, формулюванні професійних цілей і визначенні шляхів їх досягнення в умовах поточної ринкової ситуації; складання профілю компетенцій майбутнього фахівця, складання резюме, підготовку до співбесіди з майбутнім роботодавцем; проведення тестувань і діагностик професійних і особистісних якостей, рівнів їхнього розвитку, схильностей, встановлення «Я-концепції», сприяння розвитку здатності до самопізнання, рефлексії, самооцінки тощо.

Виходячи з вищесказаного, ми обрали темою нашої магістерської роботи “Психологічні особливості кар'єрного консультування працівників різних організацій”



Об'єкт дослідження – кар'єрне консультування.

Предмет дослідження – психологічні особливості кар'єрного консультування працівників.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати й експериментально дослідити психологічні особливості кар'єрного консультування працівників різних організацій.

Гіпотеза дослідження: на кар'єрне консультування працівників різних організацій впливають наступні чинники: специфіка організаційної структури, відношення керівництва до персоналу, а також рівень мотивації працівників та їх індивідуальна спрямованість на кар'єрний розвиток .

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи відносно таких феноменів, як «професійна кар'єра», «кар'єрне консультування», «задоволеність професійною діяльністю та власним кар'єрним розвитком».
2. Розкрити специфіку впливу кар'єрного консультування на розвиток персоналу організацій.
3. Емпірично дослідити психологічні особливості кар'єрного консультування працівників різних організацій.
4. Розробити програму тренінгу кар'єрного розвитку персоналу організацій.

Методологічну основу складає підхід до проблеми кар'єрного консультування, а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених: А. Маслоу, Ф. Херцберг, Е. Мейо, Ф. Тейлора, Д. Мак-Грегора, Д. Холланда, А. Роу, Д. Сьюпера, Е. Гінзберга, Л. Джуелл, Т.Ю. Базарова, О.В. Гладіліна, Л.М. Карамушки, та ін.

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз, класифікація та систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні: анкетування, опитування, аналіз результатів дослідження, формувальні, а також психодіагностичні методи, а саме: 1) “Якоря кар'єри” Е. Шейна; 2) Особистісний опитувальник ЕРІ Г. Айзенка.

Теоретична і практична значущість отриманих результатів пов'язана з виявленням основних факторів, що впливають на задоволеність працею працівника і обумовлені суб'єктивним відчуттям щастя, що дає можливість коригувати методику і практику управлінського процесу в різних організаційних структурах.

Наукова новизна отриманих результатів пов'язана з виявленням основних факторів, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу, задоволеність працею працівника і обумовлені процесами кар'єрного консультування та психологічної підтримки персоналу, що дає можливість коригувати методи і практику управлінського процесу в різних організаційних структурах.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел зі 141 найменування та 5 додатків на 37 сторінках. Загальний обсяг основного тексту 128 сторінок. Робота містить 7 таблиць та 4 рисунка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

### 1.1. Сутність та теоретичні підходи кар'єрного консультування

Кар'єрне консультування за своєю сутністю є професійним консультуванням з питань кар'єри та професійного розвитку. Цей різновид консультування стоїть в одному ряду з такими видами психологічної діяльності, як індивідуальне консультування та психотерапія. Консультування займається питаннями, пов'язаними з добробутом, особистісним зростанням, кар'єрою і психічними розладами клієнтів. Іншими словами, консультанти працюють там, де справа стосується взаємовідносин людей [134, 43].

Кар'єрне консультування є послідовністю дій, кроків і організаційних подій, які робляться консультантом в професійному становленні клієнта для досягнення позитивних змін в професійній діяльності, в тому числі в конкретній організації. Консультування надає значення як розвитку людини, так і корекції особистості [1, 12]

Воно може реалізуватися шляхом розвитку психологічної компетентності, розроблення альтернативних сценаріїв професійного життя, підвищення професійної активності, створення оптимістичної професійної перспективи, посилення «авторства» професійного життя, визначення нових смислів професійної діяльності, узгодження амбівалентних установок і стосунків, постійного підвищення кваліфікації, зниження рівня домагань, самозбереження професійної цілісності особистості, передбачення можливих ризиків, зумовлених змушенням звільнення або зміною професії, попередження можливих деформацій, криз професійного розвитку тощо [4].

У цілому, кар'єрне консультування охоплює: процес визначення цілей професійної діяльності людини, які вона прагне досягти; консультації з питань

стратегії пошуку роботи; консультування з питань складання індивідуального плану професійного розвитку і кар'єрного зростання; розроблення конкретних освітньо-професійних маршрутів (траєкторій), за якими людина зможе успішно реалізувати кар'єрні плани; допомогу у виборі галузі можливих професій, формулюванні професійних цілей і визначенні шляхів їх досягнення в умовах поточної ринкової ситуації; складання профілю компетенцій майбутнього фахівця, складання резюме, підготовку до співбесіди з майбутнім роботодавцем; проведення тестувань і діагностик професійних і особистісних якостей, рівнів їхнього розвитку, схильностей, встановлення «Я-концепції», сприяння розвитку здатності до самопізнання, рефлексії, самооцінки тощо [16].

Основною метою кар'єрного консультування є особистісне зростання, а також вирішення актуального завдання, яке пов'язано з роботою та вибором професії.

Основними функціями професійної консультації є: інформаційна, психодіагностична, прогностична і корекційна [17].

Контракт консультанта і клієнта збігається і вільно декларується. При цьому занурення в професіональні вибори, пошуки підстав для вибору професії та місця роботи будуються на особистісному зростанні клієнта.

Кар'єрне консультування проводиться за тими ж правилами, що і психологічне консультування [77]. Найважливішою умовою ефективності його проведення є дотримання ряду принципів:

- принцип співробітництва – учасники консультативного процесу займають рівноправні партнерські позиції;
- принцип безоцінного ставлення та доброзичливості – уникання ідеологізації, моралізування та ігнорування достеменної сутності консультуємого;
- принцип діалогу – не зважаючи на те, що сесія консультативного процесу має досить формалізований характер, учасники перебувають у постійному контакті, обговорюють питання, що виникають в ході консультативної взаємодії;

- орієнтація на норми та цінності клієнта – центрація на кар'єрних запитах і проблемах клієнта;

- обережне ставлення до порад – уникання поспіху, неконтрольованих суджень з приводу звернень та життєвої ситуації клієнта.

- принцип конфіденційності – інформація, отримана в ході консультативного процесу, не обговорюється з іншими без згоди її учасників.

Консультування-це процес, який може бути як засобом розвитку, так і способом втручання. Консультанти зосереджуються на цілях своїх клієнтів. Таким чином, консультування пропонує як вибір, так і зміну. В окремих випадках "консультування-це репетиція майбутньої діяльності" [2, 176]. Кар'єрний консультант виступає як експерт у сферах, пов'язаних з кадровим ринком. Результатом роботи консультанта є чітке уявлення клієнта про те, що йому наразі потрібно з точки зору роботи та професійних виборів. З практичної точки зору результатом взаємодії стає зміна в кар'єрі клієнта, підвищення успішності в професійній діяльності або професійному (або посадовому) статусі.

Отримання кар'єрної консультації проходить в досить відкритих умовах та більшою мірою схвалюється суспільством. Проте, часто і самостійне звернення до консультанта з питань кар'єри вважається слабкістю та обмеженням.

Модель кар'єрного консультування містить наступні компоненти:

- діагностико – формувальний (визначається замовлення клієнта і формується в нього позитивне ставлення до консультативної роботи з питань кар'єрного розвитку особистості);

- діагностико – прогностичний (визначаються та аналізуються очікування клієнта);

- операційно – технологічний (обираються діагностико-консультативні засоби та реалізуються стратегії, методи та технології консультування);

- результативно – прогностичний (аналіз досягнених результатів, визначається подальша мета професіоналізації особистості).

Варто зазначити, що кар'єрне консультування, будучи видом консультування, має етапи, які аналогічні тим, які мають інші види консультаційних процесів.

Загальними етапами є:

- встановлення контакту, висновок консультаційного контракту;
- входження в ситуацію клієнта, збір інформації, її аналіз, ідентифікація альтернатив;
- планування змін, оцінка обраних альтернатив;
- реалізація передбачуваних змін;
- звіт консультанта про зміст, методи та результати роботи;
- оцінка ефективності консультації.

Проведення сесії кар'єрного консультування залежить від ефективності організації та реалізації такого етапу, як «встановлення контакту». На першому етапі консультанту важливо встановити позитивні, дружні відносини з клієнтом. Прийняття консультанта та клієнта один одним – запорука для формування умов тривалого спілкування, розкриття ситуації клієнта, формування готовності клієнта говорити й думати про своє життя та кар'єру. Консультант виявляє у клієнта мотивацію на співпрацю, перевіряє готовність до самостійних дій, пов'язаних із вибором і пошуком професійного виду діяльності або роботи. На цьому етапі відбувається встановлення робочих відносин, серед яких найкращі-партнерські, побудовані на розумінні практичних цілей, розподілі відповідальності й готовності до дій. Консультаційний контракт в кар'єрному консультуванні мало відрізняється від інших контрактів. На початку роботи формуються правила і норми взаємодії, позначаються мета і завдання роботи. Клієнт відповідає на питання консультанта, пов'язані з когнітивними, емоційними та поведінковими аспектами професійного самовизначення, аналізуються відношення до роботи, зайнятості, наявні навички, професійні звички, досвід в цілому. На цьому етапі формуються основні питання, відповіді на які будуть шукатися під час наступних етапів консультування.

Зіставлення запитів клієнта, пов'язаних з прийняттям рішень у сфері професійних дій і ситуацією на ринку праці, зіставлення очікувань клієнта з його можливостями в частині професійної підготовленості й досвіді-суть проблематизації консультації.

Переформовані мета і завдання, впорядковані клієнтом, накладаються на рівень готовності до реальних змін. Клієнт здійснює дії, сплановані на консультації, обговорює перші результати змін, коригує завдання, ставлення до змін.

Консультант на підставі звітів клієнта та аналізі його змін оцінює адекватність застосовуваних технік і процедур, напрямок консультування. На цьому етапі відбувається оцінка ефективності рефлексивних процедур, аналіз об'єктивних змін в професійному житті клієнта, його кар'єрі в організації. Йде зіставлення запитів, заявлених на початку консультування, і одержуваних результатів в кар'єрі клієнта. Кар'єрне консультування – це міжособистісний процес, який має на меті допомогти індивідам у вирішенні проблем розвитку їхньої кар'єри.

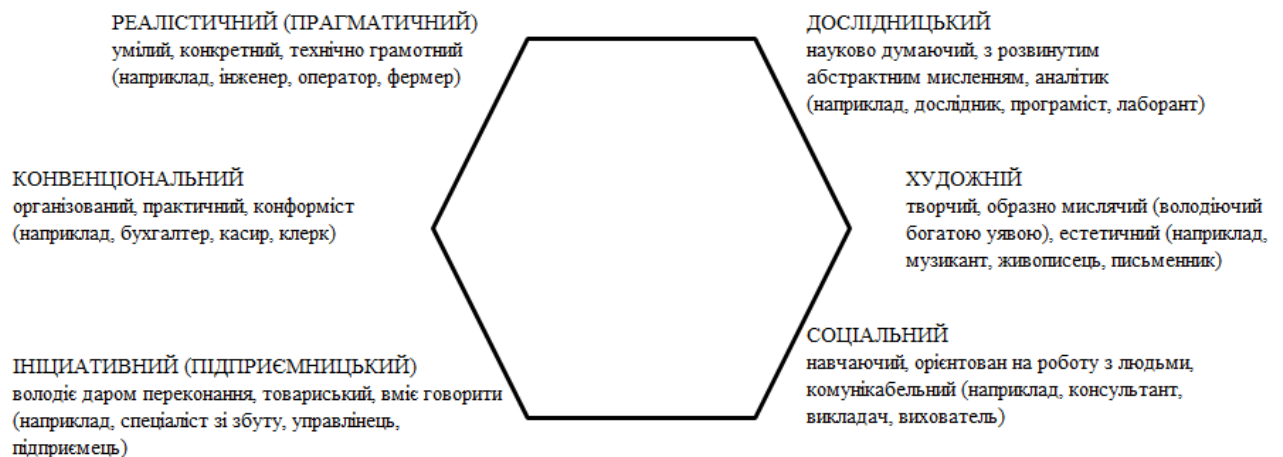
Консультування з проблеми кар'єри – це питання постановки і реалізації цілей. Ці цілі знаходяться на перетині різних сфер життєдіяльності людини, найбільш значущих для нього в даний момент.

Розвиток кар'єри включає в себе процес вибору, освоєння, адаптації та просування в професії, який включено в процес усього життя, який динамічно взаємодіє з іншими сторонами життя. Коло проблем, що відносяться до кар'єри включає в себе зняття невизначеності та нерішучості у виборі кар'єри, зростання ефективності діяльності, боротьбу зі стресом, адаптованість, невідповідності людини й робочого середовища. Змістом кар'єрного консультування, за Брауном та Бруксом, є проблема неадекватної або незадовільною інтеграцією професійних та інших життєвих ролей (наприклад, ролей батька, друга, громадянина) [119].

На сьогодні існує декілька підходів в кар'єрному консультуванні. Перший з них заснований на принципі відповідності людини й роботи, яка підходить

здібностям цієї людини. Такий підхід був названий трейд-факторним, в ньому підкреслюється унікальність людей. Основоположники цієї теорії вважали, що здібності людини та його риси можуть бути об'єктивно виміряні і визначені кількісно. Основні положення даного підходу, розроблені Д. Холландом (США), зводяться до того, що при професійному самовизначенні індивід здійснює три основних вибори: визначає особистісний тип; знаходить тип професійного середовища (коло людей, знаряддя та предмети праці й певний вид операцій), який відповідає цьому особистісному типу; вибирає один з кваліфікаційних рівнів цього професійного середовища, що визначається розвитком інтелекту і самооцінки.

На основі дослідження комплексних орієнтацій особистості при професійному самовизначенні Холланд розробив наступний опис професійних типів особистості (рис. 1.1):



**Рис. 1.1. Шість категорій особистості та відповідні види діяльності за Холландом**

1. Реалістичний: активність, агресивність, інтерес до фізичної активності, моторні здібності, перевагу чогось конкретної роботи, конвенціональність в політиці та економіці; в професійному виборі – ремісничі заняття, техніка, сільське і лісове господарство.

2. Інтелектуальний: відсутність спрямованості на спілкування, інтерес до абстрактних проблем, здатності в маніпулюванні символами, слабка фізична і



соціальна активність, неконвенціональні цінності; в професійному виборі – природничі дисципліни, математика.

3. Соціальний: соціальна відповідальність, потреба у взаємодії, вербальні та соціальні здібності, емоційність й активність у вирішенні соціальних проблем.

4. Підприємницький: сила, керівництво, вербальні здібності, впевненість в собі, конкурентність, уникнення однозначних ситуацій, монотонної розумової роботи; в професійному виборі – підприємництво, промислове консультування, сфера обслуговування.

5. Конвенціональний: перевага структурованої вербальної, знакової діяльності, підлеглі ролі, конформність, уникнення невизначених ситуацій, соціальної активності і фізичного напруження, ідентифікація з позицією влади, цінність матеріального становища, статусу; в професійному виборі – банківська служба, бухгалтерія, статистика.

6. Художній (артистичний): чутливість, потреба в самовираженні, уникнення одноманітною і фізичної роботи, невпевненість в собі, жіночність; в професійному виборі – мистецтво, культура.

Кожен з цих типів є продуктом постійної взаємодії між різноманітним культурних і особистісних факторів, включаючи батьків, соціальний клас, фізичне оточення, спадковість. Холланд описав послідовності особистісних типів, що дозволяють прогнозувати ті чи інші професійні досягнення. Наприклад, високі професійні прагнення і досягнення позитивно пов'язані з типами особистості в такому порядку: П-С-Х-Д-К-Р. Передбачення ймовірності творчої поведінки буде адекватним для такої послідовності особистісних типів: Х-Д-С-П-Р-К. Компетентність в міжособистісному спілкуванні забезпечується наступною послідовністю типів: С-П-А-І-К-Р. Інтенсивність освітніх прагнень збільшується, якщо послідовність особистісних типів виглядає як: Д-С-Х-К-П-Р. У всіх представлених послідовностях особистісні типи розташовані в порядку зменшення значення прогностичних показників.

Холланд обґрунтував наявність шести моделей соціального оточення (відповідно до типів особистості). Модель оточення визначена ним як ситуація або атмосфера, яка створена людьми, домінуючими в цьому середовищі, оцінюється за ступенем однорідності в такій послідовності: К-Р-Д-П-З-Х, а по її впливу на професійну стійкість особистості наступним чином: Д-Х-З-П-К-Р.

Суть теорії Холланда полягає в тому, що успіх у професійній діяльності, задоволеність працею залежать, в першу чергу, від ступеня конгруентності між типом особистості і типом професійного середовища, яка створюється людьми, що володіють схожими позиціями, професійно значущими якостями і поведінкою [38, 20-29].

Трейд-факторне кар'єрне консультування включає в себе три етапи:

1. Збір інформації про ступінь професійної підготовленості клієнта і призначення тестування.
2. Інтерпретація результатів тестування.
3. Вибір клієнтом професійної кар'єри на основі інформації про конкретні професії.

Другий підхід – психодинамічне консультування. В його основу лягли роботи А. Роу. У них підкреслюється значення несвідомої мотивації та задоволення емоційних потреб. А. Роу вважає, що професійні інтереси розвиваються в результаті взаємодії між батьками та дітьми. Вибір кар'єрного шляху є відображенням бажання задовольнити потреби, які не були задоволені батьками в дитинстві. З точки зору психодинамічного консультування формування життєвих стереотипів відбувається перш за все на протязі перших років життя дитини. А. Роу вважає, що існує несвідоме спонукання, сформоване в цей період, яке впливає на вибір людьми такої кар'єри, в якій ці потреби можуть бути виражені та задоволені. Описується три різних стереотипи відносин між батьками та дітьми:

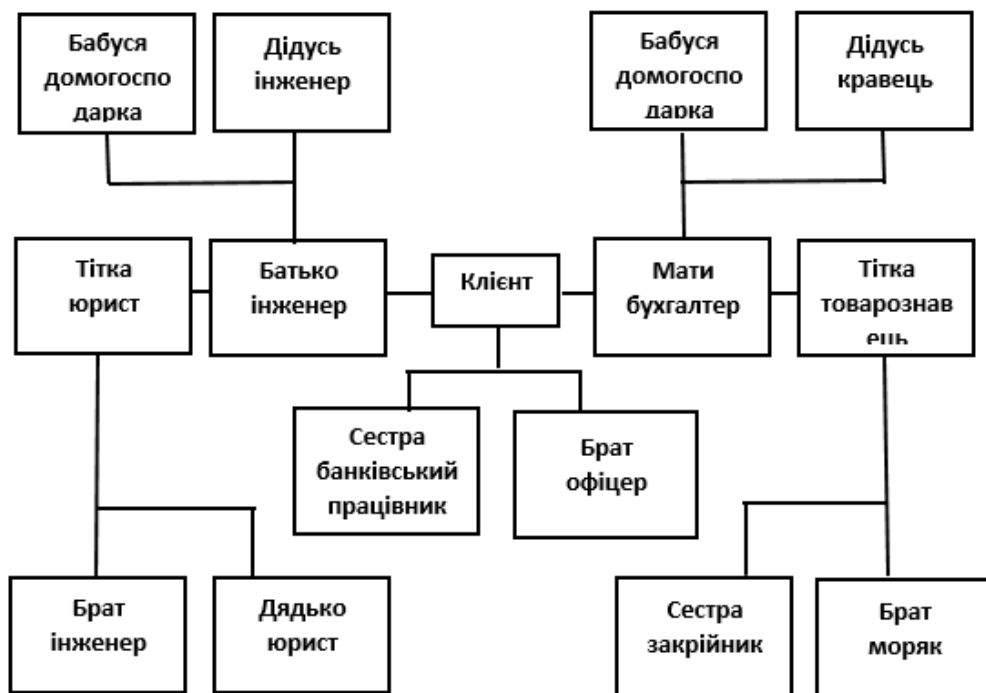
1. Емоційна концентрація на дітях. Стереотип приймає одну з двох форм: гіперопіка і надвимогливість.

Емоційна концентрація на дітях стимулює потребу в постійному зворотному зв'язку і заохоченні, і, як наслідок, діти вибирають кар'єри, які забезпечують суспільне визнання;

2. Відстороненість від них. Існують два екстремальні прояви цього стереотипу: нехтування батьківськими обов'язками й відмова від виховання. Діти, виховані в таких умовах більш схильні мати справу з предметами та ідеями, в житті концентруються на кар'єрі, що представляє науковий і технічний інтерес, знаходячи в цьому задоволення;

3. Прийняття дітей. Ухвалення може бути ненавмисним або більш активним проявом любові; в будь-якому випадку заохочується незалежність дітей. Зазвичай, виховані у таких сім'ях діти, вибирають кар'єру, яка врівноважує особистісні та безособові аспекти життя, наприклад кар'єру вчителя або консультанта.

Психодинамічне консультування з питань кар'єри доповнюється модифікаціями Маррі Боуена, Мак-Голдріка і Герсона. Відповідно до цього підходу, унікальність людини пов'язана з сім'єю, в якій він виріс. Один зі способів досліджувати сімейні стереотипи полягає в складанні сімейних або кар'єрних генограм (рис. 1.2) і виявленні професійних виборів всіх членів сім'ї.



**Рис. 1.2. Кар'єрна генограма родини**

Кар'єрна генограма особливо корисна, тому що вона задає просту і зручну систему координат, яку може використовувати клієнт, щоб пролити світло на багато питань, включаючи своє бачення роботи, можливі бар'єри з боку оточення, конфлікти між особистісними, професійними, сімейними ролями і питання, пов'язані з расовими і культурним статусом. Вона являє собою самостійну цінність для клієнтів, оскільки дає їм можливість викласти свою історію в контексті кар'єрного консультування [88].

Третій підхід в кар'єрному консультуванні заснований на теорії розвитку кар'єри Д. Сьюпера та Е. Гінзберга. Основні положення даного підходу полягають в тому, що професійний розвиток людини розглядається як такий, що триває все його життя та є процесом реалізації «Я-концепції». Так Д. Сьюпер вказує, що основою кар'єрного просування є «Я-концепція», схильності, мотиви та цінності, які детермінують кар'єрний вибір [28, 125].

Уявлення людей про себе відображаються в тому, що саме вони роблять. Д. Сьюпер передбачає, що професійний розвиток розгортається протягом п'яти стадій, які характеризуються завданням розвитку, яке повинне бути виконане. Перша стадія – стадія зростання (від народження до 14 років), підстадії – фантазії (від 4 до 10 років), зацікавленості (вік 11 -12 років) і здатності (13 - 14 років). Діти формують суб'єктивне уявлення про себе по відношенню до інших і, виростаючи, починають орієнтуватися у світі професій. Друга стадія - дослідження (15 - 24 років), вона має три підстадії: пробна (вік 15 - 17), перехідна (вік 18 - 21) і випробувальна (вік 22 - 24). Головне завдання цієї стадії – загальне дослідження світу професій та уточнення кар'єрної переваги. Третя стадія відома як завоювання положення (вік 25 - 44). Дві її підстадії – випробування (вік 25 - 30) і просування (вік 31 - 44), головним завданням є становлення в бажаній і підходящій сфері діяльності. Пройшовши ці стадії, люди можуть концентруватися на просуванні, до тих пір, поки не втратять інтерес або не досягнуть свій професійний максимум. Четверта стадія – підтримання стабільності (вік 45 - 64), має головним завданням збереження вже

досягнутого. Кінцева стадія – спад (вік від 65 років і до смерті) є часом для відходу від роботи і освоєння інших джерел задоволення.

Кар'єрна консультація при цьому розглядається як навчання, тобто людину навчають розбиратися в собі самому і в швидко мінливому світі професій і приймати правильне рішення при професійному самовизначенні.

Завдання кар'єрного консультанта зводиться до надання допомоги людині, а приймає рішення вона вже самостійно. Д. Сьюпер підкреслює важливість розуміння консультантом позитивної «Я-концепції» клієнта, вказує на значну роль не тільки здібностей, але і цінностей клієнта в правильному професійному виборі. Він вважає дуже важливим довести до свідомості клієнта відповідність обраних способів поведінки та розвитку його життєвого етапу.

Основний внесок теорії розвитку в кар'єрне консультування полягає в тому, що цей підхід привернув увагу до значення життєвих періодів в прийнятті кар'єрних рішень і до самих кар'єрних рішень, які залежать від впливу життєвих обставин. Така «парадигма життєвого стереотипу, що застосовується в кар'єрному консультуванні, спонукає консультантів розглядати здатності клієнта і його інтереси в контексті всього життєвого досвіду, а не тільки в зіставленні з деякою нормативною групою» [31, 127].

На сьогодні кар'єрне консультування використовує, як правило, комплексний підхід, що поєднує в собі як раніше перераховані підходи, так і інші способи психологічного консультування.

Перш за все, консультанти досліджують проблеми кар'єри клієнта: в чому полягає проблема, чому виникла і як вона може бути вирішена. Висновки, до яких приходять клієнт і консультант, є основою для вироблення стратегій, які повинні привести до вирішення і до більшою мірою самоактуалізації людини на всіх рівнях свого буття – духовному, інтелектуальному, особистісному, соціальному і професійному.

Кар'єрне консультування може супроводжувати людину протягом усього життя, при цьому вирішуються проблеми професійного самовизначення в різні періоди життя. Кар'єрне консультування має значення і для підлітків, і для

дорослих людей. Кар'єра залежить від зовнішніх чинників, перш за все від кадрового ринку. Наша дійсність сьогодні настільки динамічна, що професії, які мали попит раніше, перестають бути актуальними. Цінності, які керували людиною, коли він набував певну професію, змінюються, і робота в цій професії втрачає для людини сенс. Кар'єрному консультанту необхідно вміти визначати, в чому полягає особиста привабливість кар'єрної мети для клієнта, чому йому цікаво працювати в тій чи іншій організації.

Сучасний світ змінює уявлення про кар'єру. З одного боку, як і раніше існує відношення до кар'єри як до чогось непристойного, кар'єрні орієнтації досить часто ховаються і придушуються. З іншого боку, для людей з'являються все нові й нові можливості пошуку себе, свого «я», найкращого місця для розкриття своїх здібностей. Вибудовуючи кар'єру, кожна людина, свідомо чи ні, займається пошуком самого себе. Кожен етап в кар'єрі слід розуміти як самостійний проект, який повинен мати свою головну мету, ряд додаткових підцілей і час для своєї реалізації. Однак поставлені цілі в життєвій програмі особистості не завжди спонукають до активності [35]. Кар'єрне консультування включає обговорення декларованої бажаної мети з побудови кар'єри та відсутність активності по її досягненню.

## **1.2. Психодіагностика у кар'єрному консультуванні**

Надання якісних послуг з кар'єрного консультування базується на психодіагностичній роботі. При цьому психодіагностичне дослідження клієнта не є основною метою кар'єрного консультування. Однак можемо стверджувати, що результати психодіагностичних досліджень є основою для подальшої розробки рекомендацій щодо розвитку кар'єри та особистісно-професійного розвитку. Також важливими завданнями психодіагностики є контроль за процесом оптимізації особистісно-професійного розвитку і реалізації професійної кар'єри, визначення

стратегії подальшої роботи з клієнтом, оцінювання ефективності консультаційної роботи.

Під час організації психодіагностичного дослідження необхідно дотримуватися таких правил:

- завжди уточнювати запит на психодіагностичне дослідження;
- компетентно підбирати методи та тести, враховуючи установчу поведінку клієнта.

Слід враховувати, що застосування психодіагностичних методик дозволяє якісно покращити процес консультування при дотриманні наступних рекомендацій:

- набір методів повинен відповідати цілям і предмету дослідження;
- кваліфікація кар'єрного консультанта повинна бути високою;
- доцільно запросити від клієнта результати попередніх психодіагностичних досліджень, при наявності таких це дозволить зробити порівняльний аналіз, отже більш чітко дати відповідну рекомендацію;
- не робити поспішних висновків про клієнта, опираючись на результати лише однієї проведеної методики;
- для складання коректних рекомендацій необхідно провести ряд методик в яких дублюється вивчення одного і того ж параметра, а також виявляється закономірність;
- процедура дослідження повинна повністю відповідати інструкціям розробників методик;
- консультант повинен дотримуватися етичних і професійних принципів роботи.

У процесі консультації клієнт розглядається як єдине ціле, в якому поєднується різноманітність властивостей, і вимагає до себе комплексного і цілісного підходу. Цілісність особистості передбачає використання аналітико-синтетичного підходу до вивчення особистості відносно пізнання особистості через прояв, аналіз і оцінку її компонентної структури з подальшим синтезом аналітичних показників [55, 31].

Використання психодіагностичного інструментарію в консультуванні дозволяє виявити такі риси особистості клієнта, які не представляється можливим визначити іншими способами оцінки: здібності, структуру цінностей і внутрішньої мотивації, поведінка під час конфлікту, стресостійкість, готовність до ризику. Також в процесі консультації можливо виявити морально-етичні орієнтири та критерії пошуку роботи. Тому під час проведення психодіагностичного дослідження особистості слід враховувати змістовні та динамічні характеристики діяльності людини. Динамічна сторона виражається у вигляді певних властивостей клієнта, що характеризують його динаміку поведінки: швидкість, темп, інтенсивність протікання психофізіологічних процесів. Змістовна сторона є комплексом знань, навичок, цілей [66].

За способом отримання психологічної інформації психодіагностичні методики поділяються на об'єктивні, стандартизовані випробування (тести) і на нестандартизовані, інтерпретаційні та клінічні методи (особистісні опитувальники, проектні методики та т. ін.) Останні методи іноді називають експертними, оскільки їх застосування вимагає високої кваліфікації та досвіду проведення. Відрізняються ці типи методик підходами до опису і виміру психічної реальності: в першому випадку переважає кількісний підхід, який зумовлював би використання жорстко фіксованих емпіричних ознак і процедур до різних досліджуваних, для виявлення певної психічної якості; у другому-якісний підхід, що допускає використання різних ознак і процедур для виявлення однієї та тієї ж якості. При цьому останній підхід часто виявляється більш точним, оскільки варіативність поведінки в значною мірою залежить від стану людини та ситуації, в якій вона знаходиться: неврахування ситуаційних змінних призводить до артефактів, а не до отримання психодіагностично вагомої інформації [83].

У процесі дослідження психологічних особливостей клієнта кар'єрний консультант використовує різні методи: тести, анкети, шкали самооцінки, опитувальники, бесіди, аналіз результатів діяльності.



Розглянемо більш докладно методи, які застосовуються в кар'єрному консультуванні:

1. Об'єктивні тести з варіантами відповідей. До них відносяться інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, а також тести досягнень, які визначають рівень знань, умінь і навичок.

2. Тести-опитувальники, за допомогою яких відбувається діагностика рис особистості й спрямованості: інтересів, установок, відносин, ціннісних орієнтацій.

3. Методики суб'єктивного шкалювання і самооцінки, які передбачають оцінку будь-яких об'єктів зовнішнього світу, людей, подій зі свого життя або ж себе самого. Клієнтові пропонують певні шкали в мовленнєвій, числовій або графічній формі для оцінювання і шкалювання. До цієї групи належить методика самооцінки Дембо-Рубінштейна, семантичний диференціал, методики ранжирування (тест Люшера), сортування (каузометрія).

4. Інтерактивні методики. Сюди можна віднести психологічну розмову (інтерв'ю), яка є методом прямої взаємодії й тому поєднує в собі збір інформації та психологічного впливу; рольову гру, яка також, як і розмова, належить до корекційно-діагностичних методів.

5. Проективні методики, побудовані головним чином на інтерпретації відповідей клієнта на зовні нейтральні питання, його реакцій на ситуації, допускають множинність можливих суджень при сприйнятті. За відповідями та реакціями кар'єрний консультант робить висновки про глибинні мотиви поведінки, життєво і професійно значущі події, особистісні сенси та т. ін. Найбільш поширені проектні тести: «Незакінчені речення», аналіз продуктів діяльності (психобіографія), тематичний апперцептивний тест.

6. Стандартизоване аналітичне спостереження, якому властиві наявність мети та предмета спостереження, процедурної схеми, з виділеними ознаками спостереження і способами їх реєстрації. На підставі аналізу ознак спостереження проводиться інтерпретація поведінки та приймається рішення.

7. Приладові психофізіологічні методики, які використовуються здебільшого з метою профвідбору. За допомогою котрих реєструють фізіологічні індикатори: дихання, пульс, шкірний супротив, м'язовий тонус і т. ін. До цієї групи психодіагностичних методик відносяться також апаратні поведінкові методики. З їх допомогою діагностують елементарні психічні функції (швидкість реакції, почуття рівноваги, психомоторну реакцію) і властивості нервової системи. Різновидом апаратних методик є тести-тренажери для діагностування визначених професійних умінь [84].

Вище наведені групи методів психодіагностики дозволяють здійснити збір інформації необхідної для кар'єрного консультування. Сукупність конкретних методів діагностики, спрямованих на розв'язання проблеми, визначає психодіагностичне поле діяльності кар'єрного консультанта (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Психодіагностичне поле кар'єрного консультування

Проблема кар'єрного консультування	Методи психодіагностики
Професійне самовизначення	Тести-опитувальники: ДДО Е.А. Клімова; опитувальники професійних інтересів; тести інтелекту: тест Амтхауера, ШТУР, тест Векслера та ін.
	Тести спеціальних здібностей. Методики суб'єктивного шкалювання: тести Люшера, Сонді, гумористичних фраз та ін., бесіда, інтерв'ю.
Професійна придатність	Приладні психофізіологічні та апаратні поведінкові методики. Тести інтелекту, спеціальних здібностей. Тести досягнень.
Професійна адаптація	Стандартизоване аналітичне спостереження, тести-опитувальники. Проективні методики: «Завершення речення», кольорний тест Люшера, ТАТ, фрустраційний тест Розенцвсйга, графічні проективні методики та ін.

## Продовження табл. 1.1

Реалізація професійно-психологічного потенціалу	Об'єктивні тести інтелекту і креативності, тести досягнень, здібностей. Опитувальники: потреба в досягненні, самоствавлення. Методики шкалювання і самооцінки. Стандартизоване аналітичне спостереження. Психологічна бесіда, інтерв'ю.
Професійне зростання, кар'єра	Об'єктивні тести інтелекту, креативності. Тести досягнень, самоствавлення. Проективні методики: «Завершення речення», ТАТ,
	фрустраційний тест Розенцвейга, колірний тест Люшера, графічні проективні методики. Методики шкалювання: семантичний диференціал, методики визначення самооцінки, рівня домагань та ін.
Професійні деструкції (стагнація кризи, конфлікти)	Тести-опитувальники: ММРУ, тест Кеттелла. Психобіографія, каузометрія. Проективні методики: фрустраційний тест Розенцвейга. Методи шкалювання: репертуарні решітки Келлі, методики визначення самооцінки, семантичного диференціала та ін. и др.
Професійна реабілітація	Патохарактерологічний діагностичний опитувальник О. Личко. Проективні методики мальовничої фрустрації Розенцвейга, графічного проектування. Тести інтелекту, досягнень і спеціальних здібностей. Методики суб'єктивного шкалювання: тести Люшера, Сонді. Психологічна бесіда (інтерв'ю).

Для визначення інтересів, нахилів, професійних уподобань використовуються наступні загальновідомі методики: «Карта інтересів» (Є. Клімов), «Диференційно-діагностичний опитувальник» (ДДО, Є. Клімов), «Опитувальника професійної готовності» (Л. Кабардова), опитувальника «Комунікативно-організаторські схильності» (КОС-2, В. Синявський), опитувальник Дж. Холланда, опитувальник «Ціннісні орієнтації» (М. Рокіч) [13].

Для діагностики здібностей використовують такі методи: спостереження, аналіз результатів діяльності, тести [13]. Здібності-нестатичні, а динамічні утворення, їх формування та розвиток відбувається в процесі певним чином організованої діяльності та спілкування [120]. Тому в результаті діагностики здібностей важко створити надійний довгостроковий аналіз. Крім цього здібності мають особливу пластичність, через що можлива компенсація одних іншими. Тому при висуненні кар'єрних рекомендацій слід акцентувати увагу на інтересах і схильностях особистості.

Будь-яка професія вимагає певної швидкості та вміння переводити увагу з одного завдання на інше. Для великої кількості професій динамічні характеристики психіки важливі та можуть сприяти або ж перешкоджати кар'єрним запитам клієнтів. В основі формально-динамічних особливостей психіки знаходяться властивості нервової системи. Вони практично незмінні протягом життя, через те, що визначаються генотипом людини. Для діагностики індивідуально-типологічних особливостей особистості в кар'єрному консультуванні використовують в основному такі методики: теплінг-тест Є. Ільїна, опитувальника структури темпераменту (ОСТ) В. Русалова [127].

Під час психодіагностичного дослідження необхідно проводити три основних виміри: інтелектуальних здібностей і уважності, стійкісних характеристик особистості або компетенцій, і функціонального стану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Психологічні методики для оцінювання здібностей та якостей особистості**

Тип методик по оцінюванню здібностям та якостям особистості	Методики
Інтелектуальні: перевірка рівня інтелекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тест Айзенка</li> <li>- Тест структури інтелекту Амтхауера (IST)</li> <li>- Короткий орієнтовний тест (КОТ)</li> <li>- Прогресивні матриці Равена та ін.</li> </ul>

## Продовження табл. 1.2

Когнітивні: оцінка пізнавальних процесів – уваги, пам'яті, мислення, сприйняття, сенсорних та моторних можливостей	- Коректурні проби Бурдона та його модифікації (дослідження активної уваги), таблиці Шульте; - Тести «Сенсомоторика», «Зоровий пошук», «Оперативна пам'ять на обличчя», «Оперативна пам'ять на геометричні фігури» та ін.
Мотиваційні: дослідження рівня та структури мотивації	- Методики діагностики мотивації прагнення до успіху та діагностики мотивації запобігання невдачам Елсера - Опитувальник мотивації досягнення Мехрабіана - Тест трудової мотивації Герчикова - Тест «Структура трудової мотивації»
Проективні: виявлення неусвідомлених мотивів та установок	- Тест фрустраційних реакцій Розенцвейга - Портретний тест Сонді - Колірний тест Люшера - Тест «Неіснуюча тварина», тест «Древо» та ін. - Метод репертуарних решіток та ін.
Особистісні: вивчення характеру, здібностей, емоцій, потреб та інших якостей особистості.	- Шістнадцятифакторний особистісний опитувальник Кеттелла - Мінесотський багатофакторний особистісний опитувальник та його аналоги ММІЛ та СМІЛ - Типологічний опитувальник Майерс-Бріггс - Каліфорнійський особистісний опитувальник - Методика діагностики поведінки в конфлікті К. Томаса - Методика цінності орієнтації М. Рокича - Опитувальник темпераменту Стреляу - Методика визначення акцентуацій характеру Леонгарда-Шмишека та ін.

За допомогою психодіагностичного тестування має сенс оцінювати динамічно мінливі психофізіологічні якості, особлива увага приділяється оцінці ступеня активності та емоційної зрілості. Результати, як правило, є основою для складання індивідуального плану кар'єрного розвитку і професійного зростання клієнта.

Психологи вважають, що відповідальність за те, що відбувається і його наслідки пов'язані з рівнем суб'єктивного контролю людини, що становлять собою узагальнену характеристику особистості, яка виявляється схожим чином

у різних ситуаціях. Для оцінки рівня контролю існує методика діагностики рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера, що розділяє людей на два типи: інтерналів і екстерналів в залежності від того, як вони оцінюють причину різних подій у їхньому житті та того, хто повинен бути відповідальними за ці події [140].

Люди інтернального типу оцінюють вагомі події, які відбуваються з ними, як результат їх власної діяльності, продуктивніше трудяться на одинці, більш активні в пошуку інформації. Особистості інтернального типу ліпше справляються з роботою, що вимагає прояву ініціативи, більш рішучі, впевнені в собі, принципові в міжособистісних відносинах, не бояться ризикувати. Якщо за результатами тесту з'ясовується, що клієнт відноситься до інтернального типу, це може служити додатковим аргументом для рекомендації побудови управлінської кар'єри.

Люди екстернального типу, навпаки, схильні вважати, що більшість важливих подій в їх житті сталося під впливом зовнішніх сил, і знімати з себе відповідальність за те, що відбувається. При цьому вони більш поступливі й чутливі до думки та оцінок інших.

Проведення психодіагностики під час кар'єрної консультації базується на наступних принципах:

1. Принцип комплексного підходу. Досліджуються різноманітні за складністю психічні властивості і їх взаємозв'язок на особистісно-мотиваційному рівні (мотиви, схильності та інтереси, деякі особистісні здібності, перш за все, екстраверсія-інтраверсія, емоційні особливості, комунікативні здібності); рівні пізнавальних здібностей (дослідження рівня прояву різних здібностей і видів уваги, пам'яті, мислення, уяви); рівні нейро- і психодинамічних здібностей, а саме вивчення здібностей нервової системи та особливостей темпераменту.

2. Принцип добровільної участі в консультації й принцип конфіденційності інформації: результати психодіагностичних досліджень не підлягають розголосу.

3. Принцип персональної відповідальності: кар'єрний консультант несе особисту відповідальність за правильність інтерпретації даних, адекватність використовуваних діагностичних методів [110].

Не повинен залишатися поза увагою кар'єрного консультанта ще один важливий аспект використання психодіагностичних методик: щоб тест давав психологу потрібну інформацію, він має за своїми теоретичними основами збігатися з теоретичним підходом, який використовується у консультуванні або, щонайменше, необхідне усвідомлення психологом теоретичних основ тестів, які він застосовує у своїй практиці [120].

Для більш повного і коректного використання результатів діагностики клієнт повинен бути повністю включений в процес інтерпретації отриманих даних, обдумуючи їх значення у розв'язанні його проблем. Під час інтерпретації результатів тестування, консультант оголошує мету проведення, робить розшифровку шкали оцінювання, ознайомлює клієнта з набраною кількістю балів і обговорює те, яке саме значення мають отримані результати. Кар'єрний консультант також допомагає побачити клієнту взаємозв'язок між отриманими результатами та своїми особистісними особливостями, шляхом інтеграції результатів тесту в уявлення клієнта про себе.

Досить поширені в консультаційній практиці групові психодіагностичні дослідження. Головним завданням при такому виді психодіагностики є знаходження оптимальної форми передачі діагностичних даних всім учасникам. Але перш за все відбувається якісний і кількісний аналіз результатів тестування. Після пропонуються найприйнятніші варіанти групового ознайомлення з результатами психодіагностики: вичленення проблем, властивих основній групі учасників; вичленення проблем, властивих окремим підгрупам учасників; вичленення проблем, властивих меншості учасників. Слід звернути увагу, що подібна структуризація психодіагностичних даних дозволяє консультанту за сукупністю певних показників визначити особливості та рівень

психологічного розвитку групи, а також розробити шляхи психологічної допомоги в питаннях кар'єрного розвитку.

На особливу увагу при структуруванні діагностичних даних заслуговує якісний аналіз. Саме з його допомогою можливо виявити причини різних проблем в психічному розвитку особистості та визначити шляхи їх вирішення.

Під час ознайомлення клієнта з результатами психодіагностики доречно надати ознайомчі та інформативні дані про відповідні індивідуально-психологічні особливості особистості, що тестувалися. Подібні знання викликають зацікавленість у клієнта і сприяють його психологічній освіченості. Доповнення теоретичної інформації практичними прикладами допомагає більш якісно усвідомити свої проблеми та необхідність їх вирішення. Крім того, інформування такого роду є дієвим способом профілактики можливих труднощів у професійній діяльності та у житті в цілому.

При оголошенні результатів діагностики консультанту необхідно коректно подавати інформацію про особистісні характеристики, щоб не образити почуття гідності клієнта. Тому кар'єрний консультант повинен створювати й підтримувати атмосферу психологічної безпеки при консультуванні. Тільки за умови абсолютної довіри до психолога застосування різних методик і технік кар'єрного консультування надають максимальний ефект. Головним фактором, що впливає на створення атмосфери безпеки є розвиненість професійних якостей кар'єрного консультанта [127].

Дані, отримані в результаті психодіагностичного дослідження є надійним джерелом інформації для кар'єрного консультанта. А психодіагностика є таким інструментом кар'єрного консультування, за допомогою якого можливо виявити приховані резерви та актуальні можливості в кар'єрному просторі.

Під час психодіагностичного дослідження слід уникати використання однієї універсальної методики, яка могла б вирішити будь-яку діагностичну задачу, або ж навпаки, застосовувати безліч методик не враховуючи того факту, що вони повинні максимально відповідати психодіагностичній задачі й



складати цілісну систему [15]. Професіоналізм консультанта визначається тим, як він просто і точно визначає необхідний показник.

### **1.3. Психологічні аспекти кар'єрного консультування**

За своє життя кожна людина проживає ситуації, в яких їй доводиться здійснювати дії, що направлені на прийняття рішень відносно вибору кар'єри, визначення її типу, планування кар'єрних стратегій та реалізації кар'єрних планів. Така діяльність, що виділяється психологічною наукою як «кар'єрна», передбачає володіння людиною певною сукупністю знань, вмінь, навичок та комплексу соціально-психологічних якостей, які забезпечують компетентнісну поведінку у сфері ділової міжособистісної взаємодії [50].

Сучасна система загального та спеціалізованого навчання не надає пересічним громадянам освітніх послуг навчальних програм у необхідній кількості, які би сприяли створенню якостей конкурентоспроможної особистості, навичок компетентної поведінки на професійному ринку, формуванню вмінь оцінювання особистісного кар'єрного потенціалу та зовнішніх життєвих обставин, від яких залежить вибір, планування та реалізація кар'єри. Все це призводить до неефективної поведінки, яка провокує на помилки у виборі та здійсненні кар'єрних стратегій, що тягне за собою втрату психічного та фізичного здоров'я, а також деформацію життєвого потенціалу.

Консультування як основний вид психологічної практики має за мету надання оперативної допомоги клієнту у розв'язанні питань, які виникнули у нього [131]. Кар'єрне консультування на відміну від психологічного більш цілеспрямоване та вирішує конкретні завдання та задачі, виходячи з клієнтського запиту, при цьому, не зважаючи на взаємодію з особистістю та роботою з цілями, мотивацією та оцінкою дій, кар'єрне консультування не ставить за мету змінити безпосередньо особистість, але беззаперечно чинить на неї вплив [37].

Під час роботи у форматі кар'єрної консультації важливо оцінювати сукупність усіх факторів, які визначають успіх у побудові кар'єри, виділити причинно-наслідкові зв'язки успіху та невдач не тільки в кар'єрі, але й в інших сферах життя[8].

В концентрованому вигляді сутність кар'єрного консультування можна звести до роботи з наступними основними напрямками: урахування внутрішніх та зовнішніх факторів, умов, детермінант; визначення мети, мотивів та направленості особистості; корекція погляду на власну кар'єру (тип, вид траєкторії, досягнень, успіхів та ймовірних невдач під час реалізації кар'єри та ін.); профілактика регресу, синдрому згорання; зниження негативних наслідків кар'єрних криз [37].

Кар'єрний консультант здатен надати допомогу в таких питаннях, як: оцінка особистісних характеристик, емоційно-вольових якостей, здібностей, загальної та соціальної самоєфективності особистості (психодіагностична програма оцінювання кар'єрних компетенцій); удосконалення рефлексії, самоконтролю та формування успішності як особистісної якості суб'єкта кар'єри (тренінги, ділові ігри, проектна діяльність та ін.); побудова ефективних поведінкових моделей, кар'єрної діяльності та успішної міжособистісної взаємодії; формування конкурентоспроможної та стресостійкої особистості [39].

У наданні консультативної допомоги населенню з проблем кар'єрного розвитку умовно можна виділити декілька напрямів, а саме: адаптивний, стимулюючий, корекцій, реабілітаційний, довідково-інформаційний, медико-психологічний [42]. Роздивимось всі напрямки більш детально, аби краще зрозуміти сутність роботи кар'єрного консультанта.

Під час надання консультації в адаптивному напрямку увага звертається на допомогу особистості в освоєнні та адаптації у новому колективі, ідентифікації себе з новою соціальною роллю, опанування нового виду діяльності.

Стимулюючий напрям характеризується наданням психологічної допомоги особам у ситуаціях професійного самовизначення. Головне завдання під час консультування – сформувати внутрішню готовність особистості до усвідомленої самостійної побудови та реалізації нової професійної перспективи. Під час роботи в цьому напрямку робляться акценти та звертається основна увага на збагачення уявлень особистості про власні професійні можливості, зміцнення впевненості у своїх силах, мотивування професійного самовдосконалення.

Робота в корекційному напрямку проводиться коли людина знаходиться у кризовому стані професійного становлення або розвитку, має проблеми у професійному спілкуванні. Консультант, який працює в цьому напрямку має володіти високим рівнем професіоналізму, адже консультації направлені на роботу з внутрішнім світом клієнта, при якій досить часто використовуються психотерапевтичні технології.

Якщо до консультанта звертається клієнт, який потребує морально-емоційної підтримки або активізації внутрішнього потенціалу, то консультація проводиться у реабілітаційному напрямку. Також реабілітаційне кар'єрне консультування мають проходити особи, які частково втратили працездатність або особи з особливими потребами.

Мета довідково-інформаційного напрямку – інформування особистості стосовно питань вибору професії, професійної кар'єри та працевлаштування.

В медико-психологічному напрямку консультаційна допомога надається з урахуванням психофізіологічних особливостей та стану здоров'я клієнта. За допомогою цього напрямку визначається наскільки індивідуальні особливості особистості відповідають вимогам професійної діяльності.

Проте варто зауважити, що всі вищеперераховані напрямки завжди використовуються комплексно та під час консультації необхідно брати до уваги зовнішні обставини, у яких живе і діє людина, ступінь та способи її активності, індивідуальні якості.

Зазвичай до послуг кар'єрного консультанта звертаються коли в особистості існує ряд суперечностей, які пов'язані з професійним самовизначенням. Звернувшись до кар'єрного консультанта можливо розв'язати наступні питання, пов'язані з професійною діяльністю: оцінка особистісних характеристик, емоційно-вольових якостей, здібностей, загальної та соціальної ефективності особистості (психодіагностична програма оцінювання кар'єрних компетенцій); удосконалення рефлексії, самоконтролю та формування успішності як особистісної якості суб'єкта кар'єри (тренінги, ділові ігри, проектна діяльність та ін.); побудова ефективних поведінкових моделей, кар'єрної діяльності та успішної міжособистісної взаємодії; формування конкурентоспроможної та стресостійкої особистості [55]. Проте, Є. Клімов зазначає, що неможливо вирішити всі суперечності за одну консультацію [60]. Через це зазвичай проводиться певна кількість консультаційних сесій, які направлені на вирішення різноманітних питань, що пов'язані з професійним розвитком.

Складність питань, що потребують вирішення визначають тривалість та кількість консультацій, через що вони поділяються на первинну та поглиблену.

Під час первинної консультації відбувається ознайомлення клієнта з існуючими професіями, інформування про особистісні якості, які мають значення для професійного розвитку, робиться попередній аналіз особистісних якостей клієнта та повідомляються його результати, а також інформація про схильності та інтереси клієнта. Як результат, після первинної консультації відбувається усвідомлення оптантом кар'єрних орієнтацій.

Поглиблена консультація має за мету комплексне вивчення усіх базових властивостей особистості консультируемого, а саме: його інтересів, типу мислення, особливостей темпераменту та характеру, здібностей. За отриманими результатами консультант робить оцінку та висновок про професійно-особистісні якості клієнта, що слугує підставою для надання рекомендацій та створення плану професійно-особистісного розвитку оптанта (короткострокового, середньострокового або ж довгострокового).

За кількісною ознакою кар'єрні консультації поділяються на індивідуальні (персональні) та групові.

Персональні консультації важливі як для вирішення перспективних та стратегічних проблем, так і для вирішення індивідуальних завдань. Інколи суб'єкт кар'єри потребує консультативної підтримки для більш ефективного виконання щоденних завдань. Перелік завдань індивідуального кар'єрного консультування охоплює велике коло питань, які пов'язані зі самопізнанням; вирішенням психологічних проблем, які чинять перепони на шляху професійного самовизначення; проектуванням професійної перспективи та усвідомленням особистісних ресурсів.

Індивідуальне кар'єрне консультування вимагає від клієнта перш за все зацікавленості в особистісному розвитку та готовності до плідної сумісної праці з кар'єрним консультантом.

В психологічній кар'єрній консультації Е. Молл виділяє декілька етапів [121]:

1. Оцінка знань, вмінь та навичок суб'єкта кар'єри. Психодіагностика. Аналіз особливостей його кар'єрної діяльності.
2. Оцінка кар'єри в життєвому просторі клієнта.
3. Аналіз кар'єрних устремлінь, цілей, потребностно – мотиваційної сфери клієнта. Побудова кар'єрограми.
4. Визначення необхідних дій (навчання, підготовка, супровід та ін.) з урахуванням наявних особистісних та організаційних ресурсів.
5. Контроль та корекція виконання кар'єрного плану.

Процес консультування можна представити як послідовність основних етапів консультування, кожний з яких виконує певну роль та має свої специфічні особливості. Основними етапами індивідуального консультування є: підготовчий, настроювальний, діагностичний, рекомендаційний, контрольний [126].

Основними методами індивідуальної кар'єрної консультації є метод бесіди та метод інтерв'ю [98]. Бесіда та інтерв'ю є основою будь-якого

консультативного процесу. Бесіда є взаємною розмовою, в основі якої лежить обмін думками. Інтерв'ю є методом отримання соціально-психологічної інформації про опантанта за допомогою усного опитування.

Під час бесіди консультант та клієнт є рівноправними учасниками діалогу. Інтерв'ю передбачає різні позиції учасників консультативного процесу: консультант є суб'єктом, а клієнт об'єктом.

Консультативний процес починається саме з бесіди, під час якої встановлюється контакт, створюється мотивація до взаємної праці під час консультації, отримуються та перевіряються первинні результати та дані про індивідуально-особистісні особливості клієнта.

Основними функціями бесіди є: ознайомча, діагностична, контролююча та корегувальна.

Метою ознайомчої функції є встановлення партнерських відносин між консультантом та клієнтом, а також збір первинної інформації про клієнта. Діагностична функція бесіди полягає у виявленні готовності опантанта до обговорення питань, які пов'язані з кар'єрою. Для цього кар'єрний консультант користується непрямими та дублюючими запитаннями, за допомогою яких перевіряється точність інформації. Контролююча функція слугує для уточнення даних. Корегувальна функція використовується не завжди, а лише тоді, коли необхідно уточнити відповідність особистісних якостей вимогам професії або вирішити проблеми, пов'язані з кар'єрним розвитком.

Для того, щоб консультативна бесіда була якісно проведена, необхідно чітко сформулювати мету та план бесіди, взяти до уваги вік та індивідуальні особливості клієнта, попередньо визначити питання, створити атмосферу взаємодовіри.

Консультант має бути висококваліфікованим спеціалістом та мати великий рівень спостережливості, аби консультативна бесіда була результативною. Підґрунтям на якому будується кар'єрна консультація – це стосунки між консультантом та опантантом, які є результатом бесіди під час якої клієнт заручається довірою та розумінням зі сторони консультанта. Отже, у

кар'єрному консультуванні метод бесіди використовується для отримання даних про оптанта, встановлення довірчих відносин та перевірки гіпотез.

Надалі під час консультування бесіда використовується як метод психологічної допомоги, завдяки якому клієнт усвідомлює свої внутрішні проблеми та приховані мотиви поведінки. Завдяки цьому методу можливо отримати важливі результати, які значно підвищують результат кар'єрної консультації.

Завдяки методу інтерв'ю відбувається активний зв'язок між консультантом та оптантом, який має форму запитань та відповідей. Всі запитання спрямовані на отримання відповідей в яких клієнт озвучує свої проблеми та надає запрошувану інформацію про себе. Таким чином кар'єрний консультант ближче знайомиться з особистістю оптанта та отримує інформаційну базу, яка надає можливість якісно опрацювати запит клієнта. За формою проведення розрізняють персональне та групове інтерв'ю.

Найчастіше під інтерв'ю розуміють опитування, завдяки якому збираються дані по розподілу думок згідно з попередньо сформульованими питаннями. Консультант для проведення інтерв'ю повинен мати високий професійний рівень. Метод інтерв'ю дозволяє через розповідь зрозуміти внутрішні переживання та життєво важливі орієнтації внутрішнього світу клієнта.

Групова консультація на сьогодні є найбільш дієвим способом вирішення питань, під час якої члени групи навчаються один в одного на основі своєї взаємодії з консультантом. Групова робота є динамічною взаємодією між людьми, яка направлена на попередження або полегшення труднощів, а також на те, аби сприяти особистісному зростанню та духовному розвитку [96, 297]. Завдяки роботі в групі вирішуються проблеми пов'язані з кар'єрними питаннями, а саме: вибір професії, пошук роботи, кар'єрне просування у певній організації, подолання криз, професійна самореалізація.

Групова консультація має ряд переваг у порівнянні з індивідуальною роботою. Учасники групи під час взаємодії вчаться краще розуміти власні

ситуації, усвідомлювати що вони не поодинокі у своїх проблемах та інтересах. В групах клієнти мають змогу опанувати нові поведінкові форми та способи взаємодії, адже атмосфера групи забезпечує атмосферу безпеки, яка надає можливості для експериментів, змін та отримання зворотного зв'язку [112]. Така робота дозволяє вирішувати не тільки питання пов'язані з кар'єрою, а й розвиває соціальні та комунікативні навички, такі як: узгоджена взаємодія, толерантність. Важливою складовою групової консультації є емоційна підтримка, яка стимулює до позитивних змін у професійному розвитку. Активна участь у груповій роботі дозволяє учасникам розвинути певні компетенції, які у майбутньому будуть допомагати у досягненні поставленої мети.

Кар'єрний консультант виступає організатором групової консультації та спеціалістом, який забезпечує підтримку всім учасникам групи. При цьому консультант повинен мати роль ведучого фахівця, який не має займати авторитарну позицію. Під час сесії увага кар'єрного консультанта зосереджена на тому, як саме взаємодіють учасники між собою, як саме виконують отримані завдання, вправи та техніки.

Важливо, щоб під час групової роботи панувала атмосфера злагоди, взаєморозуміння, відкритості, щирості, креативності. Подібна атмосфера спонукає до відчуття безпеки, співпраці та сприяє вільному обміну думками між членами групи, що у свою чергу допомагає активізувати розумову діяльність для пошуку необхідних рішень.

Проте не варто розцінювати групову консультацію як ідеальний метод роботи, вона має ряд недоліків та труднощів під час проведення. Під час роботи в групі не завжди можна якісно пропрацювати особистісні проблеми. Окрім того, тиск зі сторони групи може змусити клієнта виконувати якісь дії або приймати рішення до яких він ще не готовий, наприклад через так зване огруплення мислення. Також до недоліків групової роботи відноситься навмисний відхід від реальності одного з учасників, що тягне за собою порушення процесу групової консультації. Значущим недоліком, який може



потягнути за собою деструктивний варіант розвитку групи, є не до кінця опрацьовані стадії групової роботи, наприклад груповий нарцисизм або проекція [139].

Якість проведених консультацій з питань кар'єри здебільшого залежить від активно позитивного відношення до консультування, відповідності консультації до клієнтського запиту. Найбільш результативними видами кар'єрного консультування є пасивне консультування, цілеспрямоване індивідуальне інформування про результати оцінювання, аналітичне консультування та коригувальне консультування.

Під час проведення пасивного консультування оптант озвучує найбільш значущі для нього питання, пов'язані з кар'єрою та професійним розвитком, шукає співчуття, підтримки та визнання. Більш ніж половина часу відводиться на монолог клієнта, а консультант виконує роль активного слухача. Висока ефективність пасивного консультування досягається за рахунок зняття напруги, самоідентифікації, усвідомлення суб'єктом кар'єри власних проблем під час вербалізації і як наслідок – стимулювання саморозвитку.

Цілеспрямоване індивідуальне інформування про результати оцінювання спрямоване на отримання оптантом додаткової та різноманітної (психологічної, соціологічної та ін.) інформації про свою особистість та діяльність. У цьому випадку можуть виникнути проблеми, пов'язані з довірою до джерела інформації, ступеню його авторитарності для клієнта, причиною яких є повідомлення про кризові явища або прогнозування невдач у професійній діяльності, та необхідністю подолання психологічного захисту особистості.

Найбільш дієвим є аналітичне консультування відповідно до запита клієнта. Під час аналітичного кар'єрного консультування мета оптанта та консультанта збігається. Такі консультації мають велике значення під час реалізації всіх етапів кар'єри: вибір кар'єрного шляху, реалізація кар'єрного плану, зміна кар'єрної траєкторії, кар'єрні кризи.

Коригувальне консультування застосовується коли клієнт чітко усвідомлює що в процесі розвитку кар'єри він щось робить не так, як слід.

Головне завдання такого консультування – корекція сформованих установок, концепцій міжособистісної взаємодії [39].

У практиці кар'єрного консультування рекомендується використовувати всі вищеперераховані види консультування як окремо, так і комплексно. Вони не тільки сприяють підвищенню ефективності процесу реалізації кар'єри, але й впливають на фактор загального задоволення клієнта.

Вплив консультацій на діяльність суб'єкта кар'єри пов'язано з особистісними особливостями та соціальним оточенням. Ступінь корисності отриманої від консультанта інформації оцінюється в залежності від можливості використати її у діяльності.

Психологічне консультування з питань кар'єри відрізняється від інших видів психологічної допомоги своїми особливостями та спрямованістю на допомогу в усвідомленні своїх сильних та слабких сторін, можливостей та перспектив особистісного зростання в кар'єрі.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

#### 2.1. Методика та організація дослідження

Для підтвердження гіпотези нашого дослідження ми провели емпіричне дослідження за визначеною в процесі теоретичного аналізу проблематикою.

Гіпотеза дослідження: на кар'єрне консультування працівників різних організацій впливають наступні чинники; специфіка організаційної структури, відношення керівництва до персоналу, а також рівень мотивації працівників та їх індивідуальна спрямованість на кар'єрний розвиток .

Наше емпіричне дослідження проводилось у декілька етапів. На першому етапі ми провели опитування працівників щодо задоволеності власним кар'єрним розвитком в організації (додаток А).

На другому етапі ми вивчили кар'єрні орієнтації працівників нашої вибірки за допомогою методики «Якоря кар'єри» Е. Шейна (додаток А).

На третьому етапі ми вивчили індивідуально-типологічні особливості працівників за допомогою методики «Особистісний опитувальник ЕРІ» Г. Айзенка (додаток А), а також провели порівняльний та кореляційний аналіз отриманих даних.

Вибірка дослідження: для реалізації емпіричного дослідження було залучено 130 менеджерів з персоналу різних комерційних організацій віком від 26 до 44 років. Отримані результати дослідження були оброблені за допомогою методів математичної статистики, а саме – було застосовано порівняльний аналіз, кореляційний аналіз, загальну оцінку достовірності відмінностей показників.

За результатами опитування виявлено дві групи працівників: перша група – 56,2% (73 респондента), яка продемонструвала середній рівень задоволеності кар'єрним розвитком, друга група – 43,8% (57 респондента), яка продемонструвала високий рівень задоволеності кар'єрним розвитком. Низького рівня задоволеності (незадоволеності) професійною діяльністю не продемонстрував жоден працівник серед тих, які приймали участь у опитуванні.

Методика «Діагностика ціннісних орієнтацій у кар'єрі» (Е. Шейн, переклад і адаптація В. Чікер, В. Вінокурова) [87, 283-289]. Методика дає можливість визначити ціннісні орієнтації, соціальні установки, інтереси, соціально зумовлені спонукання до діяльності, притаманні для певної людини. Кар'єрні орієнтації виникають у перші роки розвитку кар'єри, вони стійкі та можуть залишатися стабільними тривалий час. При цьому дуже часто людина реалізує власні кар'єрні прагнення не усвідомлюючи їх. Методика дозволяє визначити наступні кар'єрні орієнтації: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

Психологічна характеристика кар'єрних типів.

1. Професійна компетентність: бути професіоналом, майстром власної справи. Ця орієнтація пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній професійній галузі. Люди з такою орієнтацією прагнуть бути майстрами власної справи, вони бувають особливо щасливі, коли досягають успіху у професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати їх здібності. Навряд чи їх зацікавить навіть значно більш висока посада, якщо вона не пов'язана з їх професійними вміннями. Вони шукають визнання власних талантів, що має відобразитися у статусі, відповідному їх майстерності. Готові керувати іншими в межах власної компетенції, але управління не представляє для них особливого інтересу. Тому багато хто з цієї категорії відкидають роботу керівника, управління розглядають, як необхідну умову для просування у професійній сфері.

2. Менеджмент: управляти людьми, проектами, бізнес-процесами тощо. Для таких людей першочергове значення має спрямованість особистості на інтеграцію зусиль інших людей, відповідальність за кінцевий результат та поєднання різних функцій організації. З віком і досвідом ця кар'єрна орієнтація може виявлятися сильніше. Можливості для лідерства, високого доходу, підвищений рівень відповідальності та внесок в успіх організації – є головними цінностями і мотивами. Людина з такою орієнтацією буде вважати, що не досягла мети власної кар'єри, поки не обійме посаду, на якій буде керувати різними напрямками діяльності організації.

3. Автономія (незалежність): головне у професійній діяльності – це свобода та незалежність. Первинна турбота особистості з такою орієнтацією – звільнення від організаційних правил та обмежень. Вони відчують труднощі, пов'язані з встановленими правилами, процедурами, графіком роботи, дисципліною, формою одягу тощо. Вони люблять виконувати роботу власним методом та за власними стандартами. Вони не люблять, коли робота втручається у їх приватне життя, тому воліють будувати незалежну кар'єру власним шляхом. Для таких людей першочергове завдання розвитку кар'єри – отримати можливість працювати самостійно, самостійно вирішувати, як, коли і що робити для досягнення тих чи інших цілей. Кар'єра для них – це, перш за все, спосіб реалізації їх свободи, тому будь-які обмеження та суворе підпорядкування відштовхнуть їх навіть від зовні привабливої вакансії. Такі люди можуть працювати в організації, яка забезпечує достатній рівень свободи.

4. Стабільність роботи: стабільна, надійна робота на тривалий час. Такі люди відчують потребу у безпеці та захисті, тому шукають постійну роботу з мінімальною ймовірністю звільнення. Ці люди ототожнюють роботу зі власною кар'єрою. Їх потреба у безпеці і стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Авантюрні або короткострокові проекти їх, швидше за все, не приваблюють. Вони дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець, і, як правило, їх вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом та стабільним становищем організації на ринку. Такі люди відповідальність за

управління власною кар'єрою перекладають на роботодавця. Найчастіше така ціннісна орієнтація поєднується з невисоким рівнем домагань.

5. Стабільність місця проживання: головне – жити у своєму місті (мінімум переїздів, відряджень). Важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу у новій місцевості. Переїзд для таких людей неприйнятний, і навіть відрядження для них можуть бути негативним чинником при перегляді пропозиції про роботу.

6. Служіння: втілення в роботі власних ідеалів та цінностей. Така ціннісна орієнтація притаманна для людей, які займаються справою з причини бажання реалізувати у своїй роботі головні цінності. Вони прагнуть приносити користь людям, суспільству, для них дуже важливо бачити конкретні результати власної роботи, навіть якщо вони і не мають матеріальної винагороди. Головна мета побудови кар'єри – мати можливість максимально ефективно використовувати власні таланти та досвід для реалізації суспільно важливої мети. Люди, орієнтовані на служіння, товариські та консервативні. Людина з такою орієнтацією не працюватиме в організації, яка не відповідає її цілям та цінностям.

7. Виклик: зробити неможливе – можливим, вирішувати унікальні завдання. Такі люди вважають успіхом для себе подолання нездоланих перешкод, рішення нерозв'язних проблем або просто виграш. Вони орієнтовані на те, щоб «кидати виклик». Для одних людей викликом є більш важка робота, для інших – це конкуренція та міжособистісні стосунки. Вони орієнтовані на вирішення складних завдань, подолання перешкод заради перемоги в конкурентній боротьбі. Вони почувають себе реалізованими тільки тоді, коли постійно залучені до вирішення важких проблем, чи у ситуації боротьби. Кар'єра для них – це постійний виклик їх професіоналізму, і завжди готові його прийняти. Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції «виграшу – програшу». Боротьба та перемога важливіші для них, ніж конкретна сфера професійної діяльності або кваліфікація. Новизна, різноманітність та виклик – мають для таких працівників значну цінність.

8. Інтеграція стилів життя: збереження гармонії між особистим життям і кар'єрою. Для таких людей кар'єра має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри. Вони прагнуть, щоб організаційні стосунки відображали повагу до їх особистих і сімейних проблем. Обирати та підтримувати певний спосіб життя для них важливіше, ніж досягти успіху у кар'єрі. Розвиток кар'єри їх приваблює тільки у тому випадку, коли кар'єра не порушує звичний для них стиль життя та оточення. Також важливо, щоб все було у рівновазі – кар'єра, сім'я, особисті інтереси тощо.

9. Підприємництво: створювати нові організації, товари, послуги. Таким людям подобається створювати нові організації, товари або послуги, які можуть бути результатом їх зусиль. Працювати на інших – це не для них, такі люди – підприємці за духом, мета їх кар'єри – створити щось нове, організувати власну справу, втілити у життя ідею. Вершина кар'єри у їх розумінні – власний бізнес [87, 283-289].

Особистісний опитувальник ЕРІ (методика Г. Айзенка, варіант А) [85, 164-167]. Г. Айзенк описав чотири категорії людей на основі наявності двох незалежних складових. Кожна категорія є результатом комбінації високого та низького рівня інтроверсії і екстраверсії з високим або низьким рівнем стабільності й нейротизму. Інтроверт – стабільний: спокійний, врівноважений, надійний, контрольований, миролюбний, уважний, турботливий, пасивний. Інтроверт – нейротичний: легко піддається змінам настрою, тривожний, ригідний, розсудливий, песимістичний, замкнений, тихий. Екстраверт – стабільний: лідер, безтурботний, веселий, поступливий, чуйний, балакучий, доброзичливий, товариський. Екстраверт – нейротичний: ранимий, неспокійний, агресивний, збудливий, непостійний, імпульсивний, оптимістичний, активний. Використовуючи дані обстеження за шкалами екстраверсії, інтроверсії і нейротизму, можна вивести показники темпераменту особистості за класифікацією Павлова, який описав чотири класичних типи: сангвінік (за основними властивостями центральної нервової системи характеризується як сильний, урівноважений, рухливий), холерик (сильний,

неврівноважений, рухливий), флегматик (сильний, урівноважений, інертний), меланхолік (слабкий, неуврівноважений, інертний).

## 2.2. Інтерпретація результатів дослідження психологічних особливостей кар'єрного консультування працівників різних організацій

Для вивчення цінностей у професійній діяльності менеджерів з персоналу ми використали методику «Діагностика ціннісних орієнтацій у кар'єрі» (Е. Шейн). Під час порівняльного аналізу були підраховані значення ціннісних орієнтацій у групах менеджерів з персоналу кожної вікової групи та з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (табл. 2.3; додаток Б).

Таблиця 2.3

### Значущість кар'єрних орієнтацій працівників різних вікових груп (в балах)

Кар'єрні орієнтації	1 група (від 26 до 32 років)	2 група (від 33 до 38 років)	3 група (від 39 до 44 років)
Професійна компетентність	4	7,7	7
Менеджмент	4	7,1	5,3
Автономія (незалежність)	3,4	2,2	2,7
Стабільність місця роботи	1,9	2,8	7,6
Стабільність місця проживання	2,3	5,7	8,2
Служіння	1,4	1,6	6,4
Виклик	8,4	6,8	4,3
Інтеграція стилів життя	2,5	6,2	6,7
Підприємництво	4,3	8	4,6

У працівників першої вікової групи (від 26 до 32 років) провідною кар'єрною орієнтацією є – «виклик» 8,4 (44,3% опитаних), не важливими є наступні кар'єрні орієнтації: «служіння» 1,4 (16,3% опитаних), «стабільність місця роботи» 1,9 (23,3% опитаних), «стабільність місця проживання» 2,3 (18,6% опитаних), «інтеграція стилів життя» 2,5 (16,3% опитаних). Одержані результати свідчать про те, що працівники першої вікової групи у власній професійній діяльності орієнтуються на конкуренцію, перемогу над іншими, подолання перешкод та вирішення важких завдань. Для молодих людей

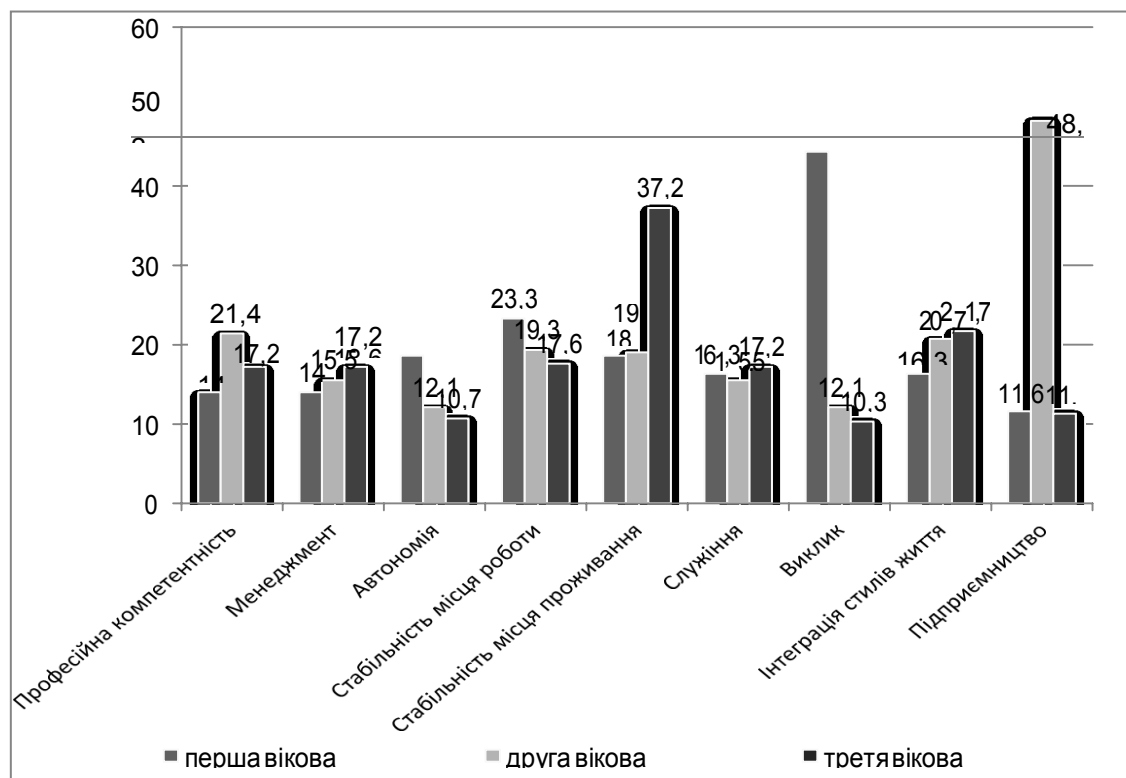


процеси боротьби та перемоги важливіші, ніж певна сфера діяльності або кваліфікація. Вони не орієнтуються на такі цінності як – «служіння» або «стабільність місця роботи», вони не прагнуть до стабільного місця проживання та легко можуть змінити його з метою побудови та реалізації успішної кар'єри. Вони не орієнтуються на інтеграцію та баланс різних сторін способу життя – сім'ї та кар'єри. Можливо, це пов'язано з тим, що більшість працівників першої вікової групи ще не мають сім'ї та усі їх життєві плани пов'язані переважно з побудовою кар'єри.

У працівників другої вікової групи (від 33 до 38 років) провідними кар'єрними орієнтаціями є – «підприємництво» 8 (48,2% опитаних), «професійна компетентність» 7,7 (21,4% опитаних), «менеджмент» 7,1(21,4% опитаних), «виклик» 6,8(12,1% опитаних) та не важливими кар'єрними орієнтаціями є – «служіння» 1,6 (15,5% опитаних), «автономія» 2,2 (12,1% опитаних), «стабільність місця роботи» 2,8 (19,3% опитаних). Одержані результати свідчать про те, що працівники другої вікової групи прагнуть створити власну справу, досягати успіху у професійній діяльності та при цьому постійно розвивати власні здібності. Більшість з них прагне управляти різними напрямками діяльності підприємства, тобто бути компетентними у професійній сфері. Працівники другої вікової групи орієнтуються на конкуренцію, перемогу над іншими, подолання перешкод, вирішення важких завдань. Вони також, як і працівники першої вікової групи, не орієнтуються на таку цінність, як – «служіння» та готові змінити місце роботи для побудови більш успішної кар'єри. Але вони не готові відмовитися від кар'єрного росту та від інших можливостей заради збереження власної незалежності.

У групі працівників третьої вікової групи (від 39 до 44 років) провідними кар'єрними орієнтаціями є – «стабільність місця проживання» 8,2 (37,2% опитаних), «стабільність місця роботи» 7,6 (17,6% опитаних), «професійна компетентність» 7 (17,2% опитаних), «інтеграція стилів життя» 6,7 (21,7% опитаних), «служіння» 6,4 (17,2% опитаних) та не значні кар'єрні орієнтації для цієї вікової групи це: «автономія» 2,7 (10,7% опитаних), «виклик» 4,3 (10,3%

опитаних), «підприємництво» 4,6 (11,3% опитаних). Одержані результати свідчать про те, що працівники третьої вікової групи на відміну від більш молодих працівників прагнуть знайти роботу в такій організації, яка забезпечує певний термін зайнятості, має гарну репутацію, піклується про працівників, виглядає більш надійною серед конкурентів. Вони не готові змінювати місце проживання у будь-якому випадку, прагнуть до стабільності. Також працівники цієї вікової групи прагнуть бути майстрами власної справи, досягати успіху у професійній сфері та при цьому постійно розвивати власні здібності. На відміну від більш молодих працівників, вони орієнтуються на інтеграцію і баланс різних боків способу життя – сім'ї, кар'єри, саморозвитку. Можливо тому основними цінностями для працівників третьої вікової групи є «робота з людьми», «служіння людству», «допомога людям» (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Значущість кар'єрних орієнтацій для працівників різних вікових груп (у% від кількості опитуваних)**

За шкалою «професійна компетентність» найбільше значення демонструють менеджери з персоналу другої вікової групи (7,7). Для цих менеджерів з персоналу важливо бути професіоналом. Така орієнтація пов'язана

з наявністю здібностей і талантів у певній галузі. Вони прагнуть бути майстрами своєї справи, бувають особливо щасливі, коли досягають успіху у професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати власні здібності. Навряд чи цих менеджерів з персоналу зацікавить навіть значно більш висока посада, якщо вона не пов'язана з їх професійними компетенціями. Вони шукають визнання власних талантів, що має відобразитися у професійному статусі, який відповідає їх майстерності.

За шкалою «менеджмент» найбільше значення демонструють також менеджери з персоналу другої вікової групи (7,1). Ці респонденти прагнуть управляти людьми, проектами, бізнес-процесами тощо. Для них першочергове значення має орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат та об'єднання різних функцій організації. Можливості лідерства, високого доходу, підвищений рівень відповідальності та внесок в успіх своєї організації – є ключовими цінностями та мотивами. Головне поняття їх професійного розвитку – влада, усвідомлення того, що вони мають можливість впливати на ключові рішення.

За шкалою «автономія (незалежність)» найбільше значення демонструють працівники першої вікової групи (3,4). Для них головними у робочому процесі є – свобода та незалежність. Для працівників цієї вікової групи важливо бути вільними від організаційних правил, приписів та обмежень. Вони відчують труднощі, пов'язані із встановленими в організації правилами, процедурами, графіком робочого дня, дисципліною, певною формою одягу тощо. Також, вони прагнуть виконувати роботу власним способом, у зручному темпі та за власними стандартами. Вони не люблять, коли робота втручається у їхнє приватне життя, тому воліють робити незалежну кар'єру власним шляхом. Для них першочергове завдання розвитку кар'єри – мати можливість працювати самостійно, самому вирішувати, як, коли і що робити для досягнення професійних цілей. Кар'єра для працівників цієї вікової групи – це, насамперед, спосіб реалізації власної свободи, тому будь-які обмеження та суворе підпорядкування їх змусить відмовитися навіть від зовні привабливої вакансії.

Такі люди зможуть якісно працювати тільки у тій організації, яка здатна забезпечити працівникові достатній ступінь свободи.

За шкалою «стабільність місця роботи» найбільше значення демонструють працівники третьої вікової групи (7,6). Вони прагнуть отримати роботу стабільну, надійну на тривалий час. Ці люди відчують потребу у безпеці, захисті та можливості прогнозування, тому шукають постійну роботу з мінімальною ймовірністю звільнення. Працівники цієї вікової групи ототожнюють власну діяльність з кар'єрою. Їх потреба у безпеці та стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Авантюрні або короткострокові проекти та стартап-компанії їх, швидше за все, не зацікавлять. Такі працівники дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець та, як правило, їх вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом та стабільним становищем компанії на ринку.

За шкалою «стабільність місця проживання» також найбільше значення демонструють працівники третьої вікової групи (8,2). Головне для них мати постійне місце проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу у іншому місці. Переїзд для таких людей неприйнятний, і навіть відрядження для них можуть бути зоною дискомфорту.

За шкалою «служіння» також найбільше значення демонструють працівники третьої вікової групи (6,4). Вони прагнуть втілювати у роботу власні ідеали та цінності. Така ціннісна орієнтація притаманна людям, що займаються справою через бажання реалізувати у власній роботі головні цінності. Працівники цієї вікової групи прагнуть приносити користь людям та суспільству, для них дуже важливо бачити певні плоди власної роботи, навіть якщо вони і не мають матеріального еквіваленту. Основна теза побудови кар'єри для таких людей – отримати можливість максимально ефективно використовувати власні таланти та досвід для реалізації суспільно важливої мети.

За шкалою «виклик» найбільше значення демонструють працівники першої вікової групи (8,4). Працівники більш молодого віку бажать зробити

неможливе – можливим, вирішувати унікальні завдання. Такі люди вважають успіхом для себе долати нездоланні перешкоди, вирішувати складні завдання. Орієнтовані на те, щоб «кидати виклик». Для одних людей виклик – це більш складні завдання, для інших це – конкуренція та міжособистісні стосунки. Кар'єра для них – це постійний виклик їх професіоналізму, і вони завжди готові його прийняти. Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції «виграшу – програшу». Процес боротьби та перемога важливіші, ніж конкретна сфера діяльності або кваліфікація. Новизна та різноманітність мають для працівників першої вікової групи значну цінність, якщо у професійній діяльності все виходить дуже легко та просто, то вони швидко втрачають інтерес до такої діяльності.

За шкалою «інтеграція стилів життя» найбільше значення демонструють працівники третьої вікової групи (6,7). Для менеджерів з персоналу цієї вікової групи головним є – збереження гармонії між сформованим особистим життям та кар'єрою. Для них кар'єра має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри. Вони прагнуть, щоб організаційні стосунки відображали повагу до їх особистих та сімейних проблем. Обирати та підтримувати певний спосіб життя для таких людей важливіше, ніж прагнути досягти успіху у кар'єрі. Розвиток кар'єри їх приваблює лише у тому випадку, якщо вона не порушує звичний стиль життя та оточення. Важливо, щоб усе було в рівновазі – кар'єра, сім'я, особисті інтереси тощо. Відмовитися від одного заради іншого їм не властиво. Такі люди зазвичай у власній поведінці демонструють конформність (тенденція змінювати власну поведінку залежно від впливу інших людей, з тим, щоб вона відповідала думці оточуючих).

За шкалою «підприємництво» найбільше значення демонструють працівники другої вікової групи (8). Вони прагнуть створювати нові організації, товари, послуги. Метою їх кар'єри є – створити щось нове, організувати власну справу, втілити у життя нову ідею. Вершиною кар'єри, у їхньому розумінні, є – власний бізнес.

Також розглянемо кар'єрні орієнтації працівників з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю, яку визначили за методикою «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» (А. Батаршев). Результати порівняльного аналізу наведено у таблиці 2.4 (додаток Б).

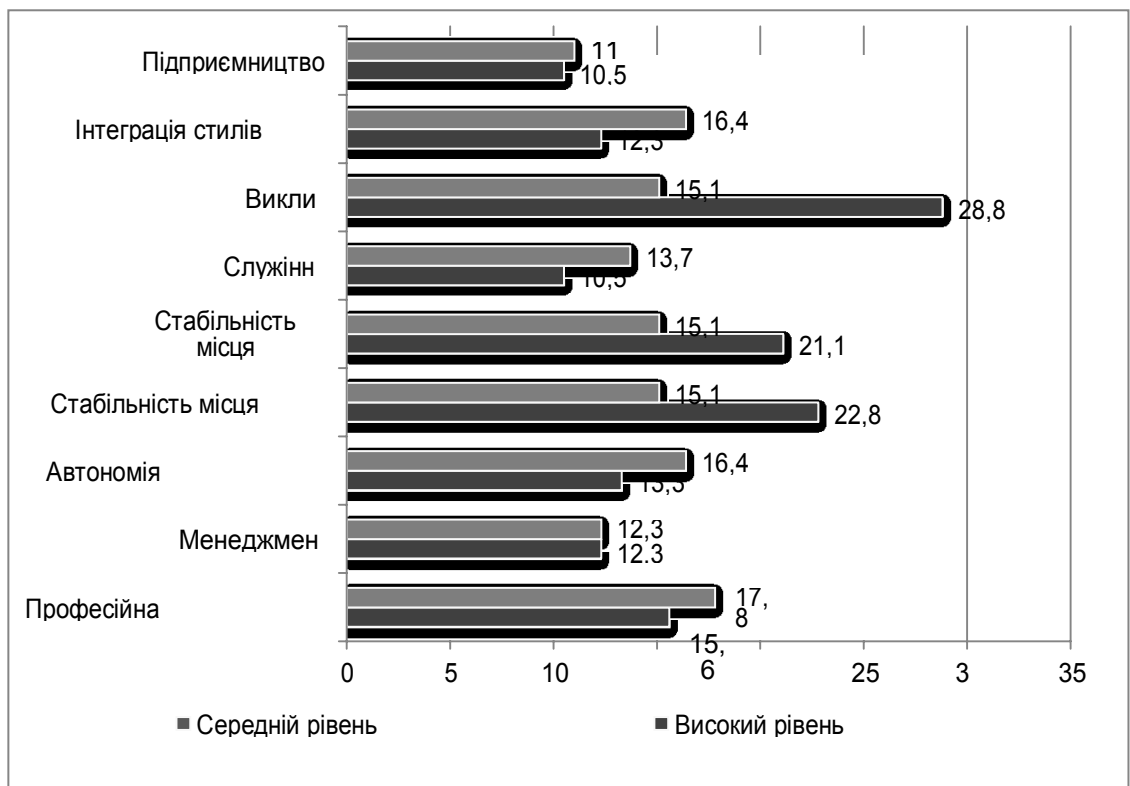
Таблиця 2.4

**Значущість кар'єрних орієнтації в групах працівників з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (в балах)**

Кар'єрні орієнтації	Група з середнім рівнем задоволеності	Група з високим рівнем задоволеності
Професійна компетентність	3,7	8,6
Менеджмент	4,8	9,4
Автономія (незалежність)	3,7	6,8
Стабільність місця роботи	3,5	1,6
Стабільність місця проживання	4,6	1,8
Служіння	2,4	1,9
Виклик	2,8	9,6
Інтеграція стилів життя	4,7	2,4
Підприємництво	4,8	6,4

У групі працівники з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю не виявлено провідної кар'єрної орієнтації, усі значення за кар'єрними орієнтаціями знаходяться на середньому або низькому рівні. Спостерігається низьке значення за наступним орієнтаціям: «служіння» 2,4 (13,7% опитаних), «виклик» 2,8 (15,1% опитаних). Таким чином, можна сказати, що для працівників з середнім рівнем задоволеності професійною діяльністю не характерна орієнтація на такі цінності, як «служіння людству», «допомога людям». Також вони не орієнтовані на те, щоб «кидати виклик». Подолання перешкод заради перемоги та досягнення певних кар'єрних вершин – не для них. Відсутність провідної кар'єрної орієнтації у цієї групи працівників свідчить також про те, що кар'єра не є головною у їхньому житті.

У групі працівників з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю провідними кар'єрними орієнтаціями є – «виклик» 9,6 (28,8% опитаних), «менеджмент» 9,4 (12,3% опитаних), «професійна компетентність» 8,6 (15,6% опитаних), «автономія» 6,8 (13,3% опитаних), «підприємництво» 6,4 (10,5% опитаних); не значні орієнтації, це – «стабільність місця роботи» 1,6 (22,8% опитаних), «стабільність місця проживання» 1,8 (21,1% опитаних), «служіння» 1,9 (10,5% опитанх), «інтеграція стилів життя» 2,4 (12,3% опитаних) (рис. 2.4.).



**Рис. 2.4. Значущість кар'єрних орієнтацій для працівників з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю (у% від кількості опитуваних)**

Одержані результати свідчать про те, що працівники з високим рівнем задоволеності професійною діяльністю насамперед орієнтовані на конкуренцію та боротьбу, перемогу над іншими, подолання перешкод, вирішення складних завдань. Для них першочерговим є – орієнтація на інтеграцію зусиль інших людей, високий рівень відповідальності за кінцевий результат та поєднання різних посадових функцій; прагнення керувати різними напрямками діяльності

персоналу. Такі працівники швидко та легко погоджуються на переїзди та відрядження, вони не перекладають відповідальність за управління власною кар'єрою на роботодавця. На сам перед, для них важливим є – успіх у кар'єрі, також, вони готові пожертвувати сім'єю або ще чимось заради кар'єри та успіху у професійній діяльності.

Таким чином, ми визначили ціннісні орієнтації працівників різних вікових груп та з різним рівнем задоволеності професійною діяльністю. На основі одержаних результатів ми зробили висновок, що для кожної вікової групи менеджерів з персоналу притаманна власна система цінностей, яка впливає на рівень задоволеності професійною діяльністю.

За методикою Г. Айзенка «Особистісний опитувальник ЕРІ» ми одержали наступні результати: 70,7% працівників – екстраверти, тобто вони товариські, імпульсивні, чуйні, мають багато друзів, у них недостатній самоконтроль, хороша пристосовність до середовища, вони відкриті у почуттях, нестримані. 29,3% працівників – інтроверти: вони спокійні, урівноважені, миролюбиві, їх дії продумані та раціональні. Також за методикою було визначено типи темпераменту менеджерів з персоналу (табл. 2.5; додаток В).

**Таблиця 2.5**

**Розподіл працівників з персоналу за типами темпераменту**

Тип темпераменту	Кількість опитаних	%
Холерики	38	29,2
Сангвініки	63	48,5
Флегматики	29	22,3
Меланхоліки	0	0,0

За методикою ми визначили, що 29,2% працівників (38 опитаних) – холерики, вони відрізняються підвищеною збудливістю, діють переривчасто. Їм властиві – різкість та стрімкість рухів, сила, імпульсивність, яскрава виразність емоційних переживань. Внаслідок неврівноваженості, захопившись справою вони схильні діяти у повну силу та виснажуватися більше, ніж слід. Наступні 48,5% працівників (63 опитаних) – сангвініки: вони швидко пристосовується до



нових умов, швидко знаходять спільну мову з людьми, товариські. Такі менеджери з персоналу потребують нових вражень, недостатньо регулюють власні імпульси, не вміють дотримуватися чіткого розпорядку та системи в роботі. У зв'язку з цим майже не здатні успішно виконувати завдання, яке вимагає рівномірної витрати сил, тривалої та методичної напруги, посидючості, стійкості уваги, терпіння. Ще 22,3% працівників (29 опитаних) – флегматики: вони мають порівняно низький рівень активності поведінки, наполегливі, розраховували власні сили, здатні довести справу до завершення, стабільні у стосунках, в міру товариські. Меланхоліків серед працівників, які приймали участь у дослідженні нема.

Також, ми здійснили аналіз зв'язку між типами темпераменту і рівнем задоволеності професійною діяльністю персоналу та одержали наступні результати, які навели у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Зв'язок між рівнем задоволеності професійною діяльністю та типами темпераменту персоналу ( у % від кількості опитаних)**

Найменування шкали	Рівні задоволеності	Холерик	Сангвінік	Флегматик
Інтерес до роботи	середній	68,4	50,8	58,6
	високий	31,6	49,2	41,4
Задоволеність досягненнями у роботі	середній	26,3	27,0	31,0
	високий	73,7	73,0	69,0
Задоволеність стосунками із співробітниками	середній	13,2	15,9	17,2
	високий	86,8	84,1	82,8
Задоволеність стосунками з керівництвом	середній	86,8	85,7	86,2
	високий	13,2	14,3	13,8
Рівень домагань у професійній діяльності	середній	60,5	50,8	48,3
	високий	39,5	49,2	51,7
Перевага виконуваної роботи над високим заробітком	середній	78,9*	79,4*	79,3*
	високий	21,1*	20,6*	20,7*
Задоволеність умовами праці	середній	55,3	57,1	62,1
	високий	44,7	42,9	37,9

**Продовження таблиці 2.6**

Професійна відповідальність	середній	84,2*	77,8*	89,7*
	високий	15,8*	22,2*	10,3*
Загальна задоволеність працею	середній	60,5	58,7	55,2
	високий	39,5	41,3	44,8

Примітка: \* -  $p < 0,05$

За шкалою «інтерес до роботи» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень 68,4% (26 опитаних), високий рівень – 31,6% (12 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 50,8% (32 опитаних), високий рівень – 49,2% (31 опитаний). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 58,6% (17 опитаних), високий рівень – 41,4% (12 опитаних). Результати свідчать про те, що працівники – сангвініки з найбільшим інтересом ставляться до власних професійних обов'язків.

За шкалою «задоволеність досягненнями у роботі» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 26,3% (10 опитаних), високий рівень – 73,7% (28 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 27,0% (17 опитаних), високий рівень – 73% (46 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 31,0% (9 опитаних), високий рівень – 69% (20 опитаних). Отже, працівники усіх типів темпераменту демонструють досить високий рівень задоволеності досягненнями у роботі, але холерики продемонстрували найвищий рівень задоволеності за цією шкалою.

За шкалою «задоволеність стосунками із співробітниками» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 13,2% (5 опитаних), високий рівень – 86,8% (33 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 15,9% (10 опитаних), високий рівень – 84,1% (53 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 17,2% (5 опитаних), високий рівень – 82,8% (24 опитаних). Отже, працівники усіх типів темпераменту також демонструють досить високий рівень

задоволеності стосунками із співробітниками.

За шкалою «задоволеність стосунками з керівництвом» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 86,8% (33 опитаних), високий рівень – 13,2% (5 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 85,7% (54 опитаних), високий рівень – 14,3% (9 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 86,2% (25 опитаних), високий рівень – 13,8% (4 опитаних). Отже, працівники усіх типів темпераменту продемонстрували переважно низький та середній рівень задоволеності стосунками з керівництвом, але флегматики продемонстрували найнищий рівень задоволеності за цією шкалою, це свідчить про те, що флегматикам найскладніше знайти спільну мову з керівництвом та побудувати якісні комунікації.

За шкалою «рівень домагань у професійній діяльності» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 60,5% (23 опитаних), високий рівень – 39,5% (15 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 50,8% (32 опитаних), високий рівень – 49,2 (31 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 48,3% (14 опитаних), високий рівень – 51,7% (15 опитаних).

За шкалою «перевага виконуваної роботи над високим заробітком» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 78,9% (30 опитаних), високий рівень – 21,1% (8 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 79,4% (50 опитаних), високий рівень – 20,6% (13 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 79,3% (23 опитаних), високий рівень – 20,7% (6 опитаних). Отже, працівники усіх типів темпераменту демонструють переважно низький і середній рівні задоволеності за цією шкалою, це означає, що вони прагнуть отримувати гідну матеріальну винагороду за свою роботу.

За шкалою «задоволеність умовами праці» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 55,3% (21 опитаний), високий рівень – 44,7% (17 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень –

57,1% (36 опитаних), високий рівень – 42,9% (27 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 62,1% (18 опитаних), високий рівень – 37,9% (11 опитаних). Отже, працівники усіх типів темпераменту демонструють переважно високий рівень задоволеності умовами праці, але холерики продемонстрували найвищий рівень задоволеності за цією шкалою.

За шкалою «професійна відповідальність» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень – 84,2% (32 опитаних), високий рівень – 15,8% (6 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень – 77,8% (49 опитаних), високий рівень – 22,2% (14 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень – 89,7% (26 опитаних), високий рівень – 10,3% (3 опитаних). Працівники усіх типів темпераменту демонструють переважно середній рівні задоволеності за цією шкалою.

За шкалою «загальна задоволеність працею» холерики продемонстрували такі результати: середній рівень задоволеності – 60,5% (23 опитаних), високий рівень задоволеності – 39,5% (15 опитаних). Сангвініки продемонстрували такі результати: середній рівень задоволеності – 58,7% (37 опитаних), високий рівень задоволеності – 41,3% (26 опитаних). Флегматики продемонстрували такі результати: середній рівень задоволеності 55,2% (16 опитаних), високий рівень задоволеності – 44,8% (13 опитаних). Отже, працівники усіх типів темпераменту демонструють переважно середній рівень загальної задоволеності працею.

За результатами порівняльного аналізу ми визначили, що найвищий рівень задоволеності професійною діяльністю продемонстрували працівники – флегматики, далі йдуть працівники – сангвініки та менеджери з персоналу – холерики. Також, працівників, які узяли участь у дослідженні «сангвініків» майже половина – 48,5%. Такі працівники стійкі до різних професійних навантажень. Навіть в складній ситуації вони можуть зберігати емоції в рівновазі та діяти спокійно. Легко пристосовуються до обставин. Сангвініки володіють високою соціальною адаптивністю їх поведінка дуже гнучка.

Для подальшого вирішення завдань дослідження та для визначення зв'язків між рівнем загальної задоволеності професійною діяльністю та індивідуально-психологічними особливостями працівників ми вирішили використати кореляційний аналіз. Для здійснення аналізу потрібно перевірити результати нашої вибірки на рівномірність розподілу. Для цього ми застосували критерій Колмагорова-Смірнова. В результаті перевірки розподілу на рівномірність ми бачимо, що присутні шкали, розподіл в яких має відхилення від нормального, тому для кореляційного аналізу ми застосували критерій Спірмана [127].

У результаті застосування критерію Спірмана ми одержали перелік значущих кореляційних зв'язків між задоволеністю професійною діяльністю та індивідуально-психологічними особливостями працівників (табл. 2.7; додаток Г).

Таблиця 2.7

**Зведена таблиця значущих кореляційних зв'язків між задоволеністю професійною діяльністю та індивідуально-психологічними особливостями працівників**

Індивідуально-психологічні особливості	Задоволеність професійною діяльністю	
	r	p
Творчість	0,835	p<0,05
Вихованість	0,763	p<0,05
Чуйність	0,624	p<0,05
Підприємництво	0,575	p<0,05
Внутрішня мотивація	0,673	p<0,05
Комунікативні здібності	0,798	p<0,05
Організаторські здібності	0,862	p<0,05
Орієнтація на результат	0,681	p<0,05
Орієнтація на гроші	0,749	p<0,05
Життєрадісність	0,812	p<0,05
Прагнення до розвитку	0,725	p<0,05
Тверда воля	0,765	p<0,05
Життєва мудрість	0,589	p<0,05
Виклик	0,670	p<0,05
Орієнтація на владу	0,618	p<0,05
Інтернальність у виробничих стосунках	0,741	p<0,05

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши значущі кореляційні зв'язки ми побачили, що загальний рівень задоволеності професійною діяльністю корелює зі значною кількістю індивідуально-психологічних особливостей працівників, а саме: творчістю (0,835), вихованістю (0,763), чуйністю (0,624), підприємництвом (0,575), внутрішньою мотивацією (0,673), комунікативними здібностями (0,798), організаторськими здібностями (0,862), орієнтацією на результат (0,681), орієнтацією на гроші (0,749), життєрадісністю (0,812), прагненням до розвитку (0,725), твердою волею (0,765), життєвою мудрістю (0,589), здатністю до виклику (0,670), орієнтацією на владу (0,618), інтернальність у виробничих стосунках (0,741). Одержані результати свідчать про те, що працівники, які взяли участь у опитуванні творчо підходять до виконання посадових обов'язків, виховані та чуйні у стосунках з іншими людьми. Життєрадісті, прагнуть до постійного розвитку. Їм подобається виконувати надскладні, інколи навіть «не виконувані» завдання, які потребують використання усіх зовнішніх та внутрішніх ресурсів. Мають здібності та бажання займатися підприємництвом. Також, мають дуже високий рівень внутрішньої мотивації. Вони прагнуть до влади, професійна діяльність, яка може забезпечити таку потребу викликає у них особливу зацікавленість. У значній мірі здатні нести відповідальність за те, що відбувається з ними та іншими працівниками у робочому процесі а не перекладають відповідальність на керівництво чи зовнішні обставини. Прагнуть самостійно виконувати професійні обов'язки та використовувати власні ідеї та підходи у роботі. Також, менеджери з персоналу володіють добре розвиненими комунікативними та організаторськими здібностями.

Отже, ми отримали перелік соціально-психологічних чинників, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю працівників. Такий перелік визначив завдання переходу від сукупності отриманих чинників до узагальнення чинників, які формують задоволеність кар'єрним розвитком працівників.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

#### 3.1. Теоретичне обґрунтування тренінгу кар'єрного розвитку

В сучасних умовах пріоритетними для персоналу організацій, як суб'єкта діяльності з орієнтиром на результат, є соціально-культурні та морально-духовні якості особистості, раціональні, інтелектуальні та вольові якості керівника, але їх роль у діяльності персоналу підпорядкована головному принципу – гуманізму. Гуманізм визначається як якісна категорія культури, критерій її істинності, що передбачає існування людини високої духовності. У ньому гармонійно поєднані істини добра і краси, що є відображенням ідеальних особистісних культурних цінностей [75; 92; 90].

Особистість лідера нового типу зорієнтована на вищі загальнолюдські цінності, його духовну природу, його життя, волю, свободу, формальну рівність, справедливість. У своїй єдності вони є морально-етичними, незаперечними, необхідними кожному індивіду, щоб самоактуалізуватися, знайти власне призначення та сенс свого життя [43; 89].

О. Леонтьєв зазначає, що основа особистості утворюється в процесі активної діяльності. Діяльність визначається у якості основного зовнішнього чинника формування особистості. Головна ідея такого підходу полягає у залученні особистості до активних творчих взаємозв'язки та взаємодії у якості суб'єкта діяльності та спілкування. За допомогою таких контактів особистість формується у діяльності і спілкуванні, визначаючи їх характер, досягаючи найвищої ефективності, власного саморозвитку та самореалізації у процесі праці найкращим чином [116].

Варто зазначити, що кар'єрний розвиток добре вивчався у психології праці, однак переважно у двох напрямках: перший напрямок – професійно-кваліфікаційний розвиток, він в основному пов'язаний з навчанням та

самоосвітою, а саме придбання нових знань та нового досвіду, тобто це не що інше, як підвищення професійної кваліфікації. Другий напрямок – професійно-посадовий розвиток, що полягає у кадровому русі, розвитку професійної кар'єри та визначає зростання професіоналізму суб'єкта праці [65; 71; 92; 103; 141].

Поняття «діяльність» корелює з поняттями «професіоналізм», «активність», «розвиток», «життєдіяльність». Діяльність формує вимоги до особистості, є стимулом її розвитку та є умовою формування її якостей, які відповідають певним формам поведінки. Ефективність діяльності залежить від конструктів «активність-пасивність» та «усвідомленість-неусвідомленість», у зв'язку з цим відокремлюють наступні типи діяльності [106]:

- свідомо-активна діяльність: спостерігається активний розвиток професійної позиції працівника;
- свідомо-пасивна діяльність: працівники не прагнуть до розвитку професійної позиції;
- неусвідомлено-пасивна діяльність: працівники не усвідомлюють власної професійної позиції;
- неусвідомлено-активна діяльність: працівники у сьогоденні не усвідомлюють власної професійної позиції, але прагнуть її усвідомити.

Найбільш важливими для кар'єрного розвитку персоналу, на наш погляд, є наступні якості: комунікативні, вольові, творчі.

Комунікативні: товарицькість, відкритість, толерантність, вміння вислуховувати точку зору іншої людини. Ці якості дозволяють успішно управляти колективом, встановлювати та підтримувати контакти, знаходити однодумців, обмінюватися досвідом, спільно вирішувати професійні завдання.

Вольові: активність, ініціативність, самостійність, впевненість у собі, рішучість, вміння самостійно вирішувати професійні завдання, відстоювати свою точку зору.

Творчі: креативність, оригінальність, винахідливість, які сприяють пошуку шляхів вирішення професійних проблем, виходу з будь-якої ситуації,



розмаїття в своїй діяльності, що робить її більш цікавою та привабливою як для самого менеджера з персоналу, так і для інших працівників.

Також важлива характеристика персоналу – це вміння зацікавити, мотивувати себе. Мотивація самого себе – це визначення спонукальних моментів, які керують нашими вчинками. Особисті спонукальні мотиви властиві кожному. Для підвищення ефективності роботи працівник повинен розуміти та свідомо посилювати мотиви. Розрізняють два види мотивації: внутрішня, що виходить від нас самих і що спонукає до певних дій та зовнішня, яку формують зовнішні стимули та винагороди. Задоволеність професійною діяльністю працівника можна охарактеризувати як ступінь реалізації установок та вимог, які людина свідомо чи несвідомо пред'являє до своєї роботи, як підсумковий показник суб'єктивного ставлення до праці. Задоволеність професійною діяльністю розглядається як психічний стан персоналу, що відображає його трудову мотивацію, потреби та очікування щодо роботи. Ступінь задоволеності працею визначається як результат порівняння працівником власних інтересів, пов'язаних з трудовою діяльністю, з можливостями їх реалізації в конкретних умовах.

Теоретичну основу побудови програми психологічного тренінгу кар'єрного розвитку персоналу склали ідеї гуманістичної психології (А. Маслоу, К. Роджерс) [39; 79; 125; 126]; акмеології (Н. Кузьміна, О. Бодалев, А. Деркач, В. Зазикін) [22; 53; 54; 55; 68; 105]; положення суб'єктного підходу (С. Рубінштейн, К. Абульханова, А. Брушлинский) [1; 2; 31; 32; 33].

Акмеологія визначається як наука, що виникла на перетині природничих, суспільних та гуманітарних дисциплін та вивчає закономірності і феномени розвитку людини на ступені її зрілості і, особливо, при досягненні нею найбільш високого рівня у цьому розвитку. Метою акмеології є – вдосконалення людини, допомога в досягненні нею вершин у фізичному, духовному, моральному та професійному розвитку, гуманізації такого розвитку [93].

Професіоналізм як системна якість, складається з двох взаємопов'язаних підсистем – професіоналізму діяльності та професіоналізму особистості.

Професіоналізм діяльності – це якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високу професійну кваліфікацію і компетентність, різноманітність ефективних професійних навичок та вмінь, у тому числі, заснованих на творчих рішеннях, володінні сучасними алгоритмами і методами вирішення професійних завдань, що дозволяють здійснювати діяльність з високою та стабільною продуктивністю. Професіоналізм діяльності – характеристика, що підлягає подальшому розвитку [8; 58; 139].

Професіоналізм особистості – якісна характеристика суб'єкта праці, яка відображає високий рівень професійно важливих та особистісно-ділових якостей, а саме – креативності, адекватного рівня домагань, мотиваційної сфери та ціннісних орієнтацій, спрямованих на прогресивний розвиток. [8]. Професіоналізм особистості та професіоналізм діяльності – це категорії, які відображають властивості, що знаходяться у діалектичній єдності.

Кар'єрний розвиток розглядається, як процес розвитку особистості, орієнтований на високий рівень професіоналізму та професійних досягнень, які можливо досягти за допомогою навчання та саморозвитку у процесі професійної діяльності та у результаті професійної взаємодії [140]. Робота працівника здійснюється безпосередньо у взаємодії з людьми і пов'язана з обставинами, які швидко змінюються. Тому, для того щоб бути професіоналом, потрібно постійно вдосконалювати власні професійні і особистісні компетенції. Сфери та ціннісних орієнтацій, спрямованих на прогресивний розвиток. [8].

Кар'єрний розвиток повинен мати прогресивний характер, який відображається у наступному [8; 47; 52; 53; 74; 87]:

- у зміні мотиваційної сфери особистості, в якій більшою мірою починають знаходити відображення загальноприйняті цінності;
- у зростанні вмінь на рівні планування, а згодом і у втіленні на практиці саме тих дії, які відповідають цінностям особистості;
- у тому, що з'являються здібності мобілізувати себе на подолання

труднощів, які заважають демонструвати самостійність та виконувати роботу;

- у більш об'єктивній оцінці власних сильних та слабких сторін, у ступені готовності до нових, більш складних, дій та відповідальних вчинків.

У акмеології категорія «професіоналізм» тісно пов'язана з іншою категорією – «професіонал», яка визначається як суб'єкт діяльності, що володіє такими психологічними властивостями, які представляють стійку структуру і дозволяють на високому рівні якісно виконувати ту діяльність, у якій він зарекомендував себе як гарний фахівець [8]. При цьому у дослідженнях увага більшою мірою сконцентрована на індивідуально- психологічних особливостях професіонала і, насамперед, на спрямованості особистості.

На жаль, нам потрібно визнати те, що у теперішній час, в умовах значної економічної кризи, в сучасних організаціях проблеми кар'єрного розвитку персоналу практично не вирішуються, тому, що найчастіше в організаціях взагалі відсутні фахівці із організаційної психології. Це суттєвий недолік системи управління в цілому, потрібно розуміти, що своєчасне надання психологічної підтримки та допомоги працівникам організації допомагає їм відбутися у житті та професії, оцінити та усвідомити результати власної праці та насолодитися радістю та користю від них.

При розробці програми психологічного тренінгу ми також спиралися на ідеї суб'єктного підходу, який є рушійною силою особистості до вдосконалення. Аналізуючи категорію суб'єкта, А. Брушлинський підкреслює, що саме сприйняття людини, як суб'єкта, допомагає цілісно та системно розкрити його специфічну активність в усіх видах взаємодії зі світом. По мірі того, як людина дорослішає, у її житті усе більшого значення набуває саморозвиток [31].

Показники суб'єктності різні автори називають по різному: розвиток (С. Рубінштейн) [42]; цілісність, активність, соціальність (А. Брушлинський) [31;32]; цілісність, активність, ініціативність, відповідальність (К. Абульханова-Славська) [4]; цілісність, розвиток, свободу, цілеспрямованість (Л. Петровська) [94; 95]; розвиток, усвідомленість, готовність до самостійності та спонтанності

(М. Пряжніков) [100; 102].

На нашу думку, розуміння суб'єкта найбільш повно розкрито у роботах К. Абульханової-Славської, сутність якого полягає в тому, що, знаючи власні особливості, переваги та недоліки, можливості та обмеження – кожна людина на основі власної свідомості, аналізу та довільної регуляції здатна вирішувати проблеми та протиріччя, які виникають у її відносинах із навколишнім світом [1; 2; 3; 4].

Теоретичну основу програми також склали ідеї гуманістичної психології А. Маслоу та К. Роджерса [78; 125; 126; 139]. Як відомо, гуманістична психологія будувалася виходячи із принципово нового погляду на людину та її поведінку. Основні засади гуманістичної психології полягають у наступному: значення ролі свідомого досвіду; переконання у цілісному характері природи людини; акцент на свободі волі, спонтанності та творчій силі індивіда; вивчення усіх чинників та обставин життя людини [136].

Наступним важливим поняттям теоретичних побудов К. Роджерса є – конгруентність, обумовлена як ступінь відповідності між тим, що людина говорить, і тим, що вона переживає. Конгруентність визначає відмінності між досвідом та усвідомленням. Високий ступінь конгруентності означає, що повідомлення (те, про що людина говорить), досвід (те, що відбувається у діяльності людини) та усвідомлення (те, що людина помічає) – однакові. Відмінності між усвідомленням, досвідом та повідомленням можна вважати неконгруентністю. Неконгруентність – це нездатність не тільки точно сприймати, але й точно відображати власний досвід. Неконгруентність між усвідомленням та досвідом називається витісненням, відмінності між усвідомленням та комунікацією означає, що людина не відображає те, що вона насправді відчуває, думає або переживає. Розбіжність між зовнішньою реальністю та тим, що людина переживає суб'єктивно, може бути настільки значною, що здатна пригнічувати активність [87].

Важливу роль у процесі розвитку людини К. Роджерс надає міжособистісним відносинам, які мають бути побудовані, як відносини

безумовного позитивного прийняття, емпатичного розуміння та конгруентного самовизначення, які розглядаються як фасилітуючі установки [58; 63]. Незважаючи на відсутність достеменних наукових доказів теоретичних концепцій гуманістичної психології, практично всі сучасні психологи у своїх дослідженнях особистості схилиються до переконання того, що кожна людина унікальна та має потенціал для саморегуляції та ефективного функціонування.

Якщо представлені вище теоретичні положення зумовили змістовне спрямування програми тренінгу, то ідеї рефлексивно-гуманістичної психології визначили інструментальний компонент програми [23; 106; 129; 131]. Вивчення та розвиток творчого потенціалу особистості та її рефлексивної культури являє собою сучасний напрямок психологічних досліджень професіоналізму та творчої самореалізації особистості. У рефлексивно – гуманістичній психології особливе значення набуває вивчення процесу розвитку творчої унікальності людини.

Умовно можна визначити дві життєві позиції, протилежні одна одній. Перша – це ставлення до життя, як до завдання, яке запропонував хтось інший та рішення якого з часом знайдеться. Інша життєва позиція полягає у ставленні до життя, як до творчого завдання, коли необхідно вийти за межі власної визначеності, коли людина повинна самостійно усвідомлено реалізувати власні цінності та цілі, накопичувати життєвий потенціал [45]. Метод рефлексивних інверсій – є засобом, що дозволяє організувати особливий психологічний простір, який за змістом максимально віддалений від досліджуваної реальності і, таким чином, є найбільш невизначеним та водночас вільним для професійного та особистісного саморозвитку особистості. Зміст методу полягає у тому, що за допомогою спеціальних психологічних інструментів респонденти потрапляють у психологічно новий вимір умовного існування на тлі вже існуючого у їхньому житті нормального, звичного світу та буденного способу життя. Використання рефлексивних інверсій дає значні можливості для самодіагностики актуальних та потенційних особистісних і професійних ресурсів. Як елементи нового виміру можуть бути застосовані казкові

персонажі, загадки, ігрові ситуації, вправи тощо [40].

Метод концептуалізації являє собою теоретичне узагальнення соціально-психологічного змісту, що визначається підчас осмислення досліджуваних феноменів. Концептуалізація може проводитися у формі типологізації, моделювання, схематизації, теоретичних доповідей тощо. Її метою на рівні особистості є розвиток рефлексивних здібностей, як важливого засобу саморозвитку, усвідомлення власних професійних та особистісних можливостей. На рівні групи концептуалізація дозволяє усім учасникам порівнювати індивідуальні особливості, їх обговорювати, спільно розвивати та відпрацьовувати загально групові професійні, особистісні поняття та значення; вступити у відносини професійного та особистісного спільного розвитку та спільної творчості [39].

Метод рефлексивної діагностики, основною формою і методом якого є рефлексивний практикум. Як зазначалося вище, рефлексивний практикум являє собою метод, що має багатокomпонентний характер. Методи, використовувані у процесі практикуму, одночасно можуть бути і засобами процесуально-орієнтованої діагностики. Усі використані в межах рефлексивного практикуму діагностичні та самодіагностичні процедури є разом з тим і «відправними точками» процесу розвитку та саморозвитку особистості [40].

На основі теоретичного підґрунтя ми розробили програму тренінгу кар'єрного розвитку для персоналу, який продемонстрував під час дослідження середній рівень задоволеності власною кар'єрою з метою підвищення у них рівня задоволеності професійною діяльністю.

### **3.2. Програма тренінгу кар'єрного розвитку для персоналу організацій**

У результаті емпіричного дослідження нами було визначено індивідуально-психологічні особливості, які впливають на рівень кар'єрного розвитку. Вони об'єднані внутрішніми взаємозв'язками у блоки: «спрямованість

на професійну діяльність», «управлінська компетентність», «особистісна зрілість», «спрямованість на професійний розвиток». Особливості таких взаємозв'язків стали основою для побудови програми тренінгу.

Мета тренінгу кар'єрного розвитку: сприяти процесу розвитку працівників, які продемонстрували середній рівень зацікавленості власним кар'єрним розвитком, а саме – стимулювати у них переосмислення та усвідомлення власної унікальності, розвиток творчого потенціалу та підвищити рівень задоволеності професійною діяльністю.

Завдання тренінгу:

- виявити психологічні проблеми, які турбують учасників тренінгу та допомогти у їх вирішенні;
- розвинути готовність до самопізнання та саморозвитку;
- допомогти учасникам тренінгу осмислити власні обмеження та проблеми минулого життєвого досвіду;
- визначити потенціал життєвого досвіду учасників, та проаналізувати можливі перспективи майбутнього;
- допомогти учасникам пізнати, зрозуміти та прийняти себе;
- навчитися усвідомлювати власні почуття та управляти ними;
- практикувати успішне мислення та поведінку;
- розвивати потенціал особистості та навчитися досягати своєї мети.

Тренінг кар'єрного розвитку персоналу складається зі вступу, 6 тематичних та заключної частин і розрахований на 32 години (16 зустрічей по 2 години один раз на тиждень). Кожна тематична частина має мету, конкретні завдання складається з теоретичної міні-лекції та практичних вправ задля формування певних компетенцій (додаток Д). Програма тренінгу була реалізована у роботі з групою працівників, які продемонстрували середній рівень задоволеності власним кар'єрним розвитком, у кількості 24 особи (дві групи по 12 осіб). Реалізація тренінгу здійснювалася у логічній послідовності, яка передбачала переосмислення працівниками власного внутрішнього досвіду шляхом активізації наступних процесів: актуалізації, відокремлення,

примноження та інтеграції. Актуалізація являє собою процес прояву інтересу учасників тренінгу до можливостей їх власного професійного та особистісного саморозвитку. Відокремлення відображає процес відходу учасників тренінгу від однозначності власних стереотипних форм мислення, почуттів та поведінки. Примноження – це емоційно та інтелектуально відкритий процес розвитку можливостей та ресурсів учасників тренінгу в умовах розширення різноманітності змістовного поля, способів мислення, переживання та поведінки. Це процес опанування учасниками тренінгу нового сенсу, апробації нових психологічних ресурсів та можливостей.

Структура тренінгу кар'єрного розвитку.

1. Вступна частина: «Знайомство» – 1 год.

Мета: познайомитися з учасниками тренінгу; ввести їх в проблематику особистісно-професійного розвитку менеджера з персоналу; виявити очікування учасників.

2. Тематична частина №1: «Самопізнання» – 6 год.

Мета: сформувати впевненість учасників тренінгу у значущості власної особистості у своєму житті та створити психологічні умови для саморозкриття.

3. Тематична частина №2: «Я і моя професійна діяльність» – 4 год.

Мета: допомогти учасникам тренінгу переосмислити ставлення до праці та професійної діяльності, визначити цінність власної трудової активності, актуалізувати уявлення про працю, професію і професійну діяльність, створити нові цінності власної професійної діяльності.

4. Тематична частина №3: «Життєва позиція, впевненість у собі» – 6 год.

Мета: актуалізувати та трансформувати різні уявлення про життєву стратегію, сформувати навички самосприйняття, самосхвалення, позитивного мислення, проаналізувати ставлення учасників тренінгу до власних перемог та невдач.

5. Тематична частина №4: «Горизонти майбутнього, життя за власним вибором» – 4 год.

Мета: усвідомити свій життєвий досвід та спробувати планувати і



прогнозувати власне майбутнє. Навчитися розвивати особисту відповідальність за власні думки, відчуття й дії як умову повноцінного усвідомленого життя.

6. Тематична частина № 5: «Життєві цінності» – 4 год.

Мета: переосмислення учасниками тренінгу свого унікального життєвого шляху, актуалізація цінностей та життєвого потенціалу.

7. Тематична частина № 6: «Мотивація професійної діяльності» – 6 год.

Мета: пояснити учасникам тренінгу особливості різних способів мотивації працівників в організації та розвинути здатність до самомотивації професійної діяльності.

8. Заключна частина тренінгу: «Зворотний зв'язок» – 1 год.

Мета: забезпечити зворотний зв'язок усіх учасників тренінгу, актуалізувати уявлення учасників про їх власну унікальність, проаналізувати відгуки від учасників тренінгу про ефективність нового досвіду для забезпечення конструктивних змін у їх реальному житті та професійній діяльності.

Результат, який ми очікуємо після проведення тренінгу: в учасників тренінгу може змінитися ставлення до себе та обставин, які їх оточують, з'являться нові життєві цілі та впевненість у тому, що їх можливо досягти, відбудеться переосмислення життєвих цінностей, власної професійної діяльності та з'явиться ставлення до неї як до можливості розвитку та самореалізації особистості.

На сучасному етапі розвитку України, в умовах ринкової економіки та високої конкуренції на ринку праці, для ефективної діяльності організаціям потрібні відповідальні та ініціативні менеджери з персоналу, з високим рівнем внутрішньої організації та які прагнуть до професійної самореалізації особистості. Забезпечити ці якості лише за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати та покарань неможливо. Тільки усвідомлені працівники, які усвідомлюють сенс власної професійної діяльності та прагнуть до досягнення цілей організації, можуть забезпечити, як власні високі результати професійної діяльності, так і

успіх організації в цілому. Формування таких якостей можливе лише за умови вивчення з боку керівників мотиваційних основ трудової поведінки персоналу.

Мотивований персонал буде демонструвати кращі результати при виконанні професійних обов'язків. Організація, персонал якої добре працює, в цілому здатна досягти високих економічних показників. Високий рівень мотивації до роботи також впливає та збільшує рівень задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. Задоволеність професійною діяльністю – це психічний стан працівника, що відбиває його трудову установку, ставлення до життя, його трудову мотивацію, його потреби та очікування щодо роботи. Задоволеність професійною діяльністю – є проявом психічної врівноваженості, результатом наявності таких обставин у трудовому процесі, які узгоджуються з потребами й очікуваннями або результатом відсутності таких потреб і очікувань, які в даній трудовій системі залишалися б незадоволеними. Характер мотивів, їх спрямованість та інтенсивність, стійкість, широта, дієвість – визначають успішність освоєння професійної діяльності, ефективність її практичної реалізації, задоволеність професійною діяльністю та прагнення людини до самовдосконалення та професійного розвитку. Вивчення стану мотиваційної сфери є неодмінною умовою визначення рівня професійної придатності та задоволеності професійною діяльністю.

Методи мотивації поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх методів належать механізми внутрішньої мотивації: прагнення до досягнення результату, цікавий зміст праці, значимість діяльності для суспільства, спілкування з колегами. Зовнішні методи діють з боку організації та впливають на заробітну плату, кар'єра, статус, визнання, пільги та компенсації. Стимулювання праці – це, насамперед, зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку працівника у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно стимулювання праці несе в собі і нематеріальну складову, яка дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість. Стимулювання виконує економічну, соціальну та моральну

функцію.

Також потрібно визнати, що персонал може бути мотивований чимось, що не пов'язане з його роботою. Активні та динамічні працівники, які володіють значним потенціалом до розвитку, як правило захоплюються спортом, або мають хобі, яке не пов'язане з роботою. Такі захоплення не повинні заважати роботі. Можна використовувати прагнення працівників та давати їм можливість досягати високих результатів у тій діяльності, якою вони захоплюються, і таким чином стимулювати на досягнення результатів у роботі. Для реалізації такого виду мотивації потрібно з'ясувати сферу інтересів персоналу, та підтримувати його у цьому.

### **3.3. Універсальна програма адаптації персоналу**

Ми пропонуємо універсальну програму адаптації, яку можливо застосовувати в будь-якій організації та для будь-яких працівників.

Введення в організацію: на першому етапі новому працівнику надіється інформація про організацію.

#### 1. Загальні відомості про організацію:

- цілі, пріоритети, проблеми;
- традиції, норми, стандарти;
- продукція та її споживачі;
- організаційна структура та керівництво.

#### 2. Політика організації:

- принципи кадрової політики;
- напрямки професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
- правила корпоративної культури;
- правила захисту комерційної інформації та відповідальність за по...
- технічна документація.

#### 3. Політика оплати праці:

- норми та форми оплати праці;

- оплата вихідних та святкових днів.

#### 4. Додаткові пільги:

- медичне страхування;
- облік робочого стажу;
- підтримка при звільненні.

#### 5. Охорона праці:

- місця надання першої медичної допомоги;
- правила безпеки в організації;
- правила протипожежної безпеки.

#### 6. Служба побуту:

- організація харчування;
- умови для паркування автомобілів.

Введення в підрозділ: на другому етапі новому працівнику надається інформація про правила роботи підрозділу, в якому він буде працювати.

##### 1. Функції підрозділу:

- організація та структура, напрямки діяльності;
- взаємозв'язки з іншими підрозділами;
- взаємовідносини всередині підрозділу.

##### 2. Правила та процедури:

- правила даного підрозділу;
- правила поведінки на робочому місці;
- режим робочого дня, технічні перерви, обід;
- правила використання обладнання;
- контроль та оцінка виконання правил,
- взаємозв'язки з іншими підрозділами.

Введення в посаду: на третьому етапі працівнику пояснюють специфіку його професійних обов'язків та правила їх виконання.

##### 1. Професійні обов'язки та відповідальність:

- детальне ознайомлення з посадовою інструкцією;

- очікування по результативності роботи;
- роз'яснення важливості даної роботи та як вона взаємодіє з іншими підрозділами;
- нормативи якості виконуваної роботи та основи оцінки результативності;
- принципи системи винагород за успішність виконання посадових обов'язків;
- правила подачі звітності;
- співпраця з контролюючими органами.

Запропонована програма адаптації нових працівників, яка складається з трьох етапів: введення в організацію, підрозділ, посаду, допоможе новому працівникові по черзі дізнатися інформацію про організаційну структуру, кадрову політику, корпоративні правила, режим роботи організації. Швидко познайомитися з працівниками підрозділу, отримати детальну інформація про посадові обов'язки, порядок їх виконання та правила оцінювання роботи. Така система адаптації дасть змогу новому працівнику за короткий термін стати членом колективу, швидко та якісно перейти до виконання професійних обов'язків.

Також ми рекомендуємо проводити профілактику виникнення у менеджерів з персоналу професійного та емоційного вигорання до якого може призвести стрес. Для того, щоб профілактика була ефективною потрібно проаналізувати ті чинники, які можуть викликати вигорання. Джерелом стресу працівників інтелектуальної праці мають бути: чинники професійного стресу, які пов'язані з трудовою діяльністю; чинники стресу, які пов'язані з роллю працівника в організації; чинники стресу, які пов'язані із взаємовідносинами в організації; чинники, які пов'язані з діловою кар'єрою; чинники, які пов'язані з організаційною структурою, корпоративною культурою та зовнішні чинники стресу.

До чинників, які пов'язані з трудовою діяльністю належать: високий рівень завантаженості роботою, або низький рівень завантаженість роботою.

Надмірна завантаженість роботою викликає у менеджера з персоналу сумнів у тому, чи здатен він впоратися із завданням. В такому випадку виникає занепокоєння, фрустрація, відчуття безнадійності та матеріальних втрат. Однак малий рівень завантаженості може викликати тіж самі почуття. Працівник, який не отримує завдання, яке б відповідало його можливостям, відчуває занепокоєння відносно своєї цінності та положення в соціальній структурі організації, та відчуває себе незатребуваним.

Чинники стресу, які пов'язані з роллю працівника в організації, це – рольова невизначеність, а саме недостатня кількість інформації про професійні обов'язки та очікування з боку колег та керівництва. Менеджери з персоналу прагнуть мати інформацію про те, що від них очікує керівник, та що вони мають виконувати, яким чином має бути виконана робота та які параметри оцінювання виконаної роботи. Також можуть виникати рольові конфлікти, коли менеджер з персоналу вважає, що він робить те, чого не повинен робити, або чого не бажає робити. Стрес, також, може викликати надмірна відповідальність за інших працівників та за матеріально-технічну базу і бюджет. Відповідальність за людей найбільш стресова для менеджерів з персоналу. Але низький рівень відповідальності, який несе працівник, може негативно впливати на самооцінку та викликати халатне ставлення до своїх професійних обов'язків. Якщо нема можливості приймати участь у прийнятті рішень в організації, а для менеджера з персоналу це важливо, тоді це теж може стати причиною стресу.

Чинники, які пов'язані з діловою кар'єрою об'єднують у собі такі поняття, як «неуспішність» та страх втратити роботу, статус невідповідності – повільне або занадто швидке кар'єрне зростання. Відсутність гарантованої роботи, постійне очікування змін, нестабільність. Невідповідність рівня очікувань професійному статусу.

Чинники, які пов'язані з організаційною структурою та психологічним кліматом це – відсутність можливості отримати кваліфіковану допомогу при виконанні важливих завдань, обмеження у поведінці, соціально-психологічні

конфлікти в колективі, конкуренція між працівниками.

Зовнішні чинники стресу пов'язані з проблемами менеджерів з персоналу у особистому житті, сімейні проблеми, проблеми розподілу часу, коли менеджер з персоналу розривається між сім'єю та роботою, а інколи навіть перед ним постає питання вибору – сім'я чи робота. Такий менеджер потребує підтримки, інакше можлива ситуація перенесення проблем із однієї сфери в іншу.

Керівники організацій можуть зі свого боку створити такі організаційні умови, при яких ризик виникнення стресових ситуацій буде мінімальним а саме:

- чітко організувати роз'яснювальну роботу, щоб кожен працівник знав своє місце в організаційній структурі, функції, права та посадові обов'язки;
- відслідковувати особливості відносин між працівниками та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, пріоритетом будуть доброзичливі ділові відносини між колегами;
- обговорювати з працівниками перспективи їх професійного зростання з чітким визначенням критеріїв успішності, таким чином можливо попередити головну причину «вигорання» – відчуття відсутності сенсу в роботі;
- формувати корпоративні традиції наприклад, єдиний діловий стиль одягу, щотижневі загальні наради з колегами, спільний корпоративний відпочинок;
- структурувати роботу працівників, забезпечувати організацію робочого місця таким чином, щоб працівникам було комфортно та зручно виконувати свої професійні обов'язки;
- обговорювати та реалізовувати можливості ротації працівників у підрозділі, та перехід у суміжні підрозділи, таким чином працівники будуть мати можливість реалізувати себе на різних ділянках роботи та отримати новий досвід та знання;
- відзначати те, що вже знає та вміє працівник, та розкривати новий

потенціал, показувати напрямки розвитку, тоді професійна діяльність буде інструментом для розвитку;

- надавати підтримку новим працівникам, адаптувати їх до своєї професійної діяльності;

- оптимізувати професійне навантаження, кожен працівник повинен мати посадову інструкцію, згідно якої буде виконувати свої професійні обов'язки;

- давати можливість працівникам приймати участь у плануванні мети організації в майбутньому, реалізувати власні ідеї та проекти;

- надавати можливість професійного навчання та обміну професійною інформацією з колегами та представниками інших структур, це можуть бути курси підвищення кваліфікації, стажування, конференції, тренінги;

- ініціювати підтримку гарної фізичної форми: надавати достатню перерву під час роботи на відпочинок та обід, нормувати робочий час, щоб у працівник була можливість відпочинку та відновлення після роботи, надавати фіксовані вихідні дні та щорічну відпустку у розмірі, який передбачений трудовим законодавством тому, що понаднормова робота, робота під час вихідних та відсутність відпусток збільшують ризик виникнення симптому «емоційного вигорання»;

Також для керівника важливо займатися особистим розвитком, інакше працівники будуть страждати від проявів психологічного напруження керівника а саме: нетерпимості до думок, які не співпадають з власною думкою, грубості у спілкуванні, прагнення збільшити свої повноваження.

Отже, ми запропонували комплекс заходів, які здатні оптимізувати у менеджерів з персоналу рівень задоволеності власною професійною діяльністю.



## ВИСНОВКИ

1. Кар'єрне консультування може супроводжувати людину протягом усього життя, при цьому вирішуються проблеми професійного самовизначення в різні періоди життя. Кар'єрне консультування має значення і для підлітків, і для дорослих людей. Кар'єра залежить від зовнішніх чинників, перш за все від кадрового ринку. Наша дійсність сьогодні настільки динамічна, що професії, які мали попит раніше, перестають бути актуальними. Цінності, які керували людиною, коли він набував певну професію, змінюються, і робота в цій професії втрачає для людини сенс. Кар'єрному консультанту необхідно вміти визначати, в чому полягає особиста привабливість кар'єрної мети для клієнта, чому йому цікаво працювати в тій чи іншій організації.

2. Сучасний світ змінює уявлення про кар'єру. З одного боку, існує відношення до кар'єри як до чогось непристойного, кар'єрні орієнтації часто ховаються і придушуються. З іншого боку, для людей з'являються нові можливості пошуку себе, свого «я», найкращого місця для розкриття своїх здібностей. Вибудовуючи кар'єру, кожна людина, свідомо чи ні, займається пошуком самого себе. Кожен етап в кар'єрі слід розуміти як самостійний проект, який повинен мати головну мету, ряд додаткових підцілей і час для реалізації. Однак поставлені цілі в життєвій програмі особистості не завжди спонукають до активності. Кар'єрне консультування включає обговорення декларованої бажаної мети з побудови кар'єри та відсутність активності по її досягненню.

3. Дані, отримані в результаті психодіагностичного дослідження є надійним джерелом інформації для кар'єрного консультанта. А психодіагностика є таким інструментом кар'єрного консультування, за допомогою якого можливо виявити приховані резерви та актуальні можливості в кар'єрному просторі.

4. Під час психодіагностичного дослідження слід уникати використання однієї універсальної методики, яка могла б вирішити будь-яку діагностичну задачу, або ж навпаки, застосовувати безліч методик не враховуючи того факту, що вони повинні максимально відповідати психодіагностичній задачі й складати цілісну систему. Професіоналізм консультанта визначається тим, як він просто і точно визначає необхідний показник.

5. Цілеспрямоване індивідуальне інформування про результати оцінювання спрямоване на отримання оптантом додаткової та різноманітної (психологічної, соціологічної та ін.) інформації про свою особистість та діяльність. У цьому випадку можуть виникнути проблеми, пов'язані з довірою до джерела інформації, ступеню його авторитарності для клієнта, причиною яких є повідомлення про кризові явища або прогнозування невдач у професійній діяльності, та необхідністю подолання психологічного захисту особистості.

6. Найбільш дієвим є аналітичне консультування відповідно до запита клієнта. Під час аналітичного кар'єрного консультування мета оптанта та консультанта збігається. Такі консультації мають велике значення під час реалізації всіх етапів кар'єри: вибір кар'єрного шляху, реалізація кар'єрного плану, зміна кар'єрної траєкторії, кар'єрні кризи.

7. Психологічне консультування з питань кар'єри відрізняється від інших видів психологічної допомоги своїми особливостями та спрямованістю на допомогу в усвідомленні своїх сильних та слабких сторін, можливостей та перспектив особистісного зростання в кар'єрі.

8. За результатами емпіричного дослідження виявлено дві групи працівників: перша група – 56,2% (73 респондента), яка продемонструвала середній рівень задоволеності кар'єрним розвитком, друга група – 43,8% (57 респондентів), яка продемонструвала високий рівень задоволеності кар'єрним розвитком. Низького рівня задоволеності (незадоволеності) професійною діяльністю не продемонстрував жоден працівник серед тих, які приймали участь у опитуванні.

9. На основі одержаних результатів емпіричного дослідження можна говорити про те, що рівень задоволеності кар'єрним розвитком у працівників знаходиться на різному рівні. Він залежить від соціально-демографічних чинників, професійних чинників та індивідуально-психологічних особливостей і впливає на рівень самореалізації працівників. Задоволеність кар'єрним розвитком можна розглядати як психологічний критерій особистісно-професійного розвитку, та використовувати його для побудови програми розвитку працівників.

10. Задоволеність працівників власним кар'єрним розвитком у цілому пов'язана із задоволеністю її змістом, можливістю досягти певних результатів, позитивними стосунками з керівництвом та колегами. Також, задоволеність кар'єрним розвитком, пов'язана із можливістю самовдосконалення, творчістю, перспективами кар'єрного зростання та матеріального забезпечення.

11. У третьому розділі представлено результати реалізації третього етапу дослідження, під час якого нами була розроблена та реалізована програма психологічного тренінгу кар'єрного розвитку персоналу організацій. Змістовну основу тренінгу склали ідеї гуманістичної психології, акмеології та суб'єктного підходу. Організаційною формою став психологічний тренінг, метою якого було сприяння особистісному зростанню персоналу, розвиток його творчої унікальності і досягнення ними оптимального рівня задоволеності професійною діяльністю.

12. Також у третьому розділі ми запропонували заходи, які зможуть підтримувати на оптимально високому рівні задоволеність кар'єрним розвитком персоналу в комерційних організаціях. До рекомендацій увійшли такі пропозиції:

1. Побудувати прозору та справедливу систему мотивації, яка буде відповідати ключовим показникам ефективності менеджерів з персоналу та враховувати їх особистісні цінності й потреби.

2. Створити сучасну програму адаптації новачків. Вона допоможе їм за короткі терміни зрозуміти новачкам цілі й завдання компаніях, у яку вони

прийшли працювати, швидше оволодіти особливостями професійної діяльності та, як наслідок швидше досягати потрібних результатів у роботі.

3. Проводити заходи щодо профілактики виникнення стресових ситуацій у персоналу та профілактики професійного й емоційного вигорання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К. А. Социальное мышление личности : проблемы и стратегии. *Психологический журнал*. 1994. Т. 15, № 4. С. 39 - 55.
2. Абульханова-Славская К. А. Психология и сознание личности (Проблемы методологии, теории и исследования реальной личности). Избранные психологические труды. Воронеж : МОДЭК. 1999. 224 с.
3. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. Москва: Мысль, 1991. 299 с.
4. Аболин Л. М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека. Казань: Изд-во Казанского университета, 1987. 262 с.
5. Агуреева Г. А. Особенности доверительных отношений и социально-психологические характеристики субъектов рекрутинговой деятельности : автореф. дис. канд. психол. наук. Ростов н/Д : РГУ, 2005. 22 с.
6. Акимова М. А. Психолого-акмеологические технологии индивидуальной работы с персоналом управления. *Акмеология: методология, методы и технологии*. Материалы научной сессии / под общ. ред. А. А. .1998. 232 с.
7. А. Деркач, В. Зазыкин. Акмеология : Учебное пособие. Санкт-Петербург, 2003. 256 с.
8. Аксененко Ю. Н. Социология и психология управления. Ростов н/Д : Феникс, 2001. 512 с.
9. Аргайл М. Психология счастья. Москва : Прогресс, 1990. - 336 с.
10. Бадоев Т. Л. Динамика структуры мотивов трудовой деятельности: автореф. дис. канд. психол. наук. Ярославль, 1988. 19 с.
11. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Учебное пособие. Москва : Профессия, 2002. 213 с.
12. Батаршев А. В. Диагностика профессионально важных. Санкт-

Петербург, 2007. 192 с.

13. Батаршев А. В. Психология управления персоналом. 2-е изд., испр. Москва : Психотерапия, 2007. 624 с.

14. Бодалев А. А. Актуальные проблемы изучения взрослых. *Мир психологии*. 1999. № 2. С. 6 - 11.

15. Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов. Москва: ПЕРСЭ, 2001. 511 с.

16. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. Москва: Наука, 1996. 154 с.

17. Бойко В. В. Правила эмоционального поведения : Методическое пособие. Санкт-Петербург, 1997. 172 с.

18. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург, 2002. 256 с.

19. Битянова Н. Р. Проблема саморазвития личности в психологии: Аналитический обзор. Москва : Моск. психолого-социальный ин-т; Флинта, 1998. 48 с.

20. Битянова Н. Р. Психология личностного роста. Москва : Междунар. пед. акад, 1995. 64 с.

21. Брушлинский А. В. О критериях субъекта. Современная личность: социальные представления, мышление, развитие в норме и патологии / Под ред. К.А. Абульхановой и др. 2000. С.3-7.

22. Брушлинский А. В. Психология субъекта в изменяющемся обществе. *Психологический журн*. 1996. Т. 17. № 5. С. 9 - 29.

23. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика. Санкт-Петербург, 2002. 352 с.

24. Буюкас Т. М. Проблема и психотехника самоопределения личности. *Вопросы психологии*. 2002. № 2. С. 28 - 39.

25. Васильева О. С. Изучение основных характеристик жизненных стратегий человека. *Вопросы психологии*. 2001. № 2. С. 74 - 85.

26. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Москва, 2001. 496 с.

27. Гаджиева Н. М. Основы самосовершенствования. Тренинг самопознания. Екатеринбург : Деловая книга, 1998. 144 с.
28. Гинзбург М. Р. Психологическое содержание личностного самоопределения. *Вопросы психологии*. 1994. № 3. С. 43 – 53.
29. Гладилина О. В. Подбор и мотивация персонала современной организации. Акмеология. Москва : МААН, 2006. №4.
30. Гроуз В. Высокоэффективный менеджмент. Москва : Филин, 1996 280 с.
31. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. Москва : Издательство Московского психолого-социального института НПО «МОДЭК», 2004. 752 с.
32. Деркач А. А. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: Социально психологический тренинг и прикладные психотехнологии. *Социально - психологический тренинги прикладные психотехнологии*. Вып. 1-2. Москва: Луч, 1993. 72 с.
33. Дерманова И. Б. Некоторые аспекты феномена самореализации. Психологические проблемы самореализации личности / Под ред. А. А. Крылова, Л. А. Коростылевой. Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербур., 1997. С. 20 - 37.
34. Дружинин В. Н. Экспериментальная психология. Изд. 2-е, доп. Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 2000. 320 с.
35. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты. Москва : Технол. школа бизнеса, 1994. 191 с.
36. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. Москва, 1994.
37. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 720 с.
38. Дмитриева М. А. Психологические факторы профессиональной адаптации. Психологическое обеспечение профессиональной адаптации. Санкт-Петербург : ЛГУ, 1991. С. 43 - 61.
39. Дырин С. П. Базовая подготовка будущих специалистов по

управлению персоналом. Дис. канд. пед. наук. Казань, 1996.

40. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 560 с.
41. Зайцева Т. В. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие. Санкт-Петербург : Речь, 2002. 80 с.
42. Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. Москва : Флинта, 2000. 648с.
43. Замфир К. Удовлетворенность трудом: Мнение социолога. Москва : Политиздат, 1983. 142 с.
44. Захаров В. П. Удовлетворенность трудом. Личность и деятельность. Л.: ЛГУ, 1982. С. 47 - 52.
45. Зеер Э. Ф., Э. Э. Сыманюк. Кризисы профессионального становления личности. *Психологический журнал*. 1997. № 6. С. 35 - 44.
46. Зеер Э. Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб., доп. Екатеринбург: Деловая книга, 2003. 336 с.
47. Зеличенко А. И., А. Г. Шмелев. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора. *Вестник МГУ. Сер 14, Психология*. 1987. № 4. С.33 - 34.
48. Иванова Е. М. Психология профессиональной деятельности. Москва : ПЕРСЭ, 2006. 382 с.
49. Иванова Е. М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности. Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1992. 94 с.
50. Игельник М. С. Психологическая компетентность руководителя и эффективность антикризисного управления. Москва : МААН, 2002.
51. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург. : Питер, 2008. 400 с.
52. Ильясов Ф. Н. Сравнительный анализ методик изучения удовлетворенности трудом. Методологические и методические проблемы сравнительного анализа в социологических исследованиях. Москва: Ин-т соц.



ис- след. АН СССР, 1982. С.105 - 121.

53. Ильясов Ф. Н. Удовлетворенность трудом. Ашхабад, 1988. 100 с.
54. Ильясов Ф. П. Методологические и методические проблемы изучения удовлетворенности трудом: автореф. дис. канд. философ, наук. Москва, 1985. 28 с.
55. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 400 с.
56. Карамушка Л. М. Психологія управління. Навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
57. Карташев С. А., Ю.Г. Одегов. Рекрутинг: найм персонала. Учебное пособие. Москва : Экзамен, 2002. 320 с.
58. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва : Инфра-М, 2003. 638 с.
59. Киссель А. А. Удовлетворенность профессией и работой как стимулы производственной активности. Социально- психологический портрет инженера / Под ред. В. А. Ядова. Москва, 1977. С. 144.
60. Климов Е. А. Образ мира в разнотипных профессиях. Учеб. пособие. Москва : МГУ, 1995. 224 с.
61. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности. Москва : Наука, 1988. 192 с.
62. Коростылева Л. А. Проблема самореализации личности в системе наук о человеке. Психологические проблемы самореализации личности / Под ред. А. А. Крылова. Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петербур., 1997. С. 3 - 37.
63. Кочетков И. Г. Творческое мышление в структуре ПВК психолога. *Акмеология*. 2006. № 4. С. 142 - 148.
64. Кошелева С. В. Психологические основы управления персоналом. Санкт-Петербург, 1998. 92 с.
65. Крэйг Г. Психология развития. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 992 с.
66. Кузьмина Н. В., Ананьева Б.Г. Акмеология - новый этап развития

петербургской научной школы психологов. Акмеология: методология, методы и технологии. - Москва, 1998. С.6 - 18.

67. Куликов Л. В. Проблема описания психических состояний. Психические состояния / Под ред. Л. В. Куликова. Санкт-Петербург : Питер, 2000. С. 11 - 43.

68. Кунявский М. Б., Попова И.Н. Сознание и трудовая деятельность (ценностные аспекты сознания, вербальное и фактическое поведение в сфере труда). Киев-Одесса: Вища школа, 1985. 188 с.

69. Лазарева Н. А. Социально-экономические механизмы мотивации трудовой деятельности. Москва : Рос. акад. гос. службы, 2001. 24 с.

70. Лаптев Л. Г. Мотивация профессионального самосовершенствования. Основы общей и прикладной акмеологии. Москва : РАГС, 1995. 287 с.

71. Левитов Н. Д. О психических состояниях человека. Москва : Просвещение, 1964. 480 с.

72. Леонтьев Д. А., Шелобанова Е. В. Профессиональное самоопределение как построение образов возможного будущего. *Вопросы психологии*. 2001 .№1. С. 57 - 66.

73. Лозовая Г. В. Конспект лекций: общая и возрастная психология. Санкт-Петербург : ГАФК, 2001. 52 с.

74. Львов В. М. Проблемы обеспечения психологической безопасности личности в производственной сфере. Концептуальные и методические основы. Тверь: Губернская медицина, 2002. 135 с.

75. Магун В. С. Потребности и психология социальной деятельности личности. Ленинград : Наука, 1983. 176 с.

76. Магура М. И. Оценка работы персонала: Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. Москва: Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2001. 36 с.

77. Магура М. И. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. *Управление персоналом*. 2007. № 13-14

78. Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 352 с.
79. Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики. Санкт-Петербург : Евразия, 1997. 430 с.
80. Маркова А. К. Психология профессионализма. Москва: «Знание», 1996. 308 с.
81. Машков В. Н. Психология управления: Учебное пособие. Санкт-Петербург : Изд-во В.А. Михайлова, 2000. 208 с.
82. Мерлин В. С. Психология индивидуальности / Под ред. Е. А. Климова. Москва : Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. 448 с.
83. Мельничук А. С. Диагностическое сопровождение личностно-профессионального развития управленческих кадров. *Акмеология: методология, методы и технологии*. Материалы научной сессии / Под общ. ред. А. А. Деркача. Москва : РАГС, 1998. 232 с.
84. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. Москва : «Дело», 1997. 704 с.
85. Мильман В. Э. Рабочая мотивация и удовлетворение трудом. *Психологический журнал*. 1985. Т. 6. № 5. С. 62 - 72.
86. Миронова Е. Е. Сборник психологических тестов. Часть I: Пособие. Минск : Женский институт ЭНВИЛА, 2005. 155 с.
87. Мороз Л. І. Теоретичне та прикладне обґрунтування алгоритму складання програми тренінгу професійно-психологічного спрямування. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. №3. С. 7– 11.
88. Наумова Н. Ф. Удовлетворенность трудом и некоторые характеристики личности. *Социальные исследования*. Вып. 3. Москва, 1970. С. 145 - 160.
89. Никифоров Г. С. Психология менеджмента. 2-е изд. Харьков : Гуманитарный центр, 2002. 556 с.
90. Нугаев Р. М. Качество жизни в трудах социологов США.

*Социальные исследования.* 2003. № 6. С. 100 – 105.

91. Одегов Ю. Г., Журавлев П.В. Управление персоналом : Учебник для вузов. Москва : Финстатинформ, 1997. 878 с.
92. Орлов А. Б. Психология личности и сущности человека : Парадигмы, проекции, практики. Москва : Академия, 2002. 272 с.
93. Патрушев В. Д. Удовлетворенность трудом : социально-экономические аспекты. Москва : Наука, 1993. с.91 - 112.
94. Петровская Л. А. Компетентность в общении : социально-психологический тренинг. Москва : изд. Моск. Ун-та, 1990. 216 с.
95. Петровская Л. А. Общение – компетентность – тренинг: Избранные труды. Москва : Смысл, 2007. 687 с.
96. Петрушин В. И. Психология менеджмента. Москва : Экономика, 1996. 363 с.
97. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / под. ред. Л. В. Винокурова. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 512 с.
98. Прозорова Е. В. Педагогические условия развития коммуникативной компетентности. *Мир психологии.* 2000. № 2. С. 191 - 202.
99. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості. *Вісник Національного авіаційного університету : збірник наукових праць.* Серія: Педагогіка, Психологія. 2009. Вип. № 2. С. 28 - 31.
100. Пряжников Н. С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения : Учеб.-метод. Пособие. Москва : Изд-во Моск. психолого-социального ин-та, 2002. 400 с.
101. Пряжников Н. С. Психологический смысл труда. Москва : Изд-во Ин-т практ. психологии. 1997. 352 с.
102. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства. Москва : Академия, 2001. 480 с.
103. Райгородский Д. Я. Теории личности в западно-европейской и

американской психологии: Хрестоматия по психологи. Самара : БАХ-РАХ, 1996. 480 с.

104. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие. Самара : ИД Бахрах-М, 2002. 672 с.

105. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством : личностные и организационные изменения. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 256 с.

106. Растянный А. В. Рефлексивное развитие компетентности в совместном творчестве. Москва : ПЕРСЭ, 2002. 320 с.

107. Рай Л. Развитие навыков тренинга: руководство для изучения основ тренинга. Санкт-Петербург : «Питер», 2002. 208 с.

108. Реан А. А. Практическая психодиагностика личности: Учебное пособие. Санкт-Петербург.: СПб ГУ, 2001. 224 с.

109. Реан А. А. Психология и психодиагностика личности: Теория, методы исследования, практикум. Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 84 – 86.

110. Родина О. Н. О понятии «успешность трудовой деятельности». *Вестник МГУ. Серия Психология*, 1996. № 3. С. 60 - 65.

111. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЗАО «Бизнес-школа Интел- Синтез», 2000. 455 с.

112. Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями. Санкт-Петербург : ГУ, 1999. С. 40 - 54.

113. Семиченко В. А. Психологія спілкування. Київ: «Магістр- S», 1998. – 152 с.

114. Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. Санкт-Петербург : Изд-во Речь, 2008. 336 с.

115. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. Санкт-Петербург : Речь, 2002. 350 с.

116. Сингаївська І. В. Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми професійної успішності. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України /*

ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред.: С.Д. Максименка, Л. М. Карамушки. - Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2014. - Вип. 41. - С. 168-176.

117. Сингаївська І. В. Соціально-психологічний тренінг особистісного зростання як метод розвитку життєвої компетентності особистості. *Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство*. Науково-методичний збірник. Київ : Контекст, 2000. С.122 – 125.

118. Степанов С. Ю. Принципы рефлексивной психологии педагогического творчества. *Вопросы психологии*. 1991. № 5. С.5 - 14.

119. Сыромятников И. В. Психодиагностика: Учебное пособие. Москва : Академический Проект, 2005. 640 с.

120. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. Москва : Дело, 1997. 336 с.

121. Тренинги на все случаи бизнеса / Под ред. Ж. В. Завьяловой. Санкт-Петербург : Речь, 2008. 151 с.

122. Тутушкина М. К. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии. Санкт-Петербург: Дидактика Плюс, 1999. 352 с.

123. Филлипов А. В. Работа с кадрами: Психологический аспект. Москва : Экономика, 1990. 168 с.

124. Фонарев А. Р. Психологические особенности личностного становления профессионала. Москва : Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2005. 560 с.

125. Чернышев В. М. Человек и персонал в управлении. Санкт-Петербург : Речь, 1997.

126. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала. Санкт-Петербург: Речь, 2003. 176 с.

127. Чиксентмихайи М. Поток : психология оптимального переживания. Москва : Альпина нон-фикшн, 2015. 464 с.

128. Чугунова Э. С. Личность и профессия. Социальная психология

личности. Ленинград : Знание, 1974. С. 68 - 76.

129. Ядов В. А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции. *Социологические исследования*. 1983. № 3. С. 50 – 62.

130. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. Москва : Просвещение, 1969. 317 с.

131. Якунин В. А. Педагогическая психология : Учебное пособие. Санкт-Петербург : Издательство Михайлова В.А.: Издательство Полиус, 1998. 639 с.

132. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом. Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 272 с.

133. Herzberg P. Work and the nature of man. New York. 480 p.

134. Hong S. M., Giannakopoulos E. The Relationship of Satisfaction with Life to Personality Characteristics. *The Journal of Psychology of Interdisciplinary and Applied*. 1994. Vol. 128. № 5. pp. 547-558.

135. Lawler E. The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, P. 20 – 28 p.

136. Locke E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, 1976. P. 1297 - 1349.

137. Locke E.A. Motivation through conscious goal setting. *Cambridge University Press*. Printed in the USA.1996. P. 117 - 124.

138. McClure B. A. The shadow side of regressive groups. *Counseling and Values*, 38. 1994. p 77-8

139. Murray H. Explorations in Personality. New York: *Oxford University Press*.

140. Rotter G.B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychol. Monogr*. 1966. V. 80. N 1

141. Siegal J. Satisfaction and performance: casual relationships and mediating effects. *Journal of Vocational Behavior*, 1, P. 263-269.

## ДОДАТОК А

**Методика «Діагностика ціннісних орієнтацій в кар'єрі» Е. Шейн, переклад та адаптація В.А.Чікер, В.Е.Вінокурова.**

**«Якоря кар'єри»** — это ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п. социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека. Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни предпринимательство.

**Инструкция.** Пожалуйста, ответьте на вопросы теста.

**Опросник:**

*Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?*

Варианты ответов: 1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти



неразрешимыми.

7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга.

8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.

9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.

10. Быть первым руководителем в организации.

11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.

12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.

13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.

14. Соревноваться с другими и побеждать.

15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.

16. Создать новое коммерческое предприятие.

17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.

18. Занять высокую руководящую должность.

19. Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.

20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

*Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?*

Варианты ответов: 1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – полностью согласен.

1. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и

решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли.

2. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.

3. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.

4. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

5. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

6. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

7. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.

8. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

9. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

10. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

11. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

12. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

13. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

14. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

15. Я бы предпочел аботать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

16. Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной

цели.

17. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

18. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

19. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

20. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

### **Ключ к тесту**

– Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.

– Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.

– Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.

– Стабильность работы: 4, 12, 36.

– Стабильность места жительства: 20, 28, 41.

– Служение: 5, 13, 21, 29, 37.

– Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.

– Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.

– Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

По каждой карьерной ориентации подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильность работы» и «стабильность места жительства»). Таким образом определяется ведущая карьерная ориентация - количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация - в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

### **Интерпретация результатов теста**

Краткое описание ценностных ориентаций в карьере.

#### **1. Профессиональная компетентность**

Быть профессионалом, мастером в своем деле. Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой

ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

## **2. Менеджмент**

Управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т.п. Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами.

Самое главное для них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес- процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

## **3. Автономия (независимость)**

Главное в работе – это свобода и независимость. Первичная забота

личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них – это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

#### **4. Стабильность работы**

Стабильная, надежная работа на длительное время.

Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя.

Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

#### **5. Стабильность места жительства**

Главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок). Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

## **6. Служение**

Воплощать в работе свои идеалы и ценности. Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели. Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

## **7. Вызов**

Сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи. Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы “бросать вызов”. Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции “выигрыша – проигрыша”. Процесс борьбы и победа более важна для них, чем конкретная область деятельности

или квалификация.

Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

## **8. Интеграция стилей жизни**

Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой.

Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравновешивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы и т.п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно. Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих)

## **9. Предпринимательство**

Создавать новые организации, товары, услуги. Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других – это не их, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.

## **Методика «Личностный опросник (ЕРІ)» Г. Айзенка (форма А)**

### **Инструкция к тесту:**

«Вам предлагается ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление вашего обычного способа поведения. Постарайтесь представить

типичные ситуации и дайте первый «естественный» ответ, который придет вам в голову. Отвечайте быстро и точно. Помните, что нет «хороших» или «плохих» ответов. Если вы согласны с утверждением, поставьте рядом с его номером знак + (да), если нет знак – (нет)».

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли вы, что вам очень трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это вам или нет)?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы почти все что угодно на спор?
11. Возникают ли у вас чувство робости и ощущение стыда, когда вы хотите завести разговор с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь ли?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии так, что все горит в руках,



а иногда совсем вялы?

20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких вам?

21. Часто ли вы мечтаете?

22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?

23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?

24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?

25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?

26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?

27. Считают ли вас человеком живым и веселым?

28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?

29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?

30. Вы иногда сплетничаете?

31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?

32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?

33. Бывают ли у вас сердцебиения?

34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?

35. Бывают ли у вас приступы дрожи?

36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?

37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?

38. Раздражительны ли вы?

39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?

40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий,

которые могли бы произойти?

41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

### **Описание шкал**

#### **Экстраверсия — интроверсия**

Характеризуя типичного экстраверта, автор отмечает его общительность и обращенность индивида вовне, широкий круг знакомств, необходимость в контактах. Он действует под влиянием момента, импульсивен, вспыльчив, беззаботен, оптимистичен, добродушен, весел. Предпочитает движение и действие, имеет тенденцию к агрессивности. Чувства и эмоции не имеют

строгого контроля, склонен к рискованным поступкам. На него не всегда можно положиться.

Типичный интроверт — это спокойный, застенчивый, интроективный человек, склонный к самоанализу. Сдержан и отдален от всех, кроме близких друзей. Планирует и обдумывает свои действия заранее, не доверяет внезапным побуждениям серьезно относится к принятию решений, любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, его нелегко вывести из себя. Обладает пессимистичностью, высоко ценит нравственные нормы.

### **Нейротизм**

Характеризует эмоциональную устойчивость или неустойчивость (эмоциональная стабильность или нестабильность). Нейротизм, по некоторым данным, связан с показателями лабильности нервной системы. Эмоциональная устойчивость — черта, выражающая сохранение организованного поведения, ситуативной целенаправленности в обычных и стрессовых ситуациях. Характеризуется зрелостью, отличной адаптацией, отсутствием большой напряженности, беспокойства, а также склонностью к лидерству, общительности. Нейротизм выражается в чрезвычайной нервности, неустойчивости, плохой адаптации, склонности к быстрой смене настроений (лабильности), чувстве виновности и беспокойства, озабоченности, депрессивных реакциях, рассеянности внимания, неустойчивости в стрессовых ситуациях. Нейротизму соответствует эмоциональность, импульсивность; неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности. Нейротическая личность характеризуется неадекватно сильными реакциями по отношению к вызывающим их стимулам. У лиц с высокими показателями по шкале нейротизма в неблагоприятных стрессовых ситуациях может развиваться невроз.

«Чистый» **сангвиник** быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая,

подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка, жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхность и непостоянство.

**Холерик** отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.

**Флегматик** характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами - выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью и т. д., в других - вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

**Меланхолик.** У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему

трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию (опускаются руки). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик - человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.

### Анкета

Зазначте, будь ласка, по-можливості, відповіді на наступні запитання:

I. Стать:

1. – Ж;
2. – Ч.

II. Вік: \_\_\_\_\_

III. Стаж роботи на посаді менеджера з персоналу \_\_\_\_\_ років

IV. Рівень освіти:

1. – одна вища освіта;
2. – дві вищі освіти

V. Сімейний стан:

1. - одружений/на;
2. – неодружений/на
3. – громадянський шлюб;
4. – розлучений/на;

VI. Кількість дітей в сім'ї:

1. – не маю дітей;
2. – одна дитина;
3. – двоє дітей;

4. – троє дітей

VII. Рівень Вашої заробітної платні:

1. – достатній,

2. –

недостатній.

## ДОДАТОК Б

### Кар'єрні орієнтації менеджерів з персоналу

#### вік \* проф. компетентність

			Проф. компетентність					
			4,00	7,00	7,70	7,80	8,60	8,80
вік	26-32	Кількість	6	<5	<5	<5	<5	5
		% в вік	14,0%	n<5	n<5	n<5	n<5	11,6%
	33-38	Кількість	<5	<5	13	5	9	<5
		% в вік	n<5	n<5	21,4%	8,6%	15,5%	n<5
	39-44	Кількість	<5	5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	17,2%	n<5	n<5	n<5	n<5
Усього		Кількість	5	10	5	9	18	20
		% в вік	3,8%	7,7%	3,8%	6,9%	13,8%	15,4%

#### вік \* менеджмент

			Менеджмент					
			4,00	5,30	6,40	7,10	8,80	9,60
вік	26-32	Кількість	6	<5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	14,0%	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5
	33-38	Кількість	<5	5	6	9	<5	6
		% в вік	n<5	8,6%	10,3%	15,5%	n<5	10,3%
	39-44	Кількість	<5	5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	17,2%	n<5	n<5	n<5	n<5
Усього		Кількість	14	14	9	10	15	14
		% в вік	10,8%	10,8%	6,9%	7,7%	11,5%	10,8%

#### вік \* автономія (незалежність)

			Автономія (незалежність)					
			2,20	2,70	3,00	3,40	7,20	9,40
вік	26-32	Кількість	<5	<5	6	8	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	14,0%	18,6%	n<5	n<5
	33-38	Кількість	7	6	<5	5	<5	5
		% в вік	12,1%	10,3%	n<5	8,6%	n<5	8,6%
	39-44	Кількість	<5	6	<5	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	10,7%	n<5	n<5	n<5	n<5
Усього		Кількість	9	9	10	19	9	10
		% в вік	6,9%	6,9%	7,7%	14,6%	6,9%	7,7%

#### вік \* стабільність місця роботи

			Стабільність роботи					
			1,90	2,80	7,60	9,00	9,33	10,00
вік	26-32	Кількість	10	<5	<5	6	<5	10
		% в вік	23,3%	n<5	n<5	14,0%	n<5	23,3%
	33-38	Кількість	<5	17	7	<5	7	<5
		% в вік	n<5	19,3%	12,1%	n<5	12,1%	n<5
	39-44	Кількість	<5	<5	8	<5	<5	8
		% в вік	n<5	n<5	27,6%	n<5	n<5	17,6%
Усього		Кількість	9	10	25	18	9	35
		% в вік	6,9%	7,7%	19,2%	13,8%	6,9%	26,9%

**вік \* стабільність місця проживання**

			Стабільність місця проживання					
			2,30	3,67	5,70	6,67	7,00	8,20
вік	26-32	Кількість	8	5	<5	5	<5	<5
		% в вік	18,6%	11,6%	n<5	11,6%	n<5	n<5
	33-38	Кількість	8	5	11	5	8	7
		% в вік	13,8%	8,6%	19,0%	8,6%	13,8%	12,1%
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	9
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	37,2%
Усього		Кількість	15	14	23	15	14	9
		% в вік	11,5%	10,8%	17,7%	11,5%	10,8%	6,9%

**вік \* служіння**

			Служіння					
			1,40	1,60	5,80	6,40	7,20	9,60
вік	26-32	Кількість	7	<5	<5	5	5	<5
		% в вік	16,3%	n<5	n<5	11,6%	11,6%	n<5
	33-38	Кількість	6	9	<5	5	<5	<5
		% в вік	10,3%	15,5%	n<5	8,6%	n<5	n<5
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	5	<5	<5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	17,2%	n<5	n<5
Усього		Кількість	10	10	15	15	10	12
		% в вік	7,7%	7,7%	11,5%	11,5%	7,7%	9,2%

**вік \* виклик**

			Виклик					
			4,30	6,80	7,20	7,60	7,80	8,40
вік	26-32	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	12
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	44,3%
	33-38	Кількість	5	7	<5	6	<5	<5
		% в вік	8,6%	12,1%	n<5	10,3%	n<5	n<5
	39-44	Кількість	7	<5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	10,3%	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5
Усього		Кількість	15	10	9	10	5	10
		% в вік	11,5%	7,7%	6,9%	7,7%	3,8%	7,7%

**вік \* інтеграція стилів життя**

			Інтеграція стилів життя					
			2,50	6,00	6,20	8,50	6,70	9,80
вік	26-32	Кількість	7	<5	<5	<5	<5	5
		% в вік	16,3%	n<5	n<5	n<5	n<5	11,6%
	33-38	Кількість	<5	7	12	<5	6	<5
		% в вік	n<5	12,1%	20,7%	n<5	10,3%	n<5
	39-44	Кількість	<5	<5	<5	<5	6	<5
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	21,7%	n<5
Усього		Кількість	19	10	15	15	10	13
		% в вік	14,6%	7,7%	11,5%	11,5%	7,7%	10,0%

**вік \* підприємництво**

			Підприємництво					
			4,30	4,60	7,40	7,60	7,80	8,00
вік	26-32	Кількість	5	<5	<5	<5	<5	<5
		% в вік	11,6%	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5
	33-38	Кількість	<5	<5	<5	<5	5	16
		% в вік	n<5	n<5	n<5	n<5	8,6%	48,2%
	39-44	Кількість	<5	6	<5	<5	<5	<5
		% в вік	n<5	11,3%	n<5	n<5	n<5	n<5
Усього		Кількість	8	10	10	10	9	10
		% в вік	6,2%	7,7%	7,7%	7,7%	6,9%	7,7%



**задоволеність \* проф. компетентність**

			Проф. компетентність					
			3,70	7,00	7,40	7,80	8,60	8,60
задоволеність	середні	Кількість	13	8	<5	6	9	<5
		% в задоволеність	17,8%	11,0%	n<5	8,2%	12,3%	n<5
	високий	Кількість	<5	<5	5	<5	<5	9
		% в задоволеність	n<5	n<5	8,8%	n<5	n<5	15,6%
Усього		Кількість	10	10	9	9	18	20
		% в задоволеність	7,7%	7,7%	6,9%	6,9%	13,8%	15,4%

**задоволеність \* менеджмент**

			Менеджмент					
			4,80	6,00	6,40	7,40	8,80	9,40
задоволеність	середній	Кількість	9	7	<5	5	<5	7
		% в задоволеність	12,3%	9,6%	n<5	6,8%	n<5	9,6%
	високий	Кількість	6	<5	5	<5	6	7
		% в задоволеність	10,5%	n<5	8,8%	n<5	10,5%	12,3%
Усього		Кількість	14	14	9	10	15	14
		% в задоволеність	10,8%	10,8%	6,9%	7,7%	11,5%	10,8%

**задоволеність \* автономія (незалежність)**

			Автономія (незалежність)					
			3,70	5,80	6,80	7,20	7,80	9,40
середній	Кількість	12	6	<5	<5	7	5	
	% в задоволеність	16,4%	8,2%	n<5	n<5	9,6%	6,8%	
високий	Кількість	<5	<5	7	5	<5	5	
	% в задоволеність	n<5	n<5	13,3%	8,8%	n<5	8,8%	
Усього		Кількість	9	10	19	9	10	10
		% в задоволеність	6,9%	7,7%	14,6%	6,9%	7,7%	7,7%

**задоволеність \* стабільність роботи**

			Стабільність роботи					
			1,60	3,50	8,67	9,00	9,33	10,00
задоволеність	середній	Кількість	<5	12	<5	9	<5	<5
		% в задоволеність	n<5	15,1%	n<5	12,3%	n<5	n<5
	високий	Кількість	13	5	<5	9	6	<5
		% в задоволеність	22,8%	8,8%	n<5	15,8%	10,5%	n<5
Усього		Кількість	9	10	25	18	9	35
		% в задоволеність	6,9%	7,7%	19,2%	13,8%	6,9%	26,9%

**задоволеність \* стабільність місця проживання**

			Стабільність місця проживання					
			1,80	4,60	5,33	6,00	6,67	7,00
задоволеність	середній	Кількість	9	11	<5	<5	9	7
		% в задоволеність	12,3%	15,1%	n<5	n<5	12,3%	9,6%
	високий	Кількість	12	<5	<5	<5	6	7
		% в задоволеність	21,1%	n<5	n<5	n<5	10,5%	12,3%
Усього		Кількість	15	14	23	10	15	14
		% в задоволеність	11,5%	10,8%	17,7%	7,7%	11,5%	10,8%

## задоволеність \* служіння

			Служіння					
			1,90	2,40	7,40	7,60	7,80	9,00
задоволеність	середній	Кількість	6	10	<5	5	<5	<5
		% в задоволеність	8,2%	13,7%	n<5	6,8%	n<5	n<5
	високий	Кількість	6	<5	<5	5	<5	<5
		% в задоволеність	10,5%	n<5	n<5	8,8%	n<5	n<5
Усього		Кількість	10	10	9	10	15	15
		% в задоволеність	7,7%	7,7%	6,9%	7,7%	11,5%	11,5%

## задоволеність \* виклик

			Виклик					
			2,80	6,20	7,00	7,40	8,20	9,60
задоволеність	середній	Кількість	11	6	5	<5	<5	5
		% в задоволеність	15,1%	8,2%	6,8%	n<5	n<5	6,8%
	високий	Кількість	<5	<5	<5	<5	<5	15
		% в задоволеність	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	28,8%
Усього		Кількість	15	9	10	5	10	9
		% в задоволеність	11,5%	6,9%	7,7%	3,8%	7,7%	6,9%

## задоволеність \* інтеграція стилів життя

			Інтеграція стилів життя					
			2,40	4,70	8,20	8,60	8,80	9,80
задоволеність	середній	Кількість	<5	12	<5	9	<5	7
		% в задоволеність	n<5	16,4%	n<5	12,3%	n<5	9,6%
	високий	Кількість	7	5	<5	6	<5	6
		% в задоволеність	12,3%	8,8%	n<5	10,5%	n<5	10,5%
Усього		Кількість	19	10	15	15	10	13
		% в задоволеність	14,6%	7,7%	11,5%	11,5%	7,7%	10,0%

## задоволеність \* підприємництво

			Підприємництво					
			4,80	6,40	7,20	7,40	7,60	7,80
задоволеність	середній	Кількість	8	<5	<5	<5	6	<5
		% в задоволеність	11,0%	n<5	n<5	n<5	8,2%	n<5
	високий	Кількість	<5	6	<5	<5	<5	<5
		% в задоволеність	n<5	10,5%	n<5	n<5	n<5	n<5
Усього		Кількість	9	10	5	10	10	9
		% в задоволеність	6,9%	7,7%	3,8%	7,7%	7,7%	6,9%

## ДОДАТОК В

## Співвідношення типів темпераменту у менеджерів з персоналу

## темперамент

		Частота	Відсотки	Відсоток допустимий	Накопичений відсоток
Допустимо	сангвінік	63	48,5	48,5	48,5
	холерик	38	29,2	29,2	77,7
	флегматик	29	22,3	22,3	100,0
	Усього	130	100,0	100,0	

## темперамент \* Інтерес до роботи

			Інтерес до роботи		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	26	12	38
		% в темперамент	68,4%	31,6%	100,0%
	сангвінік	Кількість	32	31	63
		% в темперамент	50,8%	49,2%	100,0%
	флегматик	Кількість	17	12	29
		% в темперамент	58,6%	41,4%	100,0%
Усього		Кількість	75	55	130
		% в темперамент	57,7%	42,3%	100,0%

## темперамент \* Задоволеність досягненнями в роботі

			Задоволеність досягненнями в роботі		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	10	28	38
		% в темперамент	26,3%	73,7%	100,0%
	сангвінік	Кількість	17	46	63
		% в темперамент	27,0%	73,0%	100,0%
	флегматик	Кількість	9	20	29
		% в темперамент	31,0%	69,0%	100,0%
Усього		Кількість	36	94	130
		% в темперамент	27,7%	72,3%	100,0%

## темперамент \* Задоволеність стосунками з співробітниками

			Задоволеність стосунками з співробітниками		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	5	33	38
		% в темперамент	13,2%	86,8%	100,0%
	сангвінік	Кількість	10	53	63
		% в темперамент	15,9%	84,1%	100,0%
	флегматик	Кількість	5	24	29
		% в темперамент	17,2%	82,8%	100,0%
Усього		Кількість	20	110	130
		% в темперамент	15,4%	84,6%	100,0%

**темперамент \* Задоволеність стосунками з керівництвом**

			Задоволеність стосунками з керівництвом		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	33	5	38
		% в темперамент	86,8%	13,2%	100,0%
	сангвінік	Кількість	54	9	63
		% в темперамент	85,7%	14,3%	100,0%
	флегматик	Кількість	25	4	29
		% в темперамент	86,2%	13,8%	100,0%
Усього		Кількість	112	18	130
		% в темперамент	86,2%	13,8%	100,0%

**темперамент \* Рівень прагнень у професійній діяльності**

			Рівень прагнень у професійній діяльності		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	23	15	38
		% в темперамент	60,5%	39,5%	100,0%
	сангвінік	Кількість	32	31	63
		% в темперамент	50,8%	49,2%	100,0%
	флегматик	Кількість	14	15	29
		% в темперамент	48,3%	51,7%	100,0%
Усього		Кількість	69	61	130
		% в темперамент	53,1%	46,9%	100,0%

**темперамент \* Перевага виконуваної роботи високому заробітку**

			Перевага виконуваної роботи високому заробітку		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	30	8	38
		% в темперамент	78,9%	21,1%	100,0%
	сангвінік	Кількість	50	13	63
		% в темперамент	79,4%	20,6%	100,0%
	флегматик	Кількість	23	6	29
		% в темперамент	79,3%	20,7%	100,0%
Усього		Кількість	103	27	130
		% в темперамент	79,2%	20,8%	100,0%

**Критерії хи-квадрат**

	Значення	ст.св.	Асимптотична значимість (2-стороння)
Хи-квадрат Пирсона	,208 <sup>a</sup>	2	,901
Відносини правдоподібність	,211	2	,900
Лінійно-лінійний зв'язок	,069	1	,793
Кількість допустимих спостережень	130		

а. Для числа ячеек 0 (0,0%) допускається значення, менше 5. Мінімальне передбачуване число дорівнює 6,02.

		Значення	Асимптотична середньшквдратична помилка	Приблизна T <sup>b</sup>	Приблизне Знач.
Інтервал/інтервал	R Пирсона	,023	,086	,261	,794 <sup>c</sup>
Порядковий/порядковий	Кореляція Спирмена	,024	,086	,273	,785 <sup>c</sup>
Кількість допустимих спостережень		130			

a. Не передбачая нульової гіпотези

b. Використання асимптотичної середньшквдратичної помилки у допущенні нульової гіпотези.

c. Засновано на нормальній апроксимації.

### темперамент \* Задоволеність умовами праці

			Задоволеність умовами праці		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	21	17	38
		% в темперамент	55,3%	44,7%	100,0%
	сангвінік	Кількість	36	27	63
		% в темперамент	57,1%	42,9%	100,0%
	флегматик	Кількість	18	11	29
		% в темперамент	62,1%	37,9%	100,0%
Усього		Кількість	75	55	130
		% в темперамент	57,7%	42,3%	100,0%

### темперамент \* Професійна відповідальність

			Професійна відповідальність		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	32	6	38
		% в темперамент	84,2%	15,8%	100,0%
	сангвінік	Кількість	49	14	63
		% в темперамент	77,8%	22,2%	100,0%
	флегматик	Кількість	26	3	29
		% в темперамент	89,7%	10,3%	100,0%
Усього		Кількість	107	23	130
		% в темперамент	82,31%	17,69%	100,0%

### Критерії хи-квадрат

	Значення	ст. св.	Асимптотична значимість (2- стороння)
Хи-квадрат Пирсона	,589 <sup>a</sup>	4	,964
Відносини правдоподібності	,591	4	,964
Лінійно-лінійний зв'язок	,063	1	,803
Кількість допустимих спостережень	130		

a. Для числа ячеек 0 (0,0%) допускається значення менше 5.

Мінімальне передбачуване число дорівнює 8,03.

### темперамент \* Загальна задоволеність працею

			Загальна задоволеність працею		Усього
			середній	високий	
темперамент	холерик	Кількість	23	15	38
		% в темперамент	60,5%	39,5%	100,0%
	сангвінік	Кількість	37	26	63
		% в темперамент	58,7%	41,3%	100,0%
	флегматик	Кількість	16	13	29
		% в темперамент	55,2%	44,8%	100,0%
Усього		Кількість	73	57	130
		% в темперамент	56,2%	43,8%	100,0%





## ДОДАТОК Д

### Програма тренінгу кар'єрного розвитку персоналу організацій

#### **Вступна частина тренінгу: «Знайомство».**

**Мета:** познайомитися з учасниками тренінгу; ввести їх в проблематику особистісно-професійного розвитку менеджера з персоналу; виявити очікування учасників тренінгу.

**Методика проведення:** учасники тренінгу по черзі називають своє ім'я, та висловлюють свої очікування від тренінгу. Наприклад, учасникам можна запропонувати закінчити фразу: «Я прийшов сюди, для того щоб...».

#### **Вправа «Побажання».**

**Мета вправи:** зняти психологічну напругу учасників тренінгу.

**Методика проведення вправи:** кожен учасник тренінгу по черзі виголошує побажання групі на сьогоднішній день.

#### **Встановлення правил тренінгу.**

**Мета:** сформувати уявлення про правила поведінки учасників тренінгу.

**Методика проведення:** тренер пояснює учасникам тренінгу основні правила поведінки в групі, а саме:

- кожен учасник тренінгу має дотримуватися конфіденційності та не виносити за межі групи персональну інформацію;
- кожен учасник добровільно приймає участь у тренінгу та самостійно несе відповідальність за себе та власне навчання;
- кожен учасник тренінгу говорити «Я», а не «Ми» або «Всі»;
- учасники тренінгу мають слухати думку інших учасників тренінгу та поважати її.
- не критикувати та не оцінювати один одного;
- кожен учасник тренінгу має право сказати «ні».

#### **Вправа «Вгадай мене».**

**Мета вправи:** визначити уявлення учасників тренінгу про себе, створити умови для подальшої взаємодії.



**Методика проведення вправи:** кожен учасник тренінгу виготовляє візитку зі своїм ім'ям. Далі учасники тренінгу об'єднуються в пари та діляться своїми враженнями один про одного і по візитці намагаються вгадати щонебудь про своїх партнерів, наприклад: якісь події з минулого, інтереси, хобі, особистісні характеристики. Після цього, в загальному колі кожен представляє свого партнера по спілкуванню і говорить про те, що незвичайного в ньому відкрив у процесі спілкування.

### **Вправа «Спільний малюнок».**

**Мета вправи:** налаштувати учасників тренінгу на спільну творчу діяльність, знизити емоційну напругу в групі, поліпшити самопочуття учасників тренінгу, підвищити їх активність та настрій.

**Методика проведення вправи:** учасники тренінгу отримують аркуш паперу та кольорові фломастери. Тренер першим малює на аркуші паперу будь-яку деталь а далі учасники тренінгу по черзі повинні продовжити малювати так, щоб згодом вийшов осмислений малюнок. Команда повинна закінчити свій незвичайний малюнок та дати йому назву.

### **Тематична частина №1: «Самопізнання».**

**Мета:** сформувати впевненість учасників тренінгу у значущості власної особистості в своєму житті та створити психологічні умови для саморозкриття.

**Міні-лекція на тему:** самопізнання та розвиток особистості, «Я»-концепція особистості, самооцінка, рівень прагнень, самоповага, психологічний захист.

### **Вправа «Мій образ».**

**Мета вправи:** сформувати інтерес до роботи в групі, налаштувати учасників тренінгу на активну роботу, сприяти розширенню уяви учасників про себе та інших учасників тренінгу.

**Методика проведення вправи:** учасники тренінгу повинні уявити, що у них з'явилася можливість потрапити на іншу планету, але не в своєму тілі, а у виді предмету, рослини, тварини або птаха. Учасники мають на протязі 10

хвилин намалювати образ, в якому вони себе бачать, а під час обговорення результатів кожен учасник по черзі розповідає про те, в якості кого він себе бачить на цій планеті, з якого матеріалу він зроблений, якого він кольору, якими властивостями та якостями володіє та яке його призначення.

### **Вправа «Хто Я?»**

**Мета вправи:** актуалізувати уявлення про себе, визначити серед них те, що учасники хочуть знати про себе та що ховають у собі.

**Методика проведення вправи:** для того, щоб учасники краще пізнали себе їм можна запропонувати на протязі 15 хвилин знайти відповідь на запитання «Хто Я?», написати потрібно 20 слів або речень. Учасники не повинні довго думати, а мають написати те що першим спаде на думку.

Результати можна проаналізувати за кількістю написаних слів або речень, а саме: не більше 8 – це означає, що в учасника низький рівень самопізнання, він не аналізує та не знає себе; 9 – 17 відповідей, середній рівень самопізнання, людина знає себе але не дуже добре; 18 та більше відповідей свідчать про те, що учасник дуже добре себе знає, людина оцінює себе з різних боків; якщо ж відповідей більше 22 – можна говорити про те, що учасник намагався написати якомога більше характеристик та не замислювався над тим, хто він насправді. Велика кількість відповідей, як правило, спостерігається у людей невпевнених у собі.

### **Вправа «Моя роль у моєму житті».**

**Мета вправи:** сконструювати осмислення та переосмислення різних можливостей та варіантів своєї долі з точки зору трьох особистісних позицій: «Я – жертва», «Я – щасливчик», «Я – творець».

**Методика проведення вправи:** для роботи учасникам тренінгу потрібно підготувати три таблиці на окремих аркушах кожну. Перша таблиця має назву «Я – жертва», друга – «Я – щасливчик», третя – «Я – творець». Кожна таблиця має містити три стовпчика: «події», «переваги», «недоліки». У першому стовпчику під назвою «події» в кожній таблиці потрібно визначити події свого життя з минулого та теперішнього часу і та записати в ту таблицю, назва якої

відповідає події. Таким чином, у таблиці «Я – жертва» життєвий шлях буде виглядати, як удар долі, у таблиці «Я – щасливчик», життя буде виглядати, як подарунок долі, а в таблиці «Я – творець» буде відображена доля людини, як результат її дії. Далі, в другому стовпчику кожної таблиці визначаються переваги кожної події, а у третьому стовпчику потрібно зазначити недоліки кожної події та ті втрати, які вона отримала внаслідок цих подій.

Далі відбувається обговорення результатів, під час обговорення потрібно проаналізувати емоційний стан учасників тренінгу та якісний аналіз подій, переваг та недоліків. В результаті обговорення кожен учасник бачить, якої позиції – жертви, щасливчика чи творця він дотримується у житті.

### **Тематична частина № 2: «Я і моя професійна діяльність».**

**Мета:** допомогти учасникам тренінгу переосмислити ставлення до праці та професійної діяльності, визначити цінність власної трудової активності, актуалізувати уявлення про працю, професію та професійну діяльність, створити нові цінності власної професійної діяльності.

#### **Групова дискусія: «Навіщо люди працюють?».**

**Мета дискусії:** актуалізувати та інтегрувати ціннісні основи професійної діяльності учасників тренінгу, визначити психологічну основу професійної діяльності, як соціального та культурного феномену.

**Методика проведення дискусії:** усі учасники тренінгу послідовно висловлюють свою думку, наводять приклади, пояснюють власну позицію та точку зору стосовно питання: «навіщо люди працюють?». Далі проходить загальне обговорення запропонованих позицій, відбувається обмін різними точками зору, йде розширення уявлень, установок, цінностей.

#### **Вправа «Інтерв'ю».**

**Методика проведення вправи:** учасники тренінгу об'єднуються в пари та по черзі опитують одне одного про ставлення до власної професійної діяльності.

При проведенні інтерв'ю можна використовувати наступні незакінчені запитання:

1. Люди працюють за ради...
2. Я обрав професію... тому, що...
3. Моя професія вимагає від мене...
4. Я сподіваюся, що обрана мною професія...
5. Я хочу, щоб моя професія дозволила мені...
6. З часом моя професія...
7. Коли я думаю про своє професійне майбутнє, мене...

Після закінчення опитування відбувається обговорення результатів.

### **Рефлексивна самодіагностика: «Сенс життя».**

**Методика проведення:** процес діагностики складається з двох етапів. Перший етап – учасники тренінгу заповнюють анкету «Сенс життя», та відповідають на такі запитання:

1. Що таке, на Вашу думку, сенс життя?
2. Яке значення має наявність сенсу життя для кожної людини?
3. Чи завжди наявність сенсу життя позитивно позначається на долі людини?
4. Чого, на Вашу думку, в житті людини більше: сенсу або нісенітниць?
5. Чи може змінюватися сенс життя з віком?
6. Чи відбулися у Вас зміни в розумінні сенсу життя за останні роки?
7. Що, на Вашу думку, в більшій мірі впливає на формування сенсу життя

(поставте у порядку значимості):

- приклад батьків,
- спілкування з однолітками,
- спілкування з педагогами,
- власний життєвий досвід,
- вплив засобів масової інформації,
- прочинала література (яка саме).

8. Яку роль відіграє ваша професійна діяльність у пошуку сенсу життя?
9. Чи можете Ви сформулювати сенс власного життя?

Другий етап – визначення та обговорення емоцій та роздумів, які

виникли під час роботи з методикою. Особливе значення має те, наскільки змінилися погляди учасників тренінгу на своє життя, під час заповнення анкети. Така процедура дає можливість кожному учаснику сформувавши особистий погляд на власні результати та на результати інших учасників.

### **Тематична частина № 3: «Життєва позиція, впевненість у собі».**

**Мета:** актуалізувати та трансформувати різні уявлення про життєву стратегію, сформувавши навички самосприйняття, самосхвалення, позитивного мислення, проаналізувати ставлення учасників тренінгу до власних перемог та невдач.

**Міні-лекція на тему:** життєва позиція та впевненість у собі.

#### **Вправа «Рухлива самопрезентація».**

**Мета вправи:** зняти емоційну напругу, розвинути здібності до ідентифікації.

**Методика проведення вправи:** кожен учасник тренінгу обирає казкового героя за власним бажанням, виходить в цент кола, називає ім'я свого казкового героя, супроводжує це рухами та інтонацією, які притаманні саме цьому героєві. Далі всі учасники повторюють рухи та інтонацію автора.

#### **Вправа «Ранок наступного дня».**

**Мета вправи:** допомогти усвідомити учасникам тренінгу можливості позитивних подій у своєму житті.

**Методика проведення вправи:** учасникам тренінгу пропонується уявити, що настав ранок наступного дня. Учасники на протязі 15 хвилин мають уявити собі такий ранок та написати свої враження: що вони побачили, на що звернули увагу, за що можуть бути вдячні світові, людям, собі. Учасники, при бажанні, зачитують те, що написали, та аналізують свої враження та емоції. Далі тренер пояснює учасникам сенс цієї вправи: для того, щоб бути життєрадісним, необхідно щодня звертати увагу на те, що приносить радість у житті.

#### **Вправа «У променях сонця».**

**Мета вправи:** допомогти учасникам тренінгу визначити свої найкращі

якості та використовувати їх, як ресурс для подолання складних ситуацій.

**Методика проведення вправи:** учасники тренінгу малюють на аркуші паперу сонце, а саме кружечок, а від нього багато променів. В кружечку потрібно написати своє ім'я, а навпроти кожного промінчика написати щось хороше про себе. Писати потрібно якомога краще та правдивіше. Цей листок з сонцем потрібно носити із собою та час від часу переглядати написане, можливо доповнювати чимось новим. Таким чином людина з часом починає концентрувати увагу на своїх позитивних якостях.

### **Вправа «Залізнична каса».**

**Мета вправи:** відпрацювати та вдосконалити комунікативні навички учасників тренінгу, сформувати впевненості у собі та вміння переконувати.

**Методика проведення вправи:** учасникам тренінгу потрібно уявити собі, що вони на залізничному вокзалі. Через 15 хвилин відходить поїзд, на якому їм потрібно їхати. В касі залишився один білет. Потрібно обрати касира з групи, а потім кожен учасник тренінгу має переконати касира в тому, що саме йому необхідно продати цей єдиний білет. Учасники по черзі, на протязі 3 хвилин кожен, переконують касира продати їм білет. При завершенні вправи касир має дати зворотній зв'язок, та пояснити кому б саме він продав білет та чому.

### **Вправа «Розіжми кулак».**

**Мета вправи:** визначити модель поведінки учасників тренінгу при вирішенні конфліктних ситуацій: прояву агресії та неуваги до потреб іншого або дружелюбність та взаємна повага.

**Методика проведення вправи:** потрібно об'єднатися в пари. Один з партнерів стискає кулак. Завдання другого учасника в парі – зробити так, щоб партнер розігнув кулак. При цьому він може діяти за власним бажанням та розігнути кулак або ні. Потім учасники в парах міняються місцями.

Під час обговорення вправи учасники обговорюють способи, якими кожен з них впливав на іншого. Чи це було прохання, хитрість, сила або щось інше. Діяли учасники прямо чи напролом, приймали до уваги потреби та

реакцію інших. Чи хотілося учаснику розігнути кулак, що для нього було більш переконливим: ввічливе прохання або сила.

**Тематична частина № 4: «Горизонти майбутнього, життя за власним вибором».**

**Мета:** усвідомити свій життєвий досвід та спробувати планувати та прогнозувати власне майбутнє. Навчитися розвивати особисту відповідальність за власні думки, відчуття та дії, як умову повноцінного усвідомленого життя.

**Вправа «Чого я хочу насправді».**

**Мета вправи:** учасники тренінгу визначають основні бажань, які складають основу професійної діяльності.

**Методика проведення вправи:** на протязі 15 хвилин учасники тренінгу мають написати, те чого вони хочуть насправді досягти в професійній діяльності та у житті. Основне правило, не напружуватися та написати, те що спаде на думку. Далі за 3 хвилини обрати зі списку те, чого вони хотіли б досягти у найближчі пів року.

Така вправа працює на перспективу. Фіксація свого бажання на папері, це вже початок його реалізації.

**Вправа «Зоряний час».**

**Мета вправи:** допомогти учасникам тренінгу краще усвідомити головний сенс власної професійної діяльності та порівняти цей сенс зі своїм власним уявленням про щастя та успіх.

**Методика проведення вправи:** кожен учасник тренінгу спочатку самостійно визначає найбільш цікаві та емоційні події, які відбулися у професійній діяльності. Далі учасники тренінгу по черзі виголошують події та визначають емоції, які їх супроводжували. Після виступу кожного учасника організовується невелике обговорення: учасники задають уточнюючі питання та висловлюють свою думку з приводу певної професійної ситуації. Під час загального обговорення нерідко виявляється, що у різних людей деякі уявлення професійного успіху та щастя сильно збігаються. Під час вправи учасники тренінгу мають можливість порівняти власне ставлення до професійної

діяльності зі ставленням інших учасників та, можливо, переосмислити деякі аспекти задоволеності професійною діяльністю.

### **Вправа «Дискусія».**

**Мета вправи:** допомогти учасникам тренінгу, який тип організаційної поведінки їм притаманний.

**Методика проведення вправи:** чотири учасника тренінгу добровільно погоджуються прийняти участь у дискусії, взявши на себе одну із запропонованих ролей.

«Керівник»: поводить себе егоїстично, мислить безапеляційно, власну думку вважає правильною, не бере до уваги думку працівників, вважає працівників винними у проблемах компанії. Спілкується владним голосом, не допускає заперечень.

«Підлеглий»: в усьому суперечить керівнику, поводить себе не коректно, у всьому погоджується з керівником. Всіх заспокоює, дуже боїться конфлікту.

«Людина – комп'ютер»: дуже розсудливий, спокійний, зібраний, неупереджений, розумний. Каже тільки правду.

«Дивак»: висловлює несподівані думки, що дивує усіх присутніх. Тримається незалежно. Здається незграбним, дивакуватим, не зрозуміло, що від нього очікувати.

Предметом дискусії може бути будь-яка тема. Добровільно, у відповідності з обраними поведінковими ролями, учасники дискусії демонструють різні варіанти міжособистісних стосунків. Дискусія триває 15- 20 хвилин. Вправа закінчується загальним обговоренням поведінки учасників дискусії. Тренер надає кожному учаснику дискусії можливість захищати свою позицію та поведінку.

### **Тематична частина № 5: «Життєві цінності».**

**Мета:** переосмислення учасниками тренінгу свого унікального життєвого шляху, актуалізація цінностей та життєвого потенціалу.

### **Вправа «Мої цінності».**

**Мета вправи:** визначити цінності учасників тренінгу.



**Методика проведення вправи:** учасники на протязі 10 хвилин мають написати 3-5 варіантів завершення речення: «Для мене зовсім не важливо...». Далі потрібно скласти речення, які зовсім протилежні по суті, але не використовувати частку «не», наприклад «Для мене зовсім не важливо полетіти на Марс», протилежне – «Важливо жити на Землі». Під час обговорення тренер повідомляє учасникам, що нові фрази свідчать про те, що є важливим для учасників на сьогоднішній день. Учасники ж, в свою чергу, аналізують, наскільки нові речення допомогли їм осмислити власні цінності.

**Практична вправа для визначення власних цінностей.**

**Мета вправи:** проаналізувати та визначити пріоритети цінностей учасників тренінгу.

**Методика проведення вправи:** на протязі 30 хвилин на чистому аркуші паперу учасники тренінгу мають проаналізувати власні цінності за наступним планом.

1. Обрати важливі сфери свого життя:

- робота,
- відносини,
- сім'я та друзі,
- побут,
- тіло та здоров'я,
- розвиток,
- матеріальне благополуччя,
- відпочинок.

2. Визначити цінності у кожній обраній сфері.

3. Обрати життєву сферу, яка важлива на теперішній час, та відповісти на такі питання:

- що для Вас важливо в цій сфері?
- що саме для Вас має значення?
- що Ви хочете, та що Вам це дасть?
- без чого Ви відчуваєте себе незадоволеним у цій сфері?

4. Записати цінності, які належать до цієї життєвої сфери. Цінності потрібно формулювати одним словом або коротким реченням.

5. Проранжувати цінності у кожній сфері в порядку зростання їх важливості.

6. Продумати, як можна реалізувати такі цінності.

Під час виконання вправи учасникам тренінгу стане більш зрозуміла власна життєва мотивація.

### **Тематична частина № 6: «Мотивація професійної діяльності».**

**Мета:** пояснити учасникам тренінгу особливості різних способів мотивації працівників в організації та розвинути здатність до самомотивації професійної діяльності.

Міні-лекція на тему: мотивація та стимулювання працівників в організації.

#### **Вправа «Кращий мотив».**

**Мета вправи:** допомогти учасникам тренінгу на практиці зрозуміти особливості усвідомленого вибору професії.

**Методика проведення вправи:** перед учасниками тренінгу постає завдання обрати найбільш правильний мотив вибору власної професії, тобто ту головну причину, за якою вони обрали собі професію. Для цього тренер зачитує по 2 мотиву, а кожен учасник обирає, за власним бажанням, той мотив, який йому найбільше підходить.

Список мотивів складається з 16 речень.

1. Можливість отримати популярність, прославитися.
2. Можливість продовжувати сімейні традиції.
3. Можливість продовжувати навчання зі своїми товаришами.
4. Можливість служити людям.
5. Заробіток.
6. Значення для економіки країни, громадське та державне значення професії.
7. Легкість знайти роботу.

8. Перспективність роботи.
9. Дозволяє проявити власні здібності.
10. Дозволяє спілкуватися з людьми.
11. Збагачує знаннями.
12. Різноманітна за змістом робота.
13. Романтичність, благородство професії.
14. Творчий характер праці, можливість робити відкриття.
15. Важка, складна професія.
16. Чиста, легка, спокійна робота.

Тренер зачитує 1-й та 2-й мотив, 3-й та 4-й ... 15-й та 16-й. Після цього у нього залишається список з 8 мотивів, з якого він знову зачитує 1-й та 2-й мотив, 3-й і 4-й тощо. Таким чином після закінчення вправи кожен учасник тренінгу самостійно для себе визначить 2 головних мотиви, за якими він обрав власну професію.

#### **Кейс «Мотивація працівника».**

**Мета кейсу:** за допомогою аналізу та обговорення запропонованої ситуації визначити головні мотиваційні особливості кожного учасника тренінгу.

**Методика проведення:** тренер пропонує для обговорення учасникам тренінгу наступну ситуацію.

Керівник вирішив мотивувати свого працівника, запропонувавши йому для вирішення нове творче завдання, виконання якого, на думку керівника, сприятиме більш повній самореалізації працівника. Однак замість підвищення продуктивності підлеглого, як припускав керівник, між ними виник конфлікт. Керівник запропонував своєму співробітникові розробити проект нового напрямлення діяльності компанії. Проте, зазвичай відповідальний та обов'язковий співробітник висловив опір такому завданню. В якості протесту він наводив такі аргументи: «Я добре виконую ті завдання, які належать до моєї професійної компетенції. Мені подобається, коли мої справи в порядку, а завдання чітко та вчасно виконуються. Розробляти новий проект означає увійти

у «поле некомпетентності», і я при цьому буду відчувати дискомфорт. Крім того, незрозуміло, які результати можна отримати при розробці нового проекту, а виконання звичних для мене завдань надає компанії постійний прибуток.

Далі учасники тренінгу відповідають на запитання кейсу.

1. Як ви думаєте, в чому полягає причина конфлікту між керівником та працівником?

2. Яку помилку допустив керівник обравши спосіб мотивації свого співробітника?

### **Вправа «Пропозиція».**

**Мета вправи:** навчити учасників тренінгу обирати способи та методи створення та посилення мотивації іншої людини.

**Методика проведення вправи:** учасники тренінгу об'єднуються у дві команди. Завдання кожної з команд – розробити план створення або посилення мотивації в учасника протилежної команди. Кого з учасників мотивувати команди обирають самостійно. Головне завдання кожної команди – зуміти використати такі мотиви, які б допомогли їм переманити учасника іншої групи у свою команду. Учасники вправи можуть використовувати самі різні мотиви, головне, щоб вони мотивували учасника протилежної команди на перехід у їх команду. Далі учасники обговорюють, які саме мотиви надали найбільш істотний вплив на рішення учасників перейти, або не перейти в іншу команду.

### **Рольова гра «Керівник – співробітник».**

**Мета гри:** сформувати навички ефективної мотивації інших людей.

**Методика проведення гри:** учасники тренінгу об'єднуються в пари, одна людина з пари стає керівником, інша – співробітником. Завдання «керівника» – донести мету (пов'язану з ефективністю діяльності організації) до «співробітника», мотивуючи його при цьому на її досягнення. Завдання «співробітника» – вступити в діалог з «керівником» та залежно від ступеня мотивації погодитися або ні з пропозицією «керівника». Потім учасники за 10 – ти бальною шкалою оцінюють ступінь ефективності своєї взаємодії. Далі учасники міняються ролями. Під час обговорення результатів учасники

тренінгу відповідають на два питання.

1. Що допомагало мотивувати на досягнення мети? Наприклад, чітка мета, впевненість «керівника», пропозиція допомоги та підтримки, узгодження бачення результатів, вказівка на вигоду тощо.

2. Що заважало цьому? Наприклад, нечітка, розпливчата мета, відсутність діалогу, маніпулювання, тиск на «співробітника» тощо.

### **Заключна частина тренінгу: «Зворотній зв'язок».**

**Мета:** забезпечити зворотній зв'язок усіх учасників тренінгу, актуалізувати уявлення учасників тренінгу про їх власну унікальність, проаналізувати зворотній зв'язку від учасників тренінгу про ефективність нового досвіду для забезпечення конструктивних змін у їх реальному житті та професійній діяльності.

### **Вправа «Коло».**

**Мета вправи:** розвиток рефлексивних здібностей, осмислення та інтеграція учасниками тренінгу досвіду, який вони здобули у процесі тренінгу.

**Методика проведення вправи:** учасники тренінгу розташовуються так, щоб утворилося коло та по черзі висловлюються свої почуття, враження, переживання, які вони відчували під час тренінгу.

Під час заключної частини кожен учасник тренінгу відповідає на питання:

1. Які емоції він відчував під час тренінгу, які думки у нього виникали?
2. Що нового він дізнався про себе та своє життя?
3. Як змінилися його погляди на життя та професійну діяльність?
4. Який досвід він отримав від участі у тренінгу, що цінного з ним відбулося?