

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
ЦЕНТРАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
Кафедра державної служби та менеджменту освіти



Н. В. Любченко

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРА В ОСВІТІ

Спецкурс для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти, органів управління освітою, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти, Р(М)МК(Ц)

Київ
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
2017

Рецензенти:

- Рябова З. В.** — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, управління та адміністрування Навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;
- Бондарчук О. І.** — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології управління Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;
- Білик Н. І.** — доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогічної майстерності Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти ім. М. Остроградського.

Любченко Н. В.

Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті: спецкурс / Н. В. Любченко ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — Київ, 2017. — 56 с.

Підготовлено для організації підвищення кваліфікації з питань застосування науково-організаційних засад самоменеджменту в професійній діяльності сучасного менеджера в освіті. Спецкурс складається з пояснювальної записки, навчально-тематичного плану, програмного змісту, питань для самоконтролю, завдань для самостійної роботи та списку використаної літератури.

Розрахований для керівників закладів дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти, органів управління освітою, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти, Р(М)МК(Ц), а також для всіх, хто цікавиться зазначеною проблематикою.

УДК 378.37.001

*Схвалено вченою радою Центрального інституту
післядипломної педагогічної освіти
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 6 від 14 листопада 2017 р.)*

*Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри
державної служби та менеджменту освіти
Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 7 від 6 листопада 2017 р.)*

© Н. В. Любченко, 2017

© ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2017

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	4
Навчально-тематичний план	7
Програмний зміст спецкурсу	7
Інформаційно-методичні матеріали до спецкурсу	16
Література	52

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

У сучасних умовах глобалізаційних процесів, входження України до єдиного загальноєвропейського освітнього простору та визначення нових пріоритетів сталого розвитку, модернізаційних перетворень у структурі, змісті національної системи освіти збільшується потреба у підвищенні адаптивності організації, швидкості її реагування на зміни. Ця адаптивність стає одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності навчального закладу як соціально-педагогічної системи. Саме тому актуальним є пошук шляхів досягнення успіху у вирішенні завдань підвищення ефективності діяльності керівника навчального закладу (загальноосвітнього, дошкільного, позашкільного, професійно-технічного, вищого) – своєї і підлеглих, забезпечення адаптивності закладу в умовах реформування галузі. Використання технологій самоменеджменту, самоуправління кар'єрою в професійній діяльності менеджера в освітній галузі в умовах імплементації Закону України «Про освіту», модернізаційних змін в галузі може бути чинником підвищення ефективності управління організацією, навчальним закладом, його конкурентоспроможності. Включення спецкурсу, який базується на теоретичних засадах психології, менеджменту, педагогіки, філософії, соціології, в робочу навчальну програму курсів підвищення кваліфікації сприятиме підвищенню професійної компетентності керівників закладів дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти, органів управління освітою, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти, Р(М)МК(Ц), формуванню вмій та навичок щодо створення та запровадження проектів з підвищення ефективності діяльності менеджера в освітній галузі на основі технологій самоменеджменту, розроблення алгоритмів ефективної самоорганізації та організації роботи освітньої установи, закладу з використанням технологій самоменеджменту й тайм-менеджменту, у тому числі й для вивчення на дистанційному етапі.

Даний спецкурс можливо реалізувати під час навчання на курсах підвищення кваліфікації в ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Метою спецкурсу є формування у слухачів цілісного уявлення про самоменеджмент в професійній діяльності керівників освітніх установ та навчальних закладів різних освітніх рівнів, його сутність та структурні елементи, системний підхід в управлінській діяльності як методологічну основу ефективного застосування технологій самоменеджменту в професійній діяльності, а також формування навичок самостійного впровадження набутих знань, умінь і навичок у практичній та дослідницькій діяльності.

Навчальні цілі:

Слухач повинен знати:

- науково-організаційні засади самоменеджменту в професійній діяльності менеджера в освітній галузі;
- основні організаційно-педагогічні умови ефективного впровадження засвоєного матеріалу в управлінні навчальними закладів різних освітніх рівнів;
- сучасні технології тайм-менеджменту з підвищення ефективності професійної діяльності працівників навчальних закладів різних освітніх рівнів та в реалізації власних педагогічних ідей, самоосвіті;
- сутність технологій планування робочого часу, прийняття рішень за пріоритетністю завдань, цілепокладання в контексті самоуправління кар'єрою;
- можливості інформаційно-комунікаційних технологій, інтернет-ресурсів з питань, самоменеджменту, тайм-менеджменту.

Слухач повинен уміти:

- професійно користуватися спеціальною термінологією;
- самостійно працювати з нормативно-правовою, науково-методичною літературою, систематизувати і узагальнювати інформацію, статистичні дані, що містяться в довідковій та науковій літературі, за зазначеною тематикою;
- інтерпретувати та використовувати отримані знання для забезпечення ефективної професійної діяльності;
- ініціювати створення та запровадження проектів щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в освітній галузі на основі технологій самоменеджменту;
- аналізувати результати використання свого робочого часу та працівників закладу освіти, освітньої установи з метою визначення пріоритетних справ, раціонального планування роботи, раціоналізації роботи з документами;
- розробляти алгоритми ефективної самоорганізації та організації роботи освітньої установи, навчального закладу з використанням технологій само менеджменту й тайм-менеджменту;
- користуватися можливостями сучасних інформаційно-комунікаційних засобів для ефективного використання робочого часу менеджера освіти.
 - генерувати ідеї та створювати проекти з питань само менеджменту й тайм-менеджменту з метою підвищення фахового рівня працівників освітньої галузі.

Слухач повинен усвідомлювати:

- важливість застосування технологій самоменеджменту й самоуправління кар'єрою в умовах модернізаційних змін в освітній галузі;
- значення впливу застосування технологій самоменеджменту, тайм-менеджменту, самоуправління кар'єрою на ефективність управлінської діяльності;
- стратегічні підходи до створення індивідуальної траєкторії професійного зростання із застосуванням технологій самоменеджменту, тайм-менеджменту, самоуправління кар'єрою.

Спецкурс складається з 14 годин, з яких 12– аудиторні та 2 – для самостійної роботи.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва теми	Кількість годин на заняття	Вид заняття
1	Науково-організаційні основи самоменеджменту менеджера в освіті	2	лекція
2	Поняття «кар'єра», управління та самоуправління кар'єрою	2	лекція
3	Планування і контроль у самоменеджменті керівника: за і проти	4	навчальний тренінг
	Інтернет-ресурси та соціальні мережі як інструменти самоменеджменту і тайм-менеджменту менеджера в освіті	2	самостійна робота
4	Новий час – нові можливості, або як підвищити ефективність управлінської діяльності на основі технологій самоменеджменту	4	конференція з обміну досвідом
	Усього	14	

ПРОГРАМНИЙ ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ

Тема 1. Науково-організаційні основи самоменеджменту менеджера в освіті.

Мета: розкрити теоретичні основи управління та координації як функції управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти, сутність ключових понять з проблематики.

ПЛАН

1. Актуальність проблематики та наукова семантика самоменеджменту керівника навчального закладу в умовах трансформаційних суспільних перетворень.
2. Сучасні концепції, напрями та функції самоменеджменту фахівця.
3. Технології планування робочого часу та прийняття рішень за пріоритетністю справ у професійній діяльності менеджера в освіті.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджували питання само менеджменту й тайм-менеджменту фахівця.
2. Розкрийте сутність понять «менеджмент», «управління», «самоменеджмент», «тайм-менеджмент».
3. Які ідеї покладені в основу сучасних концепцій самоменеджменту?
4. Назвіть напрями і функції визначені самоменеджменту фахівця в освітній галузі.
4. Охарактеризуйте сутність технологій планування робочого часу.
5. Порівняйте технології прийняття рішень за пріоритетністю справ та створіть алгоритм встановлення пріоритетів під час складання плану на день.

Тема 2. Поняття «кар'єра», управління та самоуправління кар'єрою

Мета: розкрити теоретико-концептуальні основи поняття «кар'єра», управління та самоуправління кар'єрою менеджера в освітній галузі

ПЛАН

1. Кар'єра і кар'єрна стратегія: теоретико-концептуальні основи.
 - 1.1. Сутність поняття «кар'єра».
 - 1.2. Типологія кар'єрних процесів.
 - 1.3. Енергетика кар'єри.
 - 1.4. Механізм кар'єрного процесу.
 - 1.5. Чинники гальмування кар'єрного процесу .
 - 1.6. Сутність та загальні принципи кар'єрної стратегії.
 - 1.7. Етапи кар'єри людини.
2. Управління кар'єрою.
 - 2.1. Динаміка кар'єри.
 - 2.2. Професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий Зросток.
 - 2.3. Умови, етапи управління кар'єрою.
3. Самоуправління кар'єрою.Цілепокладання, планування та реалізація кар'єри працівником.
 - 3.1. Чинники успіху кар'єри.
 - 3.2. Авторитет, імідж, репутація.

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте необхідність поєднання професійно-кваліфікаційного та професійно-посадового розвитку персоналу в системі освіти.
2. Визначте, які знання, вміння, навички потрібні для досягнення успішної кар'єри менеджера освіти.
3. Які кар'єрні можливості для працівників освіти відкриваються після набуття чинності нового Закону України «Про освіту»? Обґрунтуйте свою думку.
4. Що таке кар'єризм? Чи погоджуєтеся з визначенням: Кар'єризм — це гонитва за кар'єрою, прагнення до особистого благополуччя, просування на службі в особистих інтересах. Це прагнення викликане корисливими цілями в ущерб інтересів суспільної справи. Яке Ваше відношення до явища «кар'єризм», до кар'єристів?
5. Висловіть свою думку:
 - а) З одного американського журналу:
 - Кар'єра. Тривалий час вона являлась нам у вигляді східців, на верхівку яких ми прагнули із усіх сил. Та було раніше. Але все змінюється, і сьогодні вже східці розбиті. Такий поворот змушує шукати нові шляхи підйому.
 - Зараз ми констатуємо, що саме слово “кар'єра” має надто вузьке значення. На сьогоднішній день ваша робота складається із постійного удосконалення вмінь та знань, накопичування досвіду та набуття нових зв'язків. Старі східці були нерухомим предметом. Тепер питання в тому, чи є у вашому наборі інструментів навички, які

перестали бути чимось вертикальним, - їх слід розглядати як розширення кола вашого впливу.

- У світлі цих змін вираз “просунути по службі” набув нового сенсу: заробити більше гроші, працювати над найвигіднішими проектами та брати участь як у великій грі, так і в “роздачі слонів”. Тут посади мало значать – до уваги приймаються гроші та якість роботи.

- У новій грі люди переходять від проекту до проекту, від фірми до фірми. Визначення професій – розпливчасті, посади майже безглузді. Значення мають ваші знання, те, як ви їх застосовуєте в бізнесі та скільки ви за це отримуєте. Кращі гравці, як правило, пробиваються до верху. Якщо ви хочете досягти верхівки, сконцентруйтеся на шести основних моментах, які відрізняються від раніше відомих способів просунути по службі:

- Любіть свою роботу, визначивши насамперед, хто ви насправді.
- Ніколи не переставайте цікавитися новими технологіями та нововведеннями в мистецтві управління.
- Намагайтесь здобувати міжнародний досвід.
- Створюйте нові можливості в галузі, бізнесі тощо.
- Прагніть до підвищення, але не женіться за титулами та кількістю підлеглих.

- Перевершіть самі себе в тому, що ви робите.
- Залежно від темпераменту, енергетичного рівня та меж уявлень фактори руйнування старих східців кар’єри може надихнути або налякати. Але дещо залишається постійним: якщо ви дійсно хочете вирватися вперед, будьте кращими із кращих у тому, що ви робите. Завтра саме про себе потурбується, якщо ви робите чудову роботу сьогодні.

б) Відомо, що підлеглі залежать від керівника, але про те, що підлеглі також люди, часто пам’ятають лише вони самі. Керівництво бачить в них лише гарних або поганих працівників.

- Однак не буває гарних і поганих працівників, як і не буває добрих і поганих людей – у кожній людині є добрі і погані риси. Часто буває, що поганий працівник поганий через те, що просто не на своєму місці.

- Спробуйте знайти роботу, яка б була йому до вподоби – і працівник може стати незамінним.

в) Прочитайте «Правила самоуправління кар’єрою», висловіть свою думку щодо їх доцільності застосування:

- Не марнувати часу на роботу з безініціативним і безперспективним керівником.
- Розширювати свої знання й навички.
- Готувати себе до вищих і відповідальніших посад.
- Пізнавати та оцінювати тих, хто може допомогти чи сприяти вашій кар’єрі.
- Складати плани на добу й на тиждень, в яких залишити місце для улюблених занять.

- Ніколи не жити одним минулим, дбати про майбутнє.
- Пам’ятати, що все в житті змінюється, і вміти цінувати ці зміни.
- Не допускати, щоб ваша кар’єра розвивалася значно швидше, ніж у інших.

- Звільнитися, як тільки впевнилися, що це необхідно.
 - Думати про організацію як про елемент ринку праці й не забувати про існування зовнішнього ринку праці.
- г) Яку мету, на ваш погляд, слід обрати менеджеру освіти?
- Можливі цілі кар'єри:
 - обрати вид діяльності або посаду, які відповідають самооцінці й тому дають моральне задоволення;
 - мати роботу, яка підсилює ваші можливості й розвиває їх;
 - обіймати посаду, що має творчий характер;
 - працювати за професією, що дає змогу досягти певної межі незалежності;
 - мати добре оплачувану роботу або ще й можливість додатково працювати;
 - обрати таку посаду, яка б давала змогу продовжувати активне навчання;
 - мати роботу, що залишає багато вільного часу для особистих справ, зокрема виховання дітей.

Тема 3. Планування і контроль у самоменеджменті керівника: за і проти

Мета: провести змістовний публічний діалог учасників семінару щодо науково-організаційних основ самоменеджменту й тайм-менеджменту, застосування технологій планування робочого часу, прийняття рішень за пріоритетністю справ, самоуправління кар'єрою в професійній діяльності менеджера в освіті.

ПЛАН

1. Планування робочого часу менеджера в освіті: метод «Альпи», піраміда планування Б. Франкліна, «пряме» планування за допомогою щоденників і карток обліку часу.
2. Прийняття рішень за пріоритетністю справ: матриця Д. Ейзенхауера; принцип Парето, метод АБВ-аналізу.
3. Контроль за виконанням плану дня й перенесення незробленого на інший день у самоменеджменті: метод Л. Зайверта.
4. Методика «mind map» («розумової карти») у самоуправлінні кар'єрою.

Вправи тренінгу:

1. **Завдання:** порівняти визначення поняття «тайм-менеджмент» зарубіжними та вітчизняними науковцями, сформулювати власне визначення поняття.

<i>Визначення понять</i>	<i>Нотатки</i>
<i>набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою покращення якості життя (Сьюзен Уорд)</i>	
<i>мистецтво управління не тільки своїм часом, а й життям у цілому (Брайан Трейсі).</i>	
<i>сукупність практик, навичок, інструментів, спільне використання яких дозволить більш ефективно використовувати робочий час, а в перспективі підвищити якість життя (Г. Архангельський)</i>	

<p>напря́м самоменеджменту, сукупність технологій самостійної організації співробітником своєї роботи для вирішення значущих для нього цілей, першочергову увагу в якій він приділяє питанням планування часу (О. Штепа)</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу і підвищення контролю зростаючої кількості завдань; стиль життя і філософія цінності часу у швидкому потоці інформації і постійно мінливому світі (Колесов О.С., Вацьківська А. В.)</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>сукупність методик оптимальної організації праці керівника / працівника для ефективного виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. (Замогильний А. Г. Тайм-менеджмент // Освіта дорослих : енциклопедичний словник 2014 року).</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>На мою думку, тайм-менеджмент – це</p> <hr/> <hr/>	

2. Проаналізувати характерні помилки у плануванні робочого часу.

- *Ситуація:* «Мені складно дається планування часу, тому що я від народження неорганізована людина».

У чому помилка:

- *Ситуація:* «Я переконаний, що планування часу позбавляє життя елементів непередбачуваності й робить його рутинним».

У чому помилка:

- *Ситуація:* «Щоб зробити більше, мені треба працювати ще старанніше»

У чому помилка:

- *Ситуація:* «Усі мої цілі й плани у мене в голові. Я вважаю, що немає необхідності записувати їх на папері».

У чому помилка:

- *Ситуація:* «Як я можу скласти список своїх цілей, якщо хочу від життя так багато?»

У чому помилка:

3. Скласти карту обліку робочого часу впродовж тижня з використанням

методу Д. Ейзенхауера. На основі аналізу отриманих результатів розробити інструкцію «10 кроків до економії робочого часу».

4. Складіть план на свій завтрашній робочий день за таким алгоритмом методу АБВ:

- скласти перелік усіх завдань, які мають бути виконані за відповідний проміжок часу;

- систематизувати завдання за ступенем їх важливості, встановити черговість справ у відповідності з їх «вартістю» для вашої діяльності;
- оцінити їх у відповідності з категоріями А, Б, В;
- провести відповідну корекцію, орієнтуючи свій план на завдання А;
- оцінити завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

Пріоритет	Час дня	Вид діяльності	Витрати часу	Примітка (як можна заощадити час у майбутньому)
1	2	3	4	5

4. На основі методики вибору кар'єри (за Є.А.Могильовкіним) та «mind map» («розумової карти»), розробленої англійським психологом Тоні Б'юзенем, розробіть план кар'єрного просування.

Шляхи вибору кар'єри (за Є.А.Могильовкіним):

Крок 1	Визначення працівником кінцевої бажаної мети службового просування і послідовності робочих місць на шляху до неї
Крок 2	Визначення працівником поточних джерел інформації про можливі робочі місця
Крок 3	Аналіз робочих місць, їх порівняння між собою: типи, функції
Крок 4	Аналіз працівником власних можливостей, формулювання запитів (про заробітну плату, умови для кар'єри, підвищення кваліфікації)
Крок 5	Виявлення працівником відповідності власних запитів і запитів органу влади
Крок 6	Здійснення кар'єри, постійне спостереження за своїм просуванням з одного робочого місця на інше, варіювання кінцевої мети службового просування

5. **Завдання:** Назвіть ключові характеристики понять «авторитет», «імідж», «репутація».

Визначення понять	Ключові характеристики поняття
АВТОРИТЕТ (нім. <i>Autorität</i> , від лат. <i>auctoritas</i> — влада, вплив) — загальноновизнана довіра, пошана.	
ІМІДЖ (від лат. <i>imago</i> - образ, вид) — це цілеспрямовано сформований образ якої-небудь особи, явища, предмета, які покликані збільшити емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації, реклами, пропаганди тощо.	

РЕПУТАЦІЯ (лат. *kerputare* - розмірковую) – це узагальнена думка про якості, переваги або ж недоліки її носія, яка складається з асоціацій, образів, досвіду, але вона найчастіше визначається минулим, а не теперішнім, і містить у собі очікування ("майбутнє").

Як Ви розумієте такі тези (проілюструйте прикладами з практики своєї професійної діяльності):

- **ІМІДЖ** є інтегральним індикатором сприйняття громадськістю проявів усіх аспектів діяльності людини, соціального інституту тощо.

- **ІМІДЖ** – символічний образ суб'єкта, який характеризується динамічністю, неподільною єдністю чуттєвих й змістових компонентів та відтворює потреби соціальної групи.

- **ІМІДЖ** – явище комплексне. Імідж організації створюють люди, які в ній працюють, а сукупний образ організації ототожнюється з образом сфери їх діяльності.

- За однією з впливових теорій Веттена-Меккі **ІМІДЖ ТА РЕПУТАЦІЯ** є компонентами симетричної комунікації між їх носіями та відповідними зацікавленими сторонами («іншими»).

Практична робота.

Завдання: 1. Завершіть речення:

Формування авторитету залежить від _____

Формування іміджу залежить від _____

Формування репутації залежить від _____.

Завдання: 2. Завершіть речення:

Мій авторитет залежить від _____

Мій імідж залежить від _____

Моя репутація залежить від _____

6. Написати інтерв'ю журналу «Ділові люди» на тему «У чому секрет моєї професійної ефективності».

Тема. Інтернет-ресурси та соціальні мережі як інструменти самоменеджменту і тайм-менеджменту менеджера в освіті.

Завдання до самостійної роботи

1. Висловіть свою думку: .

Здавалося б, якщо ведете свій органайзер, плануєте свою діяльність і дбайливо ставитеся до свого часу, то що ще можна покращити свою роботу? Можна переходити до більш ефективних комунікацій з іншими людьми. Наприклад, всім відома соціальна мережа Facebook може бути для Вас як поглиначем часу, так і ефективним інструментом тайм-менеджменту.

У кожного з нас є велике число друзів, знайомих, колег. З багатьма хочеться спілкуватися, підтримувати зв'язок, перебуваючи в дружніх або ділових відносинах. З іншого боку, час приділити всім дуже важко. Facebook допомагає нікого не забути і залишатися з усіма на зв'язку.

По-перше, ніяка поломка комп'ютера, злом вашої сторінки та інші неприємності не зможуть позбавити Вас Вашого аккаунту. По-друге, Вам не потрібно шукати email ваших знайомих, щоб написати їм повідомлення.

По-третє, Ви можете створювати тематичні групи, в рамках яких можете обговорювати важливі професійні питання. Це можуть бути колеги по роботі, група в інституті, група друзів Ви можете обговорити події в освітянській галузі, професійні здобутки професійно-технічних навчальних закладів.

Ви також можете створювати зустріч у рамках групи або окремо. Зустріч призначається на конкретний день (час) і, по суті, з точки зору тайм-менеджменту зустріч - це якоесь масове календарне подія, яка відображається в особистому календарі у кожного з його учасників. На сторінці зустрічі Ви можете вести спільне або тематичні обговорення, вносити фотографії або графік виступів, наприклад.

Звичайно, групи та зустрічі на Facebook не замінять живого спілкування. Їх мета в іншому. Вони дозволяють у рамках єдиного інформаційного простору централізовано обговорити питання, що стосуються певної групи людей, домовитися про зустріч і її нюансах. Перевагу перед іншими видами комунікацій в тому, що всі учасники володіють однією і тією ж інформацією про місце і час зустрічі, тому ця інформація зберігається централізовано, а не передається з вуст у уста.

Якщо ж необхідно додати одного або декількох людей до зустрічі, то не буде необхідності довго вводити їх в курс справи, переказувати все те, що обговорювали. Досить підключити їх до зустрічі або включити в групу.

Можна знайти безліч сервісів, спеціально заточених під груповий тайм-менеджмент, розуміючи ефективну організацію часу для професійного спілкування. Прикладами можуть бути:

Групи на Facebook:

[ГРОМАДСЬКИЙ ОСВІТНІЙ РУХ](#)

[Кафедра філософії і освіти дорослих](#)

Сайт PROMETHEUS <http://prometheus.org.ua/about-us/>

«Prometheus» – громадський проект масових відкритих онлайн-курсів (МВОК). У співпраці з викладачами кращих ВНЗ України ми створюємо та розміщуємо МВОК на власній онлайн-платформі та надаємо безкоштовну можливість університетам, організаціям та провідним компаніям публікувати та розповсюджувати курси на цій платформі. Ми відкриваємо безкоштовний онлайн-доступ до найкращих навчальних курсів університетського рівня всім бажаючим в Україні.

Книги і учебники по тайм-менеджменту
<http://korolenko.kharkov.com/metod/info5.php?iddoc=5>

Методичні консультації тайм-менеджмент керівника

Блог Ореста Зуба <http://openmind.com.ua/2012/02/27/deadlines/>

Мрія + Дата = План, або Як опанувати дедлайни?

Інструкція: як встигати вчитись і жити? <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti/>

2. Проаналізуйте інтернет-ресурси з визначеної проблеми та складіть анотований список актуальних сайтів, веб-проектів з питань самоменеджменту й тайм-менеджменту сучасного менеджера освіти.

Тема 5. Новий час – нові можливості, або як підвищити ефективність управлінської діяльності на основі технологій самоменеджменту

Мета: обговорити актуальні питання визначення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності на основі технологій самоменеджменту й тайм-менеджменту та організувати ефективний обмін досвідом учасників конференції.

ПЛАН

1. Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера освіти в умовах післядипломної педагогічної освіти.

2. Використання технологій визначення цілей, планування робочого часу, контролю за використанням робочого часу, визначення пріоритетності справ під час прийняття рішень: за і проти.

3. Проблема формування тайм-менеджмент-компетентності фахівця навчального закладу, органу управління освітою.

4. Форми науково-методичної роботи з працівниками освітньої галузі щодо підвищення професійної ефективності.

Питання до конференції з обміну досвідом:

1. Як Ви розумієте такі слова Президента НАПН України В. Г. Кременя: «Світ вступив в інноваційний тип прогресу. Затребуваною в будь-якій галузі суспільства є лише інноваційна людина, тобто людина з інноваційним типом мислення, інноваційною культурою і здатністю до інноваційного типу діяльності»?

2. Наведіть приклади застосування технологій самоменеджменту й тайм-менеджменту в своїй професійній діяльності.

3. Які проблеми є характерними в роботі сучасного менеджера освіти з самоменеджменту (самоуправління)?

4. Які шляхи, форми науково-методичної роботи з керівниками, науково-педагогічними і педагогічними працівниками щодо підвищення професійної ефективності Ви могли б назвати? Чому?

ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО СПЕЦКУРСУ

ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Світ вступив в інноваційний тип прогресу. Затребуваною в будь-якій галузі суспільства є лише інноваційна людина, тобто людина з інноваційним типом мислення, інноваційною культурою і здатністю до інноваційного типу діяльності.

Така людина має бути здатною сприймати зміни, творити зміни, жити у постійно змінюваному середовищі – нові знання, нові ідеї, нові технології, нове життя.

В. Г. Кремень.

Ключові слова: *технологія, менеджмент, управління, самоменеджмент, тайм-менеджмент, дедлайн, лайфхаки, планування робочого часу, пріоритетність завдань.*

Постановка проблеми

Актуальність проблеми дослідження. Сучасні умови щодо глобалізаційних процесів ХХІ століття, входження України до єдиного загальноєвропейського освітнього простору та визначення нових пріоритетів сталого розвитку, модернізаційних перетворень в структурі, змісті національної системи освіти збільшується потреба у підвищенні адаптивності організації, швидкості її реагування на зміни. Ця адаптивність стає одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності навчального закладу як соціально-педагогічної системи. Саме тому актуальним питанням є пошук шляхів досягнення успіху у вирішенні завдань підвищення ефективності діяльності керівника навчального закладу (загальноосвітнього, дошкільного, позашкільного, професійно-технічного, вищого) – своєї і підлеглих, забезпечення адаптивності закладу в умовах реформування галузі. Використання методів, засобів, прийомів тайм-менеджменту може бути чинником підвищення ефективності управління організацією, навчальним закладом, його конкурентоспроможності.

Саме розкриттю сутнісних характеристик тайм-менеджменту, теоретичних аспектів використання його технологій в діяльності керівника навчального закладу й присвячується ця стаття.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням розроблення методів тайм-менеджменту присвячені праці таких фахівців з наукового менеджменту та наукової організації праці, як А. Гаст, П. Друкер, К. Макхэм, К. Меллер, М. Мескон Т. Пітерс, Г. Попов, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, та ін.

Також відомими є дослідження з тайм-менеджменту зарубіжних фахівців: К. Бішофа, Л. Зайверта, Й. Кноблауха (Німеччина), П. Дойля, С. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Д. Коулі (Австралія), Р. Кійосакі (Японія).

Серед сучасних авторів науковців-дослідників проблем тайм-менеджменту можна відзначити Г. Архангельського, Ю. Васильченко,

А. В. Вацьківську, Н. Вернікову, А. Гастева, О. Горбачова, О. Колесова, Є. Мерзлякову, Н. Мотіну, Л. І. Скібіцьку, А. Халецьку, О. С. Штепу.

Метою цієї статті є опис сутнісної характеристики тайм-менеджменту, упровадження його технологій як ресурсу підвищення ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу.

Виклад основного матеріалу

Головний чинник суспільного прогресу нинішньої цивілізації лежить у площині науки і освіти. За словами В. Г. Кременя, «світ вступив в інноваційний тип прогресу. Затребуваною в будь-якій галузі суспільства є лише інноваційна людина, тобто людина з інноваційним типом мислення, інноваційною культурою і здатністю до інноваційного типу діяльності. Така людина має бути здатною сприймати зміни, творити зміни, жити у постійно змінюваному середовищі — нові знання, нові ідеї, нові технології, нове життя».

Сучасна освіта повинна готувати людину, яка здатна жити в надзвичайно глобалізованому і динамічно змінному світі, сприймати його змінність як суттєву складову власного способу життя. Глобалізація, трансформаційні процеси та неперервна інформаційна змінність обумовлюють включення людини в дуже складну систему суспільних взаємовідносин, вимагають від неї здатності до нестандартних і швидких рішень.

Наталія Чуприна, засновниця і модератор групи «Громадський освітній рух» у Facebook, зазначає, що «галузь освіти сьогодні є єдиним соціальним інститутом, через який проходить кожна людина, набуваючи рис особистості, фахівця і громадянина. Тому завданням навчального закладу XXI століття має бути: навчити дитину вчитись та мислити, сформувати здатність будувати свій життєвий шлях, досягати успіху і не «зламатись» при перешкодах, привити аналітичні, творчі, організаторські, комунікаційні навички, а також базові життєві навички сьогодення: навички планування, постановки цілей, прийняття рішень, розв'язку конфліктів, роботі у команді, керування собою у часі, самооцінці та саморозвитку, вміння слухати, проявляти ініціативу і креативність, привити систему духовних цінностей». Саме тому до керівника навчального закладу (загальноосвітнього, дошкільного, позашкільного, професійно-технічного, вищого) в умовах комплексного реформування освітньої галузі, що відбувається, висувуються вимоги щодо вирішення відповідних стратегічних цілей і завдань, визначених у законодавчих і методологічних положеннях про освіту. Такий підхід обумовлює науковий пошук технологічного інструментарію, який сприяв би підвищенню ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу.

В останні роки в умовах модернізаційних змін у суспільстві все більша кількість менеджерів у будь-якій сфері усвідомлюють потребу в упровадженні принципів, методів та прийомів тайм-менеджменту (управління часом). Аналіз підходів різних науковців щодо понять «управління», «менеджмент», «самоменеджмент» і «тайм-менеджмент» показав необхідність встановлення ступеня їх взаємозв'язку в межах наукової семантики.

За Енциклопедією освіти, менеджмент (від англ. «to manage» – «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою») це одна з головних функцій управління, в якій відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) (СУ) на об'єкт управління (ОУ – соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), у результаті якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Як зазначає В. І. Маслов, професійна організація систем управління, пов'язаних з діяльністю людей у конкурентних сферах, підтримання їх ефективного функціонування прийнято називати *менеджментом*. Управління більш загальне поняття і розповсюджується на всі системи без винятку (соціальні, технічні, біологічні тощо) Управління – процес цілеспрямованого впливу на систему, в результаті якого досягається упорядкованість її структурних компонентів, їх розвиток відповідно до поставленої мети.

Поняття «самоменеджмент», на думку дослідників, введено у науковий обіг директором німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайвертом. Деякі автори при описі проблем і методів самоменеджменту використовують терміни «аутогенний менеджмент», або «самоврядування», «самоуправління». На думку О. С. Штепи, самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущих для неї цілей. Самоменеджмент, як визначає К. А. Андрющенко, є самостійним управлінням працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь й навичок, яке направлене на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективно його використання на задоволення свої потреб та досягнення загальних цілей організації. З урахуванням узагальнення наукових джерел, ми дотримуємося думки, що самоменеджмент – це наука про самокерування і самоорганізацію людини; управління власними ресурсами для досягнення значущих для неї цілей, тобто вміння їх набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати й бути успішною і самодостатньою людиною.

Іноді у деяких наукових джерелах можна зустріти терміни «самоменеджмент», «персональна (особиста) організація праці», які часто ототожнюються з поняттям «тайм-менеджмент». Наприклад, у підручнику «Державна служба», самоменеджмент визначається як послідовне і цілеспрямоване використання методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально використати свій час.

Необхідність виокремлення управління часом, тобто тайм-менеджменту в окрему галузь досліджень була обумовлена постійно зростаючим темпом змін у навколишньому середовищі, збільшенням інформаційних потоків, які необхідно опрацьовувати керівнику, а також підвищенням рівня вимог щодо мобільності та організованості менеджерів.

Як пише у своєму блозі львівянин Орест Зуб, все наше життя складається з сукупності дедлайнів, розуміючи під поняттям «дедлайн» (від англ. *deadline*) крайній термін (дата або/чи час), до якого має бути виконано певне завдання. «Фактично дедлайни задають темпу більшості людей, які женуться своєю

стежинкою, намагаючись встигнути все, що їм підкидає Всесвіт. Чи можна опанувати свій час? Чи можна стати капітаном свого життя і самому вирішувати що робити, коли і як?

Ідея управління часом, я стверджують дослідники, можливо, існує рівно стільки, скільки існує людство. Вперше поставили питання про впровадження технологій персональної організації праці класики теорії менеджменту Ф. У. Тейлор, К. Макхем, М. Х. Мескон. Більш близький до сучасної інтерпретації функцій і цілей теорії організації часу був французький вчений Анрі Файоль, який в 1916 р. у своїй роботі «Загальне і промислове управління» відзначав значимість послідовності у виконанні функцій робочого процесу в будь-якому об'єкті, чи то національна економіка, галузь або підприємство. А. Файоль одним з перших ввів такі поняття, як «стратегічне планування», «оперативне планування» та «ресурс часу».

Потім проблема управління часом привернула увагу фахівців в США, Німеччині, Фінляндії, Японії, Росії та ряді інших країн., які описували певні алгоритми ефективної роботи менеджерів, розкривали поняття самоорганізації та спеціальні стратегії її досягнення. Термін «тайм-менеджмент» відображає певне визначення сфери управлінської діяльності, яка оформилася в самостійний напрям менеджменту організації у 70-х рр. ХХ століття. Як про окремий напрям про тайм-менеджмент в науці вперше було заявлено в Голландії, де з'явилися спеціалізовані курси для службовців і бізнесменів з навчання плануванню часу. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн, і вже запропоновано багато методів управління часу. Питання ефективної організації власної діяльності у часі висвітлює також колектив авторів підручника «Державна служба» 2013 року видання.

Отже, тайм-менеджмент спочатку склався як практична дисципліна, що розроблялася в більшій мірі консультантами з управління та бізнесу, які пропонували свій узагальнений досвід менеджерам-практикам у формі книг, навчальних курсів, тренінгів, відео-тренінгів, семінарів. Сьогодні дисципліна «Тайм-менеджмент» включена до навчальних програм вищих навчальних закладів.

На основі накопиченого багажу знань з управління часом, вчені формують власні бачення визначення поняття «тайм-менеджмент»:

- Тайм-менеджмент – це набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою покращення якості життя (Сьюзен Уорд).

- Тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять запропоновані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються (Стівен Прентіс).

- Тайм-менеджмент – сукупність практик, навичок, інструментів, спільне використання яких дозволить більш ефективно використовувати робочий час, а в перспективі підвищити якість життя (Г. Архангельський).

- Тайм-менеджмент — це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі і просторі (В. Усов).

- Тайм-менеджмент – напрям самоменеджменту, сукупність технологій самостійної організації співробітником своєї роботи для вирішення значущих для нього цілей, першочергову увагу в якій він приділяє питанням планування часу.

- Тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу і для підвищення контролю зростаючої кількості завдань; це також вміння ставити завдання і виконувати їх. Певною мірою тайм-менеджмент являє собою стиль життя і філософію цінності часу у швидкому потоці інформації і постійно мінливому світі.

Уперше розміщено у енциклопедичному словнику «Освіта дорослих» (2014 р.) визначення А. Г. Замогильним поняття тайм-менеджменту як сукупності методик оптимальної організації праці керівника / працівника для ефективного виконання поточних завдань, проектів та календарних подій.

Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для керівників і працівників освіти тому, що вони управляють не тільки своїм власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих. Погоджуючись з підходом О. С. Штепи до тайм-менеджменту як напряму самоменеджменту, доречно представити його у вигляді функцій управлінської діяльності та самоменеджменту в часі, як пропонують автори відповідного розділу підручника «Державна служба», а саме:

1. Постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей).
2. Планування(розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності).
3. Прийняття рішень (для виконання майбутніх справ).
4. Реалізація та організація з розстановкою пріоритетів (організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань).
5. Контроль і самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності - коригування цілей).
6. Інформація і комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші функції, оскільки комунікація як обмін інформацією необхідні на всіх етапах процесу самоменеджменту.

Лотар Зайверт ці функції самоменеджменту визначив як «Коло правил», яке наочно демонструє зв'язки між окремими функціями самоменеджменту (рис. 1).



Рис. 1. «Коло правил» Лотара Зайверта.

Доцільним може бути виолристання запропонованого науковцями технологічного підходу до управління часом:

- Крок 1. Визначення цілей і завдань управління часом.
- Крок 2. Аналіз щоденного використання часу.
- Крок 3. Класифікація факторів, що спричинюють непродуктивні витрати часу.
- Крок 4. Розробка шляхів та методів економії часу.
- Крок 5. Створення системи контролю за використанням часу та мінімізації непродуктивних його втрат.
- Крок 6. Проектування власної робочої поведінки на основі принципів економії та раціональності.
- Крок 7. Регулярне підведення підсумків та оцінювання ефективності використовуваної технології управління часом у процесі професійної діяльності.

Важлива складова ефективності керівника – правильний розподіл робочого часу, що неможливо без планування. Розглянемо технології тайм-менеджменту з планування робочого часу. З урахуванням узагальнення різних наукових підходів до сутності поняття «технологія», ми розглядаємо технологію (від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – слово, навчання) як на змістову техніку реалізації певної діяльності, механізм реалізації якої забезпечується формами, методами та засобами здійснення діяльності та є динамічною основою діяльності.

Автором навчального посібника «Тайм-менеджмент» Л. І. Скібіцькою пропонуються певні технології планування робочого часу. Метод «Альпи», на її думку, відносно простий і ефективний для складання щоденного плану. Він включає п'ять стадій: складання завдань; оцінку тривалості планованих дій, резервування часу (у співвідношенні 60:40); прийняття рішень за пріоритетами і передоручення окремих операцій; контроль (облік незробленого).

Кількома авторами (Б. Трейсі, Л. Скібіцька та ін.) пропонуються до використання в управлінській діяльності технології прийняття рішень за пріоритетністю справ. Прийняття рішення – це фундамент управління, і найбільша частина часу (до 80%) в діяльності керівника пов’язана саме з цим процесом. Керівники, намагаючись постійно виконувати занадто великий об’єм роботи, витрачають свої сили на не суттєві проблеми. Прийняття рішення передбачає вибір першочергових справ і задач. Визначити пріоритети означає прийняти рішення про те, які справи варто додати першочергове значення. За допомогою опрацювання і реалізації управлінських рішень керівники всіх рівнів здійснюють покладені на них функції. Встановлення-визначення пріоритетів є досить складним завданням. Широкої світової практики здобули технології визначення пріоритетності справ (черговості їх виконання)- такі як принцип або матриця Ейзенхауера, принцип Парето, «АВС (АБВГД)-аналіз».

Американський генерал Д. Ейзенхауер, який став 34-им президентом США, запропонував свою методику визначення пріоритетності завдань і зробив її стандартом своєї роботи. Практика показує, що досить часто багато часу й енергії витрачається на термінові, але не найважливіші справи. Насправді рідко трапляється так, що важливу задачу треба виконати сьогодні або в найближчі дні, а термінове завдання завжди прагнуть виконати негайно. Неважливі справи стають терміновими найчастіше внаслідок неякісного планування. Ейзенхауер запропонував правило, що є допоміжним засобом у тих випадках, коли треба швидко прийняти рішення, якій справі (завданню) віддати перевагу. Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як важливість і терміновість справи. Залежно від поєднань цих критеріїв розрізняють чотири можливих оцінки завдань, а отже, і чотири можливі варіанти дій, що й складає матрицю Ейзенхауера (табл. 1).

Табл. 1. Матриця Д. Ейзенхауера.

В А Ж Л И В І С Т Ь	<p>Справи А (важливі і термінові).</p> <p>Завдання такого типу треба виконувати без зволікання і причому, самому керівникові. Успішні керівники роблять ці справи на тій стадії, коли вони важливі, але ще не термінові.</p>	<p>Справи Б (важливі, але ще не термінові).</p> <p>Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Але такі справи мають звичку ставати терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати.</p>
	<p>Справи В (термінові, але не важливі).</p> <p>Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності. Ці справи краще делегувати.</p>	<p>Справи Г (неважливі і нетермінові).</p> <p>Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони займають лівову частину часу. Вони не мають ніякого значення в принципі і їх невиконання залишиться без наслідків.</p>
	Т Е Р М І Н О В І С Т Ь	

Правило Ейзенхауера звучить так: від виконання несуттєвих і нетермінових завдань слід утриматися. Правило прискореного аналізу Ейзенхауера дозволяє значно підвищити ефективність управлінської діяльності, тому що, застосовуючи його вони:

- починають з найважливіших завдань і концентрують увагу виключно на них;
- розвантажують себе для дійсно важливих справ і мотивують роботу підлеглих;
- доручаючи підлеглим не лише рутинні справи, втягують їх у сферу своєї відповідальності;
- підвищують вимогливість до підлеглих і заохочують тих, хто краще працює.

Для визначення пріоритетності справ також використовується принцип Парето або «золота пропорція планування часу». Італійський економіст Вільфредо Парето, застосовуючи відкрите у 1897 р. Джозефом Мозесом Юраном співвідношення 80:20, спостеріг, що 80% власності в Італії належить 20% її населення. Цей так званий принцип Парето пізніше стали застосовувати у всіх сферах життя людей. Згідно з емпіричним принципом Парето у тайм-менеджменті пропонують вважати, що:

- 20% всіх справ призводять до бажаного результату, тому необхідно визначити саме ті 20% справ, які матимуть найбільший вплив – забезпечать успіх.
- достатньо 20% своїх зусиль спрямувати на дійсно важливі (пріоритетні) справи й ви отримаєте 80 % результату.

Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу пріоритетності (складності) завдань, або АБВ-аналіз. Згідно з цим методом усі завдання в залежності від складності розподіляються на 3 групи (табл. 2).

Табл. 2. АБВ-аналіз пріоритетності завдань.

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% всіх завдань Значимість – 65%	Важливі 20% завдань Значимість – 20%	Менш важливі 65% всіх завдань Значимість – 15%
Виконують керівники, не делегуються	Частково делегуються	Делегуються, скорочуються

Технологія аналізу завдань за методом АБВ така:

- скласти перелік усіх завдань, які мають бути виконані за відповідний проміжок часу;

- систематизувати завдання за ступенем їх важливості, встановити черговість справ у відповідності з їх «вартістю» для вашої діяльності;
- оцінити їх у відповідності з категоріями А, Б, В;
- провести відповідну корекцію, орієнтуючи свій план на завдання А;
- оцінити завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

На п'ятій стадії планування за методом «Альпи» здійснюється контроль за виконанням плану дня й перенесення незробленого на інший день. Такий контроль як функція самоменеджменту включає три завдання:

- осмислення і оцінка фактичного стану;
- що досягнуто до моменту контролю?
- порівняння плану з досягнутим результатом – в якій мірі досягнута мета, які є відхилення?
- коригування дій з урахуванням встановлених відхилень у виконанні плану.

Менеджери західних компаній з успіхом використовують систему планування, створення якої приписують Бенджаміну Франкліну. Ті, хто застосовують цю систему на практиці, відзначають, що вона допомагає значно підвищити ефективність роботи - як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

На відміну від систем, що будуються на основі обліку вже витраченого часу, система Франкліна «спрямована вперед». Вона працює з тим, що необхідно зробити. Глобальна задача дробиться на підзадачі, останні – на ще дрібніші підзадачі. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди (рис. 2).

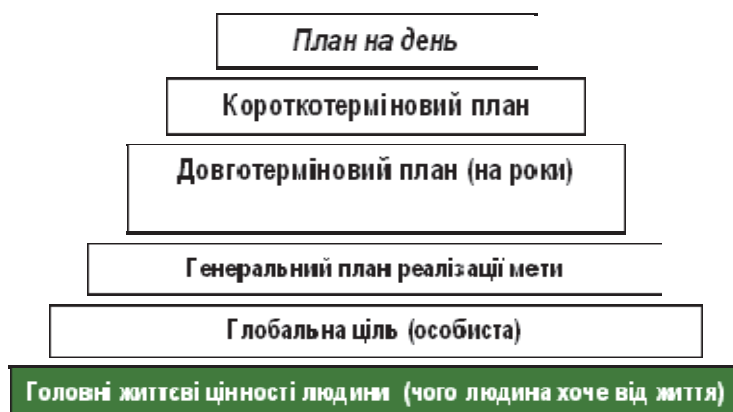


Рис. 2. Піраміда планування Б. Франкліна.

Л. І. Скібіцька описує, як на практиці виглядає процес «будівництва піраміди» таким чином:

- Спочатку укладається масивна основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів. Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя), для чого треба скласти список життєвих цінностей.

- Другий етап – треба поставити перед собою глобальну ціль. Важливо переконатися, що обрана мета дійсно відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку.

- Третій поверх піраміди – складається генеральний план, визначається, що необхідно для досягнення глобальної цілі конкретно і покроково. Четвертий поверх піраміди - довгостроковий (на кілька років) проміжний план із вказівкою конкретних цілей і конкретних термінів. з точністю до декількох місяців.

- П'ятий етап – короткостроковий план (на термін від декількох тижнів до декількох місяців). Дивлячись на довгостроковий план, необхідно запитати себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?».

- Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день на основі короткострокового плану. Складаючи план на день, необхідно вказати час виконання для кожного завдання.

Вихідною точкою для організації часу в системах «прямого» планування є облік витраченого часу за допомогою точної письмової фіксації. Це робиться з використанням так званих карток щоденного обліку часу або «щоденників часу». Приклад такої картки наведений в табл. 3

Табл. 3. «Пряме» планування за допомогою карток і щоденників обліку часу.

Пріоритет	Час дня	Вид діяльності	Витрати часу	Примітка (як можна заощадити час у майбутньому)
1	2	3	4	5

Рекомендації, які наводять дослідники з питань ефективного тайм-менеджменту, дуже часто носять характер лайфхаків. У 2011 році цей термін з'явився на онлайн-сторінках «Оксфордського словника». Вікіпедія визначає лайфг'ак (лайфхак) (від [англ.](#) life («життя») та hack («злам») як сленговий термін, що означає маленьку хитрість або корисну пораду, яка допомагає вирішувати побутові проблеми, тим самим заощаджуючи час. Це набір методів і прийомів «зламу» навколишнього життя для спрощення процесу досягнення поставлених цілей за допомогою різних корисних порад і хитрих трюків. Українські еквіваленти цього слова — «кмітливість», «рецепт», «знахідка». Сьогодні лайфхак - це не просто спосіб вирішення технологічних проблем, це прояв кмітливості на побутовому і соціальному рівні, оптимізація життя у всіх її проявах. Ознаки Лайфхаків: оригінальний, нестандартний погляд на проблему; економія ресурсів (час, гроші, сили та ін.); спрощення різних сфер життя (робота, освіта, відносини, здоров'я, самовдосконалення тощо); легкість застосування; користь для великої кількості людей. У сучасному

інформаційному просторі, в соціальних мережах та сайтах сьогодні можна знайти та скористатися лайфхаками відомих науковців та блогерів.

Упровадження розглянутих теоретичних засад тайм-менеджменту у форматі спецкурсу за вибором упродовж трьох років на курсах підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів різних рівнів освіти дає можливість висувати тезу про актуальність теми дослідження. На думку опитаних слухачів курсів, опанування знань щодо науково-організаційних засад тайм-менеджменту, його технологій дають змогу аналізувати результати використання свого робочого часу та працівників навчального закладу, раціонального планування робочий час, розробляти алгоритми ефективної організації роботи закладу з використанням технологій тайм-менеджменту, користуватися можливостями сучасних інформаційно-комунікаційних засобів для ефективного використання робочого часу в управлінській діяльності; використовувати інформацію різноманітних сайтів, соціальних мереж щодо застосування тайм-менеджменту в своїй професійній діяльності; генерувати ідеї та створювати проекти з питань тайм-менеджменту з метою фахового зростання працівників.

Висновки

Отже, нами розглянуто теоретичні аспекти тайм-менеджменту як напряму самоменеджменту, можливість застосування його технологій на основі системного підходу в управлінській діяльності керівника навчального закладу. Через підтвердження тези, що в умовах модернізаційних змін в освітній галузі підвищити ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу можна шляхом технологій тайм-менеджменту щодо визначення пріоритетних справ, розроблення алгоритмів раціонального планування роботи, використання сучасних інтернет-ресурсів з тайм-менеджменту, ми обґрунтували необхідність їх використання.

Список використаних джерел

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку/Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» /Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>
2. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
3. Зуб О. Блог: Інструкція: як встигати вчитись і жити? / Режим доступу: <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti/>
4. Інструкція: я встигати вчитись і жити? [електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti>
5. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем./Авт. предисл. В. М. Шепель. — М.: Экономика, 1990. — 232 с.
6. Замогильний А. Г. Тайм-менеджмент / А. Г. Замогильний // Освіта дорослих: енциклопедичний словник / за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; упоряд.: Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна; ред. рада: В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Н. Г. Протасова та ін. ; Нац. акад. пед. наук

України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. — К. : Основа, 2014. — С. 416.

7. Ковбасюк Ю. В. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. - К. ; Одеса : НАДУ, 2013. —Т. 2. — 348 с.

8. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – управління часом / Збірник наукових праць ВНА. —№ 2 (53), том 3, 2011. — С. 61–69.

9. Кремень В. Г. Чому ми бідні, якщо такі освічені ? Дзеркало тижня, № 6, 20-27 лютого, 2015.19:17 21.02.2015 Режим доступу: <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/537/>

10. Лайфхак [електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Лайфхак>

11. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі (спецкурс) / Н. В. Любченко / Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: науково-методичний посібник / за ред. Є. Р. Чернишової // Ун-т менедж. освіти НАПН України. — К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2013. — С. 221–232.

12. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.

13. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. / Джулія Моргенстерн. – М. : «Деловая книга». — 2001. – 264 с.

14. Сакун А. А. Самоменеджмент: учеб. пособ. для бак. / Сакун А. А., Аветисян К. П. Калугина Н. А. – Одеса : ОНАС им. А. С. Попова. – 144 с.

15. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посібник для студ. економ. вузів / Л. І. Скібіцька. – К.: Кондор. — 2009. – 528 с.

16. Сутність управлінських процесів як соціального явища /Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8\(1\)_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8(1)_54)

17. Тайм-менеджмент. Простые инструменты, которые меняют жизнь / Под ред. А. Капусты. – К.: Издательство Алексея Капусты. – 2009. – 180 с.

18. Трейси Брайан. Управляй своїм временем и удвой результаты: Пер. с англ. – М.: Издательство «Клеопатра». — 2005. – 64 с.

19. Халецька А.А. Планування діяльності менеджера: методика «Time-management» / А.А. Халецька // Менеджер. - 2004. - № 3 (29). – С. 126 – 132.

20. Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність. /В. В. Химинець / Режим доступу: <http://www.zakinppo.org.ua/2010%E2%80%9401%E2%80%9418%E2%80%9413%E2%80%9444%E2%80%9415/151%E2%80%942010%E2%80%9403%E2%80%9422>

21. Чуприна Н. Головна національна ідея ефективної української держави / Н. Чуприна / Режим доступу: <https://www.facebook.com/groups/342638452566818/>

22. Штепа О.С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика / Режим доступу : http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm

Методика самооцінювання

Інструкція: Прочитайте кожне твердження, визначте його вірогідність та поставте позначку у відповідній клітинці. Підсумуйте загальну кількість балів.

Критерії	Вірогідність та кількість балів			
	Майже ніколи 0 балів	Іноді 1 бал	Часто - 2 бали	Майже завжди 3 бали
Я резервую час на початку робочого дня для підготовчої роботи, планування.				
Я делекую всі справи, які можна делегувати.				
Я письмово фіксую завдання і цілі, зазначаючи терміни їх реалізації.				
Я намагаюся обробляти кожен офіційний документ за один раз.				
Я щодня складаю список поточних справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіше я роблю першочергово.				
Я намагаюся, за можливістю, звільнити свій робочий день від сторонніх телефонних переговорів, не запланованих відвідувачів і несподіваних нарад.				
Я намагаюся розподілити своє денне навантаження відповідно до графіка моєї працездатності.				
Я маю в плані розподілу часу «вікна», які дають можливість реагувати на актуальні проблеми.				
Я намагаюся спрямувати свою активність так, щоб першочергово концентруватися на життєво важливих проблемах.				
Я умію говорити «ні», коли на мій час претендують інші, а мені потрібно виконати важливіші справи.				
Загальна кількість балів:				

Обробка та інтерпретація результатів:

0-15 балів: Ви не плануєте свій час і залежите від зовнішніх обставин. Деякі зі своїх

цілей Ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетів і дотримуєтесь його.

16-20 балів: Ви намагаєтесь управляти своїм часом, але не завжди достатньо послідовні, щоб досягти успіху.

21-25 балів: У Вас хороший тайм-менеджмент.

26-30 балів: Ви можете бути зразком для кожного, хто хоче навчитися раціонально

витрачати свій час. Дайте можливість іншим переймати Ваш досвід.

Якщо Ви набрали **менше, ніж 20 балів**, це говорить, що у діяльності ви не достатньо

організовані. Вам потрібно докласти більше енергії для усунення певних недоліків. Це буде важливим кроком на шляху до послідовного тайм-менеджменту.

ЯК ЕФЕКТИВНО ОРГАНІЗУВАТИ ЧАС

- ψ Визначайте пріоритети.
- ψ Починайте з найскладніших справ, їх не можна відкладати на кінець робочого дня, тижня чи місяця.
- ψ Зосереджуйтеся на найважливіших справах.
- ψ Намагайтеся робити справи, які повторюються, у визначений час.
- ψ Поєднуйте схожі справи в блоки.
- ψ Обговорюйте термін виконання роботи.
- ψ Переключайтеся з одного виду діяльності на інший, змінюйте способи роботи.
- ψ Контролюйте свої витрати часу. Ставте собі запитання: «Що я зараз роблю?».
- ψ Плануйте перерви.
- ψ Залишайте резервний час для відпочинку, непередбачених справ.
- ψ Використовуйте з максимальною користю час очікування, час в транспорті.
- ψ Плануйте ті справи, що можуть бути виконані, і виконуйте ті, що заплановані.
- ψ Фіксуйте важливі речі у будь-якому зручному для Вас вигляді чи просто пишіть на папері та розміщуйте перед очима.
- ψ Якщо даєте людині свій номер телефону, повідомляйте, в який час Вам зручно телефонувати.
- ψ Говоріть «ні» тим, хто забирає у Вас час.
- ψ Підтримуйте порядок та чистоту робочого місця.
- ψ Відмовляйтеся від недосяжної досконалості.

ПОГЛИНАЧІ ЧАСУ

Існують причини, через які час витрачається даремно, це так звані «поглиначі часу». До них

належать:

- Ⓢ телефонні дзвінки;
- Ⓢ незаплановані відвідувачі;
- Ⓢ постановка недосяжних цілей і перфекціонізм;
- Ⓢ особиста дезорганізація і відсутність самодисципліни;
- Ⓢ нездатність сказати «ні»;
- Ⓢ відкладання справ (відкладаються, бо не можуть бути виконані якісно);
- Ⓢ наради (не плановані або не раціонально проведені);
- Ⓢ проблеми з комп'ютерним устаткуванням;
- Ⓢ адміністративне та колективне втручання в черговість робіт;
- Ⓢ виправлення помилок, яких можна було б уникнути;
- Ⓢ чинники, що відволікають на робочому місці;
- Ⓢ нерішучість у вирішенні професійних питань;
- Ⓢ марні розмови;
- Ⓢ недоліки організаційного планування.

Вплинути на всі «поглиначі часу» складно, але Ви можете дати раду більшості з них. Бажаємо успіхів і енергії!

Поняття «кар'єра», управління та самоуправління кар'єрою

1. Кар'єра і кар'єрна стратегія: теоретико-концептуальні основи

В.Г. Кремень. Чому ми бідні, якщо такі освічені? *Дзеркало тижня*, № 6, 20-27 лютого, 2015.19:17 21.02.2015 <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/537/>

- Для того щоб реформування було успішним, маємо чітко визначити, яку саме людину повинна готувати освіта, разом з усім суспільством, до життя в ХХІ ст. Ось деякі міркування щодо цього.

- Світ вступив в інноваційний тип прогресу. Затребуваною в будь-якій галузі суспільства є лише **інноваційна людина**, тобто людина з інноваційним типом мислення, інноваційною культурою і здатністю до інноваційного типу діяльності. **Така людина має бути здатною сприймати зміни, творити зміни, жити у постійно змінюваному середовищі — нові знання, нові ідеї, нові технології, нове життя.**

- **У світі чимдалі більше утверджується суспільство знань.** Аби не відстати від прогресивних змін, **людина повинна формуватися як знаннєва**, для якої знання є основою життя й діяльності, методологією пошуку й ухвалення рішень. Мало побороти відстань між засвоєними знаннями й діяльністю людини, треба зробити знання основою всієї її поведінки і життя у будь-якій сфері, її сутнісним стрижнем. Для такої людини навчання, отримання нової інформації є сутнісною рисою способу життя. **Людина розумна в ХХІ ст. — це людина, що постійно навчається.**

Проблематика кар'єри привертає увагу дослідників різних наукових напрямів. Кар'єра має дві базисні детермінанти (чинники, причини) – індивідуальну і соціально-управлінську.

Перша (індивідуальна) пов'язана з актуалізацією потреби людини в забезпеченні власної безпеки і благополуччя в умовах середовища життєдіяльності, що **стохастично** розвивається (**стохастичність** походить від грецького слова *στόχος* (stokhos, «мета») і означає випадковість), друга (соціально-управлінська) – із зростанням значення в усіх управлінських процесах так званого людського чинника, в основі якого лежать індивідуальні кар'єрні потенції, мобілізовані й організовані на користь системи.

Відповідно до цього частіше стали з'являтися різні посібники з управління кар'єрою. Більшість із них базуються на матеріалах західних авторів, які відображають практику кадрового менеджменту у сфері підприємництва. На думку науковців, проблеми кар'єри все ще залишаються недостатньо розробленими. Наукові пошуки в основному стосуються адміністративного управління рухом працівників по посадах. Сьогодні такий підхід не може бути достатнім.

Очевидною є необхідність **наукового осмислення кар'єри як складного феномену в життєдіяльності людини й організацій**, який, на жаль, сприймається в повсякденні все ще негативно.

У загальному значенні **кар'єра** – це прагнення людини досягти становища, що дає їй можливість найповніше задовольняти свої потреби.

Рух до цієї мети пов'язаний з ефективним освоєнням середовища життєдіяльності, що може підтримати кар'єрну активність, а може і включити різної сили опір суб'єктивного чи об'єктивного характеру. Активність людини,

використання нею можливостей, що надаються середовищем, і подолання опорів можуть здійснюватися методом оперативного реагування за схемою "сигнал - сприйняття - відповідь". На певних етапах і ділянках кар'єрного руху такий метод не тільки раціональний, але і нерідко єдино можливий. Проте у міру ускладнення системи взаємодії виникає необхідність визначення подій, накопичення і використання потенціалу управління майбутнім. *Це стратегічний підхід в управлінні будь-якими системами і процесами, зокрема кар'єрним.*

Освоєння кар'єрної стратегії означає готовність людини до діяльності в умовах надскладних, часто важкопрогнозованих змін. Це досягається **розвитком у неї здатності системного бачення кар'єрного процесу** в усій складності формування його частин, їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а також отримання засобів і умінь вжиття запобіжних дій на механізм кар'єрних деструкцій (руйнувань).

Сутність поняття «кар'єра»

У широкому розумінні кар'єра визначається як загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейного, трудового, дозвілєвого). При цьому кар'єра представляється динамікою соціально-економічного становища, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особи.

У вузькому розумінні поняття «кар'єра» пов'язується з динамікою становища й активності особи в трудовій діяльності.

Хочу навести ще деякі визначення поняття «кар'єра»:

Кар'єра — це суб'єктивно усвідомлені власні судження людини про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, поступове просування по службовій драбині, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

Кар'єра — індивідуально усвідомлені позиція й поведінка, пов'язані з трудовим досвідом та діяльністю впродовж трудового життя людини.

Кар'єра — це не лише просування по службовій драбині, а й по життєвому шляху. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру.

Кар'єра — це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей.

Сутнісною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух уперед. Застосовуються й такі дефініції, як зростання, досягнення, перехід і т.ін., що по суті означає **просування – рух уперед**.

Отже, **кар'єра** – це **процес**, який визначається як **проходження, послідовність станів систем**. Таке розуміння кар'єри орієнтує на відповідний методологічний підхід до її дослідження. У його основі лежить тенденція сучасної науки вивчати події, а не речі, процеси, а не стани. Для наук, що досліджують соціальне життя, це означає, що суспільство і його компоненти мають розглядатися не як статичні, стабільні стани, а як процеси; не як жорсткий квазіоб'єкт, а **як постійно триваючий, нескінченний потік подій**. Людина, яка включена в цей потік, вимушена безперервно рухатися в ньому, знаходити способи пристосування до нього й долати його течії. І чим стрімкіше загальний рух, тим небезпечніше уповільнення і більше того, зупинка людини в ньому, що може створити загрозу перетворитися на «іграшку» стихії.

Саме тому необхідно готувати себе до майбутніх подій. Звідси розуміння кар'єри - в широкому розумінні - як активне просування людини в освоєнні і вдосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує її стійкість у потоці

соціального життя. З цих позицій визначаються підхід до моделювання кар'єрного процесу й основи стратегічного управління кар'єрою.

Типологія кар'єрних процесів

Тип процесу дає уявлення про особливості його виникнення, спрямованість і внутрішню організованість, зовнішні зв'язки, взаємодії і взаємопереходи по відношенню до інших процесів. На початковому етапі дослідження **моделі кар'єрного процесу** доцільна його типізація за формою, що в загальному вигляді відображає спрямованість і послідовність змін рівня життєдіяльності людини.

Ідеальна форма кар'єрного процесу - його розвиток по висхідній (**прогресивний тип**). Кожна подальша стадія змін у цьому процесі відрізняється від попередньої вищим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Вона включає досягнуті раніше результати і готує необхідність наступної стадії. Зміни, що відбуваються при цьому, незворотні, оскільки кожна дія має наслідки, що йдуть у майбутнє, знання і досвід, що набувається, накопичуються і вплітають людину в мережу соціальних зв'язків, які, розвиваючись у висхідному потоці соціального життя, захоплюють індивіда на рівні, що досягаються в процесі загального сходження.

Рідкісна кар'єра обходиться без спадів станів різної тривалості. Характер спаду відображається у формі **низхідного руху кар'єрного процесу (регресивний тип)**. Такі спади відбуваються у разі невідповідності здібностей і активності людини вимогам до її статусу, структурних реорганізацій у сфері діяльності, захворювання і т.д.

Зазначені процеси можуть розвиватися з безперервною послідовністю (по лінії). Це – **лінійний тип кар'єрного процесу**. До такого типу кар'єри відносять, наприклад, **процес професійного зростання**.

Протилежністю лінійних процесів є розвиток, що характеризується стрибками або проривами після тривалих періодів кількісного зростання (**нелінійний тип**). У графічному зображенні такі процеси мають вигляд ступінчастої функції висхідної або низхідної спрямованості. Ступені, що ведуть вгору, у кар'єрному процесі мають місце, коли накопичення професійних знань і досвіду приводять до **нового рівня статусу**. Коли спостерігається схожість процесів, але при цьому вони розрізняються рівнем складності, можна говорити, що процес іде по спіралі. Такі, наприклад, процеси послідовного освоєння посад у процесі просування по ієрархічних сходах.

Окремий випадок процесів, коли в стані системи протягом якогось часу не відбувається істотних змін, визначається як **стагнація (застій)**.

Усе різноманіття форм процесів не вичерпується наведеною типізацією. У реальному житті і людина, і суспільство (соціальні групи) безперервно зазнають впливу різного роду і сили змінних, внаслідок чого змінюються спрямування кар'єрних процесів, інтенсивність їх розвитку, внутрішні і зовнішні співвідношення і зв'язки. Як правило, на окремих етапах будь-якого кар'єрного руху можуть розвиватися **всі названі й інші форми процесів**.

Інша науковці, наприклад, розрізняють **професійну і внутрішньоорганізаційну кар'єри**.

Професійна кар'єра характеризується тим, що кожна людина в процесі своєї професійної трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, поліпшення індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Працівник може послідовно пройти ці стадії в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямках.

■ Вертикальний — з ним найчастіше пов'язують саме поняття кар'єри, тому що кар'єрне просування найбільш видиме. Під вертикальним напрямом буквально розуміють підйом на вищу сходинку структурної ієрархії.

■ Горизонтальний — це переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. Наприклад, розширення і ускладнення завдань, виконання ролі керівника цільової програми, тимчасового трудового колективу або цільової групи.

■ Центроспрямований — це рух до ядра, до керівництва організації, що означає доступ на відповідальні наради, запрошення на раніше недоступні зустрічі, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритих для інших джерел інформації, довірливе звертання, окремі важливі доручення керівництва. Зі стороннього погляду, цей напрям менш очевидний, але він досить привабливий для співробітників.

Енергетика кар'єри

Характер кар'єрного процесу залежить багато в чому від енергетичного «живлення». Стосовно *людини як центрального суб'єкта кар'єри*, джерела енергії розділяються на *внутрішні та зовнішні*. Це розділення умовне, оскільки виробництво енергії відбувається не тільки іманентно, а й пов'язано із зовнішнім енергетичним рухом.

При цьому зовнішні енергоджерела можуть стимулюватися внутрішньою енергією. Загальне вироблення, перетворення, передача і використання різних видів енергії утворюють *енергетичну систему кар'єрного процесу*. Найбільш успішні в кар'єрі, як правило, енергійні люди. Енергійність людини – якість біогенетичної властивості, тобто успадковане або вроджене. В основному це виявляється в темпераменті, що відображає силу і стійкість нервово-психічних процесів. Загальний рівень індивідуальної енергійності залежить також від характеру обмінних процесів в організмі, зокрема від здібності (і можливості) кліток до продукування енергії при дисиміляції поживних речовин та ефективності обміну енергією із зовнішнім середовищем. Головна сфера витрат внутрішньої енергії – діяльність із задоволення потреб людини. Механізм її реалізації полягає в спонуканні до активності, що забезпечується системою мотивації. Енергія спрямовується відповідно до інтересів особи як форма її уваги та активності по відношенню до об'єкта задоволення потреб, умов і способів діяльності з освоєння кар'єрного простору. Енергетичний "заряд" інтересів визначає їх силу, регульовану емоційною складовою мотиваційної системи.

У формуванні рівня енергетичної мобілізації (активізації) людини беруть участь і такі *джерела енергії*, як *цінності, соціально-психологічні установки, побоювання, почуття обов'язку й відповідальності, бажання*.

Зовнішнє по відношенню до людини джерело, що живить кар'єрний процес енергією, перебуває в соціальному середовищі. *Енергопродукуючий базис* – це потреби та інтереси суспільства, його утворень. Соціальна енергія спрямується на виробництво і мобілізацію ресурсів, необхідних для забезпечення цілісності і ефективного функціонування співтовариства. Головний ресурс вироблення й одночасно споживач соціального продукту – людина. Розвиток продуктивності її праці, забезпечення умов удосконалення соціально-продуктивного способу життєдіяльності визначають конкретні сфери включення соціального енергетичного потенціалу в кар'єрний процес.

Механізм кар'єрного процесу

Загальне уявлення про *механізм* полягає в тому, що відбувається *передача енергії, трансформація руху*.

Механізм – це поєднання, що визначає можливість руху. *Об'єднаним базисом у кар'єрному процесі є спосіб діяльності*, що реалізує, з одного боку, *інтереси індивіда*, з другого – *інтереси співтовариства* (під співтовариством тут розуміється будь-яке соціальне утворення – неформальні групи, підприємства, установи і т. ін. (у подальшому викладі – організація)).

Діяльність як динамічна система взаємодії суб'єкта зі світом визначена своєю природою, потребою людини в освоєнні життєвого простору. Успішність цього освоєння є предметом кар'єри.

Кар'єра безпосередньо залежить від способу діяльності, який *визначається кар'єрними цілями, засобами і діями людини із досягнення цілей*, а також *об'єктивними умовами*.

Кар'єрні цілі перебувають у зоні перетину *інтересів індивіда, організації і суспільства*. Вони можуть визначатися рівнями домагань, стандартами соціальних досягнень і престижних статусів. Одні з цих цілей достатньо стійкі (постійні) і можуть визначати життєву перспективу на досить тривалий термін, інші – рухомі, модифікуються залежно від віку, ситуації, впливу авторитетів і референтних груп. Відповідно визначаються *постійні та змінні складові способу діяльності*.

Засоби, що забезпечують ресурсну базу способу діяльності, – це внутрішні ресурси людини, її здібності, знання, досвід і ті, що надаються середовищем (фінанси, засоби виробництва, освіта і т.ін.). Конкретні дії включають рух засобів і визначають зміст способу діяльності. Об'єктивно спосіб діяльності залежить від *способу життя*, що склався в суспільстві, рівня розвитку *продуктивних сил* і характеру *виробничих відносин*.

Значення рушія кар'єрного процесу набуває *спосіб діяльності*, виступаючи як *товар*, попит на який формується залежно від його значення в тій або іншій сфері загальної діяльності.

З просуванням людини до високих цілей кар'єрний простір стає більш обмеженим і освоювати його можливо тільки *підвищуючи конкурентоспроможність способу діяльності*. Змістова сторона його розвитку – максимальна відповідність інтересам організації, підвищення результативності, інтенсивності й економічності.

Процес конкуренції включає *систему кар'єрного відбору*. Значним прискорювачем кар'єрного процесу є також стрімко зростаючий динамізм сучасних соціальних процесів, особливо в умовах трансформаційних переходів. Тут *особливого значення набуває спосіб діяльності, що забезпечує швидке реагування на зміни, вирішення раптово виникаючих проблем маневром наявних сил і засобів, включенням інновацій*.

Чинники гальмування кар'єрного процесу.

Будь-який кар'єрний процес постійно відчуває дію гальмуючих його сил. Результат такої дії – сповільнений розвиток *кар'єрного процесу*, його зупинки, зміна напрямів, спади і т.д. Концентрація чинників, що спричиняють ці нерівномірності на окремих ділянках руху в певних умовах, продукує *кар'єрну кризу*, наслідки якої позначаються на майбутньому людини та соціальної системи.

У кількісному і якісному відношенні ці чинники надзвичайно численні, різнотипні та різновекторні. Ще більше різновидів їх комбінацій. Це зумовлює

надзвичайну складність їх класифікації. Тому з огляду на завдання стратегічного і тактичного управління кар'єрою зробимо спробу визначити лише підходи до *групування чинників гальмування*.

1. За характером впливу виділяються **чинники стримування та опору**. Їх характеристика тісно пов'язана з іншою підставою для групування – за **відношенням до джерела формування (індивідуальні й середовищні)**.

- **Стримуючі чинники** мають, як правило, індивідуальне походження і визначаються недоліком внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації (низький рівень потреб, слабкість мотивів, недостатність знань і досвіду, хвороба, порушення вольової сфери, застій у загальному розвитку і т.ін.).

- **Сили опору**, як правило, формуються із зовнішнього джерела – середовища діяльності. Вони можуть бути реактогенного характеру як відповідь на кар'єрну активність, детермінуватися дисбалансом у системі інтересів індивіда та організації, бути наслідком гостроти кар'єрної конкуренції, жорсткості порядку просування, інших перепон.

2. За природою походження чинники гальмування підрозділяються на **фізичні, психологічні, соціальні й ідеальні**.

До **фізичних** відносять ті, які зумовлені станом організму, наприклад дефекти органів чуття, мови, зовнішності, низька працездатність у зв'язку з хворобою.

Психологічні чинники пов'язані з деструкціями у ставленні суб'єктів кар'єри до себе і оточення, із такими станами, як нерішучість, побоювання та інші форми страху, із проблеми інтелекту, девіації (відхилення від необхідного, заданого напрямку) поведінки тощо.

Чинники соціальної природи зумовлені дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою: політичному (наприклад, перевага політичної орієнтації), державному (низький престиж професії), організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил проходження служби), правовому (криміналізація відносин, правова незахищеність працівників), економічному (відсутність матеріальних стимулів), неформально-груповому (напруженість відносин) і т.ін.

Ідеальні чинники гальмування – породження девіацій у сферах культури, моральності ("моральний вакуум"), ідеології (відсутність загальнозахоплюючої ідеї - "ідейний вакуум") і ін.

3. За часом дії чинники стримування та опору можна підрозділити на **короткострокові, стійкі, постійно діючі**.

Так, можуть виникати **короткочасні** розлади у вигляді втоми, неадекватної реакції на ситуацію, гострого захворювання.

До **стійких** чинників зараховують дезорганізації в роботі з кадрами, економічні перепади, порушення традицій, тривалі структурні реорганізації.

Чинники **постійної дії** виникають із віковими змінами та іншими станами, що не піддаються корекції.

Своєрідний вплив на кар'єрний процес можуть справляти **гальмуючі чинники змішаного типу**. Наприклад, спади, що циклічно повторюються, і підйоми активності. У разі вираженої глибини перепадів вони можуть як сприяти руху, так і гальмувати його залежно від того, що і в якій формі переважає в кар'єрному русі. Наслідки дії чинників гальмування можуть бути гострі (що негайно виявляються, наприклад кар'єрна криза), уповільнені – застій у кар'єрі, відставленої дії (наприклад кар'єрна криза унаслідок девіації початкового професійного етапу або кар'єрний спад під час протекційного просування).

Сутність та загальні принципи кар'єрної стратегії

Сутність стратегії – передбачення можливих станів і процесів, управління рухом до них згідно з цілями суб'єкта. Стратегічно орієнтований рух може здійснюватися двома шляхами.

Перший шлях – моделювання майбутнього стану системи і підпорядкування всього процесу діяльності досягненню мети приведення системи до заданого стану. Такий підхід у стратегічному управлінні прийнятний у разі лінійного розвитку системи, що дає змогу екстраполювати результати (*екстраполювати* – поширювати висновки, одержані щодо однієї частини якоїсь системи, на іншу частину тієї самої системи.). На цій основі розвивалися теорії соціального прогресу, що зазнали краху у зв'язку зі зростаючою нестабільністю і невизначеністю сьогоденного життя суспільства.

Другий шлях пов'язаний саме із складністю в зазначених умовах прогнозування конкретного майбутнього системи. У нестабільному середовищі розвиток іде нелінійно і стратегічною метою управління стає сам процес просування в бажаному і можливому векторі або векторних розгалуженнях. У цьому ж самому напрямі розвивається і сучасна теорія стратегії. **Кар'єра є стратегічною за своєю суттю**, оскільки її смисл у просуванні людини в майбутнє. **Байдужих до кар'єри людей немає**. Будь-яке життя протікає в безперервних змінах, у пристосуванні індивідуума до подій, у вдосконаленні способу діяльності, у прагненні досягти вищого соціального статусу. Проте для одних це життя виявляється болісним тягарем боротьби за фізичне самозбереження, для інших – стихійним процесом влаштування життя (нерідко вдалого), треті шукають свій життєвий сенс (місію), реалізують його методом спроб і помилок і, як правило, ціною істотних втрат. Як першим просунути на місце других, другим - на місце третіх, а третім зменшити втрати? - питання стратегічного плану.

Розширювати простір своєї долі. Укріплювати те, що сприяє життю". (Фромм Э. Человеческая ситуация / Э. Фромм ; пер. с англ. под ред. Д. А. Леонтьева. - М. : Смисл, 1994. - С. 231.)

У цьому, мабуть, сутнісна основа розуміння кар'єрної стратегії. **Стратегічний задум будь-якої людини**, яка розпочинає і розвиває кар'єру, **нереально позначати конкретним соціальним або посадовим статусом. Відносно чітко можуть визначатися тільки найближчі цілі.**

Неможливо передбачити і конкретні події, які можуть трапитися на кар'єрному шляху та вплинути на його успішність.

Суть кар'єрної стратегії щодо організації кар'єри полягає в тому, **щоб сам спосіб просування (діяльності) забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і ослабляв дію будь-яких чинників стримування та опору.**

За такого розуміння кар'єрної стратегії **стратегічною метою** є забезпечення стійкості кар'єрного процесу. Для досягнення вказаної мети спосіб індивідуального просування доцільно орієнтувати на низку загальних принципів.

Принципи кар'єрного процесу

Принцип безперервності. Жодна з досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або служити приводом для зупинки. Відповідність займаному статусу повинна підтверджуватися процесом його освоєння і реалізацією соціальних або службових очікувань і вимог. У процесі службової діяльності накопичуються зміни, які, перевищуючи певний поріг, приводять до підвищення статусу. І якщо навіть не посадового, то рольового, і отже, соціального. Просування може сповільнюватися або

припинятися у зв'язку з раптово виникаючими труднощами, зокрема кризового характеру, для подолання яких ресурсів, що є у суб'єкта кар'єри, може виявитися недостатньо. На цей випадок необхідне завчасне створення ресурсного резерву (додаткові знання, розширення джерел інформації, посилення соціальних зв'язків, зміцнення психологічної стійкості, здоров'я і т. ін.).

Принцип свідомості. Будь-яка кар'єрна дія має бути доцільною, здійснюватися згідно з цілями індивідуальними й загальними. Знання загальних цілей і особливостей руху забезпечує оптимальність вибору маршруту і тактики його проходження. Вибір мети припускає результат, який можна прорахувати, порівняти з досягненнями конкурентів і використовувати як стартовий (вихідний) для подальшого визначення цілей. Діяльність повинна бути соціально продуктивною, тільки тоді просування буде підтримано середовищем. **Найважливіша умова службової кар'єри** – знаходження і поєднання сенсу особистого життя, сенсу професійної діяльності (служби) і сенсу соціальних процесів. **Необхідна неупереджена оцінка** досягнутого становища, стану здібностей і можливості руху до більш високих цілей. Проблеми, що зустрічаються на шляху, результативніше розв'язуються, якщо розкриті їх складові, зв'язки, визначено план системної дії на їх вирішення. У разі потрапляння в кар'єрну "безвихідь" допомагає пошукова активність з швидким аналізом можливих варіантів виходу з неї.

Принцип розміреності ("соразмерности"). Швидкість просування підтримується розміреністю із загальним рухом. У будь-якому русі є лідери та ті, що відстають. Успішна кар'єра – це просування в групі лідерів. Але стійкого руху не буде, якщо лідерство виражається тільки у високій швидкості індивідуального просування. Лідирувати в кар'єрі означає залучати до неї інших. **Кар'єрне просування командою** зазвичай надійніше.

Принцип маневреності. Прямолінійний рух можливий тільки на вільному "полігоні" або "чистій трасі". Таких умов у кар'єрі не буває. Спроби рухатися на "високій швидкості" тільки "прямо" завжди збільшує ризик руйнівного зіткнення та катастрофи. **Стратегічно кар'єрний маневр** припускає:

- пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу;
- "пропуск вперед" на небезпечній ділянці схильного до ризику суперника і вичікувальне проходження за ним;
- "обхід перепон" без істотної зміни маршруту;
- знання "об'їзних" шляхів і їх використання з поверненням на основну лінію руху;
- рух "зигзагом" на крутому підйомі;
- вихід на інший службовий "маршрут".

Є безліч інших способів маневру. Їх пошук, поєднання і вміле використання відповідно до місця й часу належить до сфери кар'єрного мистецтва.

Принцип економічності. У конкретному випадку завжди виграє спосіб, що дає найбільший результат за найменших витрат ресурсів. **Продуктивність підвищується** шляхом підвищення майстерності, об'єднання зусиль, підвищення зацікавленості, натхнення. Кар'єрний шлях довгий. Для багатьох – це практично все життя. Важливо уміло розподілити сили на цьому шляху, співвідносити кар'єрну спрямованість із реальними можливостями. **Ритмічна зміна станів напруги і послаблення, фізичне, психологічне й інтелектуальне тренування збережуть** від зайвих (нерациональних) дій. Чим старше вік і більше обсяг роботи, тим необхідніша рекреація (відновлення сил).

Принцип помітності. Людину, яка послуговується у своєму житті й роботі названими вище принципами, рано чи пізно помітять. Але краще раніше. Нерідко талановиті люди невдалі в кар'єрі з причини непомітності. Якщо результатом можна пишатися, його необхідно представляти і користуватися для цього будь-якою нагодою. Чим ширше популярність майстра і потреба в його праці, тим більш широке його кар'єрне поле. Наведені принципи кар'єрної стратегії у процесі використання їх на окремих ділянках просування є одночасно і принципами службової тактики. **Кар'єрна тактика завжди стратегічно орієнтована.** Без певної тактики неможлива реалізація стратегії.

Таким чином, **теоретико-концептуальну основу кар'єри складають:** сутнісне розкриття поняття кар'єри, типологія кар'єрних процесів, визначення енергетики кар'єри, знання механізмів кар'єрного процесу, чинників гальмування кар'єри, особливостей кар'єрної стратегії і тактики, базових принципів кар'єрного процесу. Ці загальні положення кар'єрного процесу, можуть служити концептуальною основою кар'єрної стратегії в будь-якій сфері діяльності. Для їх наповнення специфічним змістом необхідно дослідити особливості середовища, в якому відбувається кар'єрний процес та формування стратегічного контексту щодо індивідуальних кар'єрних стратегій, і визначити на цій основі умови та способи реалізації стратегічно орієнтованого кар'єрного попиту і відповідних пропозицій.

Етапи кар'єри людини

Науковий менеджмент виділяє такі етапи кар'єри людини протягом трудового життя людини.

Підготовчий (до 25 років) пов'язаний зі здобуттям середньої чи вищої освіти, професії. У цей період людина може змінити кілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25-30 років) - це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. У цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30-45 років). У цей період іде процес професійного становлення, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45-60 років) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60-65) – пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід.

В Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

А, наприклад, Росе А. Вебер, досліджуючи шляхи «становлення» кар'єри в різних сферах суспільного життя, прийшов до висновку, що вона має **сім фаз, залежно від віку людини:**

I фаза (16-22 роки). Це фаза, коли людина намагається вийти з-під надмірної опіки сім'ї, батьків. Не означає це, звичайно, здійснення якихось радикальних дій з боку хлопця чи дівчини, але саме в цьому віці молоді люди, шануючи батьків намагаються знайти своє місце в житті. Таку можливість дає їм

праця, яка є основним чинником матеріальної незалежності від батьків. В 16-22 роки молода людина здебільшого ще не визначилась зі своїм майбутнім. Практично, зазначає Вебер, це роки підготовки до кар'єри.

II фаза (22-29 років). Це роки становлення особистої соціальної зрілості. В цей період людина зав'язує величезну кількість соціально-психологічних стосунків, вдосконалює кваліфікацію, будує свою сім'ю.

III фаза (29-32 роки). Роки пошуку. Спробувавши сили в одній організації, фірмі чи установі, людина може тут залишитись, але може і розчаровуватись, тоді настає період нових пошуків і змін.

IV фаза (32-39 років). Це фаза стабілізації. Людина вже добре знає, на що вона здатна. Критично оцінивши свої можливості, одні майже залишають пошуки чогось нового, інші ж навпаки, проаналізувавши свої помилки, не доопрацювання в якійсь частині свого життя, з новою силою активізують свою діяльність на шляху до досягнення вершин в науковій чи адміністративній царинах.

V фаза (39 — 43 роки) — це період вичікувань. Для одних—повне припинення пошуків в досягненні чогось кращого в житті. Вони розмірковують відповідно до прислів'я: "Краще синиця в руці, ніж журавель у небі", для інших, амбітних — спроба ще раз спробувати своє щастя на шляху до вершин кар'єри.

VI фаза (43-50 років). Це період нового розквіту. Навіть ті, хто ще кілька років тому повністю зневірився в своїх силах зробити кар'єру в 45-47 років, розпочинають активну діяльність (вчаться на різного роду курсах підвищення ділової кваліфікації, вивчають іноземної мови, переорієнтовуються на інші види діяльності тощо. Наприклад, філософи стають соціологами, соціологи і психологи — радниками в фірмах, фізики і хіміки — екологами і т. д.). Ревниво оглядаючись на молодь, люди в віці намагаються, іноді понад силу, довести свою неабияку здатність в сфері вирішення наукових проблем, виробничих завдань, кваліфікаційних навичок тощо.

VII фаза (після 50 років). Коли людині минає п'ятдесят і значно пізніше, вона, спираючись на свій значний досвід, намагається якнайкраще використати те, що нею вже здобуте. Людей в цьому віці *рідко можна побачити в бібліотеці*, вони неохоче застосовують різного роду новинки, які опубліковані в фахових часописах, підозріло ставляться до різного роду спроб раціоналізації виробничого процесу, винаходів тощо. Як зазначає польський соціолог У. Бартков'як, вони психічно відмежовуються від різного роду кардинальних змін в професійній діяльності. Але, з іншого боку, саме ці люди є запорукою монолітності організації. Ветерани створюють своєрідний клімат єдності всіх її членів, рішуче діючи в хвилини, коли підприємству, як системі, загрожує розпад, є носіями традицій, організаційної культури взагалі. Яка з класифікацій вам подобається більше?

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби, керується різними мотивами. Кар'єра може бути **динамічною**, пов'язаною із зміною робочих місць, і **статичною**, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Управління кар'єрою

Планування, реалізація і контроль ділової кар'єри з боку організації полягає в тому, щоб з моменту прийняття працівника на роботу і до моменту його звільнення організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування співробітника в системі службових посад. Планування, реалізація і контроль кар'єри мають на меті забезпечити взаємодію професійної та внутріорганізаційної кар'єри, що передбачає вирішення конкретних завдань, серед яких такі: пов'язати цілі організації і

конкретного працівника; планувати кар'єру окремого працівника; забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою; усувати ситуації, коли немає можливостей для подальшого розвитку та просування співробітників; формувати критерії службового та професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень; визначати шляхи просування задля адекватного задоволення кількісних і якісних потреб підприємства в персоналі.

Управління службовою кар'єрою - заходи, що вживаються кадровою службою організації щодо планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника виходячи з цілей, потреб і можливостей його та організації. (Енциклопедія державного управління. - Т. 1. - С. 679.)

Важливим в управлінні кар'єрою є вивчення **динаміки кар'єри**. Динаміка кар'єри показує, як розвивається професійна діяльність, як працівник просувається по службі: чи шляхом підвищення по посаді, чи за рахунок збагачення своєї ролі, щоб прийняти більше відповідальності або краще реалізувати свої знання і здібності. **Динаміка кар'єри передбачає розвиток кар'єри за такими етапами:**

- розвиток на початку кар'єри, коли набуваються нові навички, швидко збільшується кількість знань, швидко зростає компетентність і виявляються схильності до певного виду діяльності;

- закріплення на професійному шляху, коли знання і навички, отримані на стадії розвитку, застосовуються, перевіряються, змінюються і об'єднуються з практичним досвідом, коли всі рівні компетентності пройдені і коли стремління оформлені або змінені;

- удосконалення, коли працівники закріпилися на своєму професійному шляху і йдуть по ньому відповідно до своєї мотивації, здібностей і можливостей. На кожному із цих етапів люди розвиваються, проходять кар'єрний шлях різними способами. Це означає, що на стадії удосконалення вони або продовжують рости, або "виходять на плато" (все ще виконують корисну роботу), або застоюються і йдуть на спад.

У професійному розвитку кадрів слід більш чітко, особливо з боку кадрових служб, виокремити дві сторони, а саме:

- **професійно-кваліфікаційний розвиток**, в основному пов'язаний із підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, здобуттям нових умінь, знань, навичок та нового досвіду;

- **професійно-посадовий розвиток**, в основному пов'язаний із раціональним добором та розстановкою кадрів (на посадах) на основі використання здібностей та особистих можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах колективу працівників різного фаху, досвіду, віку, характеру думання та особистих якостей.

Поняття "професійно-посадовий розвиток персоналу" нерозривно пов'язане з поняттям "службова (посадова) кар'єра". Цей зв'язок розкривається за допомогою категорій "зміст" і "форма". **Професійно-посадовий розвиток персоналу** складає зміст тих змін, які помітні, які є необхідною й достатньою підставою для посадових переміщень, посадового руху персоналу. Якісні зміни в професійно-посадовому розвитку персоналу знаходять віддзеркалення в зміні статусу людини в організації і виражаються у формі його посадової кар'єри. **У змістовному смислі професійно-посадовий розвиток персоналу можна розглядати як процес наповнення структурних компонентів професійного досвіду людини новим, відмінним від попереднього, змістом.** Це стосується його знань, умінь, навичок, компонентів психологічного досвіду, що набувають у результаті трудової діяльності. При цьому

трудова діяльність представляється як в якісних, так і в кількісних формах (професіях, спеціальностях, посадах, робочих місцях). У процесуальному смислі - це якісна зміна професійних здібностей у структурі досвіду людини і змісту виконуваних функцій при посадовому переміщенні (вертикальному або горизонтальному) в організації.

Ключовим елементом професійно-посадового розвитку, а також своєрідним результатом цього процесу виступає **професійний досвід людини**. **Професійний досвід - це сфера суспільної практики**, яка поділена людиною на частини, і, перш за все, як один із видів професійної діяльності. Професійний досвід представлено в суб'єктивізованих (професія, спеціальність, спеціалізація) формах праці, що об'єктивувалися (посада, робоче місце). **Професійний досвід людини є частиною його життєвого досвіду**. Останній завжди виступає найважливішою основою (допомогою) професійних досягнень людини, оскільки є ні що інше як розпредмечена частина суспільної практики, представлена у формі знань, умінь, навиків, формах психологічного досвіду особи. **Потреба в професійно-посадовому розвитку персоналу зумовлена обставинами, які необхідно враховувати в практиці управління службовою (посадовою) кар'єрою персоналу, а саме:**

- його професіоналізмом, професіоналізацією;
- структурою мотивації персоналу, що поступає на роботу або перебуває на ній;
- часовими обмеженнями циклу активного професійного життя людини і постійною потребою організації забезпечувати свій розвиток.

Ці базові складові професійно-посадового розвитку персоналу повинні враховуватися за будь-яких реформацій. Інакше суспільство стикається з ситуацією, коли йому пропонують рух до прогресу через тотальне руйнування накопиченого професійного досвіду управлінців, зневажливе ставлення до професіоналізму. Зрештою це призводить до депрофесіоналізації, різкої втрати темпів суспільного розвитку і регресу, а як наслідок - до соціальних конфліктів.

Професійно-посадовий розвиток персоналу протікає в конкретних умовах і саме вони визначають особливості, зміст, труднощі роботи з персоналом організації (навчального закладу). Не враховувати і не брати їх до уваги не можна, оскільки, маючи свої витoki і причини існування, вони можуть звести нанівець всі зусилля за рішенням поставленого завдання. Аналіз умов професійно-посадового розвитку персоналу дає змогу розробити основні шляхи, способи, конкретні заходи, спрямованість яких сприятиме реалізації професійних здібностей, впровадженню нових, перспективних і ефективних технологій роботи з персоналом державної служби.

Слід особливо наголосити на тому, що усвідомлення цінності професійного досвіду людини, професіоналізму людини як найважливішого національного надбання, як цінного капіталу будь-якої організації, дуже важливе, оскільки, як відомо, функціонування будь-якої організації базується на чотирьох основних видах ресурсів: людських, матеріальних, фінансових і інформаційних.

Найважливішими з них є людські ресурси – можливості, здібності, професійні знання, уміння, навики, досвід, якими володіють люди. Чим більше люди включені в професійну, практичну діяльність, тим більше у них накопичується і життєвого, і професійного досвіду, тим менше часу їм необхідно для якісного вирішення професійних завдань, тим більшу цінність вони становлять для організації.

На жаль, значна частина керівників вважають за краще орієнтуватися на створення сприятливого "кадрового середовища" "під себе", виходячи з своїх особистих інтересів, стилю роботи, свого бачення суспільних цінностей тощо, а не з інтересів справи. І через це їм вигідно мати "під руками" не професіонала, а більшою мірою керованого, поступливого, краще всього знеособленого ("сірого") працівника, який не загрожує посадовому становищу керівника. Ця недооцінка може свідчити і про невисокий рівень професіоналізму самих керівників, їх нездатності вести роботу з нарощування професійного потенціалу організації, готувати собі заміну.

До певної міри це результат кризової ситуації в суспільстві, яка по праву розцінюється як результат непрофесійного управління. На розв'язання цих проблем має бути спрямована сучасна державна кадрова політика України. Насамперед необхідно змінити ставлення до досвіду, професіоналізму, компетентності працівника освітньої галузі з боку системи державного управління.

Розглянемо деякі аспекти управління кар'єрою персоналу на окремих етапах кадрової роботи.

Планування й контроль кар'єри починаються з моменту найму працівників в організацію та триває аж до його звільнення. Формування трудової кар'єри здійснюється поетапно.

Планування кар'єри – система форм, методів і засобів організації планомірного і послідовного просування та переміщення співробітників з урахуванням їх інтересів, а також потреб організації.

Головна мета планування кар'єри – найбільш раціональне використання творчого потенціалу співробітників, створення умов для самореалізації їх як творчої особистості.

Планування кар'єри – процес, що має протиріччя. З одного боку, важливо забезпечити потребу співробітників у підвищенні професіоналізму, самоствердженні, свого соціального статусу. З іншого – керівник зобов'язаний забезпечити вирішення поточних і перспективних завдань організації, розвиток її організаційних, управлінських і соціальних структур.

Планування кар'єри співробітників організації передбачає такі дії:

- визначення потреб у співробітниках як у поточному році, так і на перспективу;
- прогнозування перспективної потреби в працівниках «дефіцитних напрямів» у зв'язку з впровадженням нової техніки і технологій;
- визначення джерел задоволення потреб у співробітниках, у тому числі за рахунок співробітників організації;
- розроблення плану професійного просування для кожного претендента;
- розробку плану підвищення кваліфікації працівників;
- розроблення умов переміщення працівників на наступні ступені кар'єри (вимоги до кандидатів, строки між переміщеннями, стаж роботи за спеціальністю, рівень загальної і професійної освіти, підвищення кваліфікації).

Важливим на цьому етапі є **виконання низки завдань**:

- досягнення взаємозв'язку цілей організації та окремих працівників;
- забезпечення спрямованості планування кар'єри на конкретного працівника з метою врахування його специфічних потреб і конкретної ситуації;
- забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;
- усунення кар'єрних глухих кутів, що не дають можливості для розвитку працівника;

- підвищення якості процесу планування кар'єри;
- формування таких критеріїв службового зростання, що добре сприймаються працівниками;
- вивчення кар'єрного потенціалу працівників;
- забезпечення обгрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу з метою зменшення нереалістичних очікувань.

- визначення шляхів службового зростання для задоволення потреб організації в персоналі належної кваліфікації в необхідний момент і в необхідному місці.

Завдяки плануванню кар'єри в організації покращується стан управління персоналом і реалізується ряд переваг:

- відбувається узгодження особистих планів професійного зростання працівників із завданнями організації;
- забезпечується оптимальна організаційна структура;
- успішно вирішуються питання стабільності і передбачуваності поведінки працівників за рахунок створення внутрішнього ринку праці.

Отже, ***управління процесом планування кар'єри*** має гармонізувати цілі окремого співробітника і цілі організації в цілому.

На етапі набору і добору кадрів оцінюється рівень професіоналізму кандидатів. **На етапі адаптації і службового зростання** відбувається збагачення професійними знаннями і вміннями. **На етапі висування і стимулювання ефективності праці** враховуються професійна компетентність, якість, інтенсивність праці службовця. **На етапі скорочення штатів** постає завдання збереження найбільш кваліфікованих працівників.

Механізмом професійно-посадового розвитку персоналу є узгоджена сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особи і адекватних способів його реалізації як на користь людини, так і державного органу влади.

Ключовими елементами механізму професійно-посадового розвитку персоналу виступають засоби і методи дії на процес його професійно-посадового розвитку. До них перш за все слід віднести такі кадрові технології, як оцінка персоналу, навчання, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота з резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивація персоналу і ін. Крім того, слід віднести технології постійного вивчення змісту, характеру і умов праці персоналу з метою оперативного розв'язання проблем організаційного розвитку.

У механізмі реалізації кар'єрної стратегії основну роль повинна відігравати інформація про персонал, про його мотиви, націленість на кар'єру, потенціал, ступінь його реалізації. При цьому треба мати на увазі, що **"службова кар'єра"** - це **суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею**. Кар'єра не завжди асоціюється з професійною або посадовою. Для одних поняття кар'єри може бути пов'язане із задоволенням від праці, для інших - тільки з творчим характером праці, для третіх - із можливістю розв'язувати сімейно-побутові проблеми, для четвертих - мати добре оплачувану роботу, для п'ятих - працювати в гарному, доброзичливому колективі тощо. Слід також звернути увагу і на те, що в процесі реалізації ідей кар'єрної стратегії доведеться долати негативні стереотипи уявлень про кар'єру, усталені не тільки в громадській думці, але й серед самих працівників, у тому числі і керівників. У практичній роботі з управлінням кар'єрою необхідно враховувати, що ми переживаємо зміну ставлення до самого поняття кар'єри. **Крім того, планування**

кар'єри та забезпечення спадковості в організації є невід'ємними та взаємопов'язаними складовими управління кар'єрою персоналу. Загальні цілі управління кар'єрою працівників мають: гарантувати спадкоємність управління; забезпечити перспективним працівникам навчання й набуття практичного досвіду, який дасть їм змогу працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти; надати підтримку працівникам, які мають потенціал, у разі їх бажання реалізувати його та зробити успішну кар'єру в організації. Під час планування індивідуального професійного розвитку і посадового переміщення працівника останній має бути включений у схему кар'єрного просування, яка може бути складена на найближчих 3-5 років з моменту призначення його на посаду. Під час розробки планів кар'єри також слід враховувати, що:

- співробітники організації мають отримати визнання як люди з особистими потребами, бажаннями і здібностями;
- працівників більше мотивує та організація, яка відповідає їх прагненням і потребам;
- працівники можуть зростати, змінюватися і знаходити нові напрями для діяльності, якщо надати їм належні можливості, заохочення.

Також слід зазначити, що умовами управління кар'єрою є:

- наявність нормативно-правової бази системи і механізмів управління кар'єрою;
- збіг інтересів і очікувань співробітника та інтересів і очікувань організації;
- визнання найважливішою цінністю на всіх рівнях державного управління професійного досвіду, здібностей працівника;
- адекватність професійного потенціалу особи потенційним умовам його реалізації в організації;
- наявність високого статусу кадрових служб і наявність фахівців з управління кар'єрою персоналу;
- відносна стабільність організаційної і посадової структури організації, наявність науково обґрунтованого кар'єрного простору.

Самоуправління кар'єрою

Прагнення особи виразити, реалізувати себе через професійні досягнення, формальним підтвердженням яких є кар'єрне просування, стає невичерпним джерелом активності в професійній діяльності. Діяльність людини в обраній професії є частиною життєвої стратегії, тобто індивідуальної організації і регулювання ходу життя згідно з цінностями особи. Розвиваючи свою професійну діяльність на основі життєвої стратегії, досягаючи визнання через кар'єру, людина відчуває задоволення, що підіймає її професійну діяльність на новий рівень, поглиблює трудову мотивацію, впливає на інші сфери життя особи. Соціальна оцінка професійної діяльності людини у вигляді кар'єрного просування, окрім визнання вже досягнутих успіхів, дозволяє особі розкрити в собі нові якості та здібності, пізнати і реалізувати себе на новому рівні. Таким чином, планування і здійснення кар'єри, задовольняючи потреби працівників у самоповазі і самореалізації, стає одним з найпотужніших чинників, що мотивують їх трудову діяльність.

Самоуправління кар'єрою розглядається як свідомий самовплив особистості з метою ефективного використання своїх здібностей і можливостей у своїй багатоаспектній діяльності. Говорячи про самоуправління кар'єрою, розкриємо сутність поняття самоуправління.

Поняття «самоуправління» охоплює всю широту формування людської особистості, процесу її самовизначення. Є очевидним те, що для досягнення будь-якої мети, успіху, результату потрібне самоуправління. **Самоуправління** слід розглядати не тільки як особисто значимий процес, **а і як соціально значиму діяльність**, що виконує суспільну функцію з формування особистості; це цілеспрямований, свідомий процес формування морально-психологічних якостей особистості.

Самоуправління – це цілеспрямована, свідома і систематична робота над собою з метою досягнення такого рівня розвитку, який відповідав би особистому ідеалу і суспільним потребам.

Можливості самоуправління

Дослідження вчених-фізіологів, кібернетиків, психологів свідчать, що людина використовує в середньому не більше 10-12% можливостей мозку, оскільки не навчилася користуватися ним повною мірою. Також відомо, що людина середнього рівня здібностей за певних обставин проявляє геніальність, виключно високий рівень творчості. Тому результативність роботи мозку залежить від стану людини, а її стан в основному диктується зовнішніми обставинами життя, подіями, що мають вплив на людину. Результативність самоуправління багато в чому залежить від працездатності і ставлення до справи. Але працювати потрібно не просто багато, а продуктивно. Тут надважливе значення має ставлення людини до виконуваної справи.

Процес і правила самоуправління

Самоуправління - складний процес діяльності з формування, вдосконалення і виправлення власної особистості. **Тут можна розглянути кілька етапів:**

- **самоаналіз і виділення негативних якостей, які потрібно перемогти;**
- **визначення мети і розроблення програми самоуправління;**
- **здійснення самоуправління, яке відбувається шляхом саморегуляції діяльності, поведінки, включаючи самоконтроль і самовиховання.**

Отже, кожен, хто планує працювати над собою, повинен визначити для себе мету і програму самоуправління, та розпочати її реалізацію для досягнення поставленої мети.

Важливе правило управління собою – бути чесним перед собою і вміти визнавати власні помилки і слабкі сторони.

Принципи самоуправління

1. **Не боятися змін.** Цей принцип фундаментальний.
2. **Визначити пріоритети і цілі.** Визначення пріоритетів означає виявлення необхідних змін у тій чи іншій сфері життя, яка потребує змін.
3. **Вірити в себе.**
4. **Не жаліти себе.** Йти до кінця для реалізації мети, при цьому взяти на себе відповідальність за власні дії. Позбавляючись від жалості до себе, людина допоможе своєму розвитку і вдосконаленню.
5. **Виявляти силу волі.**
6. **Тримати себе в формі, формі фізичній, духовній і психічній.**
7. **Не відкладати заплановану справу.** Незалежно від обставин відразу приступати до виконання справи.
8. **Здійснювати самоконтроль.** Відсутність самоконтролю дає перевагу вашому опоненту. Самоконтроль - умова успіху.
9. **Управляти своїм часом.** Задати собі відверте запитання, чи дійсно ефективно я використовую свій час, чи все можливе я роблю?
10. **Нагороджувати себе.** Нагородження – стимул до дій.

Поняття «самоуправління» доповнює поняття «самоменеджмент». Воно відрізняється від самоуправління більш вузьким змістом.

Історія становлення самоуправління підтверджує, що **управляти собою – це не просте завдання, вирішити яке можна за один день.** Це завдання на все життя. Виходячи із заповіді Сократа «Пізнай самого себе», маємо поставити запитання: "Хто я такий?", "Що я знаю?", "Що я можу?", "Чого я хочу?", "Куди мене ведуть мої думки?"

Відомо, що особливості людини залежать від її психіки, яка формується під час становлення особистості під впливом виховання, освіти, взаємодії з оточуючим середовищем, від **самовиховання, самоосвіти і від самовдосконалення.**

Принципову роль у самоуправлінні відіграють переконання та соціальні установки людини, і тому перш ніж щось робити, потрібно подумати про свої здібності і можливості в досягненні поставленої мети, створені умови, наслідки дій і вчинків.

Самоуправління залежить від особистісних якостей людини, таких як цілеспрямованість, самокритичність, активність. Головна причина поганого самоуправління - це те, що людина не вірить у свої сили, сумнівається.

Самовдосконалення – важлива умова самоуправління. Процес самовдосконалення включає такі **складові, як самовиховання, самопізнання, самоспостереження.**

Головним напрямом **самовдосконалення** є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду. Обидва напрями тісно пов'язані й передбачають розробку власних ідей на основі одержуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку. Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуття (наші почуття, настрої); готовності до дій (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації).

Самопізнання визначається як систематичне вивчення особистістю власних психічних і фізичних здібностей. Результативність самопізнання зумовлена загальною життєвою позицією людини, а саме її вимогливістю до себе. Людина, яка переоцінює себе і разом з тим невимоглива до себе, не схильна аналізувати свої стани, можливості і зіставляти їх з результатами діяльності і поведінки, завжди задоволена собою, а тому не працює над собою. В самоуправлінні особливе місце займає самовиховання.

Самовиховання - свідомо, цілеспрямована і систематична робота над собою, яка забезпечує високий рівень розвитку власної особистості.

Самовиховання являє собою складний, безперервний процес розвитку особистості. Протягом усього життя в особистості періодично змінюються як цілі, так і способи самовиховання. Спрямування самовиховання залежить від усвідомлення всіх труднощів, з якими людина стикається в житті. Вони можуть бути об'єктивними (підвищення вимог з боку соціального середовища) і суб'єктивними (викликані усвідомленням особистих недоліків).

Самоорганізація в самоуправлінні

Однією із головних складових самоуправління є **самоорганізація.** Ефективна самоорганізація можлива за **умови саморегуляції, самодисципліни і самоконтролю.**

Самоорганізація - один із процесів самоуправління, покликаний сприяти самовдосконаленню шляхом **самодисципліни, самоконтролю, саморегуляції** вчинків, дій, звичок, спрямованих на більш високий і організований стан свого життя.

Самоорганізація може відбуватися шляхом саморегулювання вчинків і дій, коли особистість стримує негативні звички, або, навпаки, робить певні дії, що сприяють утворенню позитивних якостей.

Саморегуляція - здатність людини поводити себе адекватно ситуації і можливостям із максимальною результативністю.

Саморегуляція може відбуватися як вимушено, так і невимушено. Вона може відбуватися на основі загальної програми, закладеної в свідомості особистості, так і індивідуального завдання.

Під час проходження службової кар'єри людина стикається із зовнішніми перешкодами і внутрішніми труднощами. Для подолання їх людина докладає вольових зусиль. Саморегуляція здійснює: підсилення або послаблення діяльності; гальмування небажаних імпульсів; переключення або розподіл сил між різними об'єктами; контроль над діяльністю і кореляцію поведінки, якщо в цьому виникає потреба.

Формула організованості: система – працездатність – результат.

Отже, як управління в цілому, самоуправління можна вивчати з точки зору організації, принципів, прийомів і методів управління собою.

За самоорганізації потрібно не тільки володіти організаційними методами (оргплан – планування особистої роботи, планування спільної роботи), ефективність яких підтверджена практикою, *але знаходити свої методи і прийоми, що відповідають конкретним умовам і особливостям діяльності.*

Загальна думка фахівців щодо поняття **самоорганізації** спрямовується як відношення до системи і часу як головних ознак організованості:

1) найдоступніший спосіб полягає в постановці перед собою мети і намаганнях її досягти;

2) час економлять не засоби управління, а система їх організації;

3) чіткий розпорядок дня на перший погляд здається звичайною системою, але, будучи в гарних руках, вона запобігає марному витрачання часу;

4) багато людей хочуть бути організованими, але серед них мало таких, хто готовий принести в жертву свої звички.

Основні риси самоорганізації. За самоорганізації особистість планує, організує, приймає рішення, контролює і т. ін., тобто використовує всі управлінські функції. Для високої самоорганізації необхідно мати безліч специфічних рис характеру і здібностей: 1) здібність визначати собі пріоритети, цілі і завдання; 2) впевненість у своїх силах; 3) почуття відповідальності перед собою; 4) цілеспрямованість у досягненні своїх завдань; 5) енергійність у життєдіяльності; 6) сильна воля, здатність своєю енергією, задумами подолати перешкоди, що заважають досягненню завдань; 7) сміливість, твердість, рішучість у прийнятті рішень; 8) здатність розкласти будь-яку проблему на складові, визначити значимість кожного із виявлених факторів і таким чином скомбінувати складові елементи, щоб можна було прийти до рішення своєї проблеми; 9) здатність до розуміння складних ситуацій, до виявлення протиріч в наявних фактах, до порівняння різноманітних явищ і виявлення характеру зв'язків, що існують між ними; 10) здатність швидко приймати рішення навіть в умовах неповноти інформації; 11) здатність чітко аналізувати свої думки; 12) комунікабельність, контактність, культура спілкування, взаємоповага, взаєморозуміння.

А тепер про планування та реалізацію кар'єри в самоуправлінні працівником нею. Це вимагає від нього постійної і серйозної роботи, що включає:

- початкове формулювання і подальше постійне уточнення своїх професійних цілей;
- визначення та оцінку своїх професійних нахилів та здібностей;
- вибір професії з урахуванням, з одного боку, нахилів та здібностей, а, з іншого боку — ситуації на ринку праці;
- одержання хорошої базової освіти за обраною професією;
- активний пошук підходящої роботи з наданням переваги перспективності перед надійністю чи хорошими стартовими умовами;
- постійне відтворення і розвиток свого людського капіталу шляхом додаткової освіти та надбання цінного досвіду роботи, підтримання хорошої фізичної форми;
- підготовку в усіх аспектах до переходу на наступну сходинку службової кар'єри, до отримання краще оплачуваної та перспективнішої посади;
- професійну мобільність, під якою ми розуміємо здатність і готовність працівника за необхідності не лише змінити місце роботи, але й освоїти нову професію;
- реальну оцінку своїх можливостей з часом для того, щоб залишатися корисним своїй організації і, відповідно, при бажанні мати оплачувану роботу і після досягнення пенсійного віку.

Отже, самостійне планування та реалізація власної кар'єри працівником має бути систематичним та безперервним процесом, ґрунтуватись на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватись на досягнення сформованих цілей кар'єри.

Ціль кар'єри, в цьому контексті, це не просто певна посада, робота чи сфера діяльності, це, перш за все, потреба людини, задля задоволення якої вона прагне мати конкретну роботу, займати визначений щабель у ієрархічній системі посад тощо. З плином часу потреби людини змінюються, тому і цілі кар'єри постійно переглядаються під дією об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Цілепокладання в кар'єрі – це процес вибудовування успішної кар'єри. Він базується на чіткому формулюванні кар'єрних цілей людини та плануванні кроків щодо їх досягнення.

Загальні вимоги до формування **цілей кар'єри** можна представити таким чином.

- **Конкретність** - базова характеристика мети, що дає змогу ясно її бачити. Неконкретні цілі можуть траплятися з різних причин: небажання концентруватися на аналізі життєвих подій, ігнорування своїх потреб або незрозумілість власних бажань. Відсутність конкретики в постановці цілей – вирішальний негативний фактор, що гальмує будь-яке кар'єрне просування. Важливо максимально детально уявити те, чого ви хочете досягнути в кар'єрі. Бути максимально конкретними: як виглядає бажаний результат, які відчуття викликає, як звучить? Чим багатша уява, тим більшою мірою буде задіяний і налаштований мозок на досягнення поставленої мети.

- **Вимірність**. Цю характеристику можна визначити як міру кар'єрного успіху, що проявиться у процесі досягнення поставлених цілей. Причому кар'єрний успіх може вимірюватися в точних кількісних показниках - рівень доходу, співвідношення витраченого часу, сил, інших ресурсів і віддачі у вигляді матеріальних благ. А також у вигляді додаткових умов - наприклад, уможливіти заробляти гроші, займатись улюбленою справою, постійно підвищувати свій професійний рівень.

- **Досяжність.** Важливо скласти точне уявлення про бажаний результат: що саме буде, коли ви досягнете мети; що і хто вас буде оточувати.

- **Реалістичність.** Потрібно чітко усвідомлювати не тільки свої кар'єрні можливості, але й розуміти умови організації. Наприклад, працівник має унікальні, але дуже специфічні знання, які на ринку праці не мають попиту.

- **Заданість у часі.** Мета не може бути безстроковою, інакше вона ніколи не буде досягнута. Цілі можуть бути довго-, середньо- і короткостроковими. Якщо мета ставиться на досить довгий період, її необхідно розбити на складові, що визначають міру успіху в кожний період професійної діяльності.

- **Мотивованість.** Кар'єрна мета має бути привабливою для людини: стимулювати її професійне і особистісне зростання, сприяти розкриттю творчого потенціалу. Важливо формулювати кар'єрні цілі в позитивних термінах. Вказувати лише те, до чого прагнете (наприклад ціль "якби тільки мене не зачіпали" сформульована в негативному ключі; ту ж саму мету можна перевести в позитивне русло - "хочу досягти стабільності і спокійної роботи з високим рівнем особистої самостійності").

- **Наявність виклику (амбіційність).** Кар'єрна мета, спрямована на досягнення більшого результату, ніж пропонують наявні можливості. Наприклад, якщо раніше працівник заробляв одну суму, то тепер ціль - заробляти в 2-3 рази більше.

- **Відповідальність.** Визначати такі цілі, досягнення яких у принципі залежить від працівника. Цілі кар'єри можуть змінюватися залежно від віку, у міру накопичення професійних, кваліфікаційних знань, особистісних вимірів.

Недостатньо лише поставити мету. Крім ієрархії цілей, повинні бути визначені шляхи і строки її реалізації.

Таким чином, **технологія вибудовування індивідуальної траєкторії життєвого успіху в професійній і організаційній сферах** у своїй основі передбачає визначення всього спектра власних ресурсів для досягнення цілей і планів кар'єри. **Усвідомлення власних кар'єрних можливостей** – значний крок до їх успішної реалізації.

Модифікація технології самоменеджменту включає чотири етапи:

- 1) визначення власного місцезнаходження в "кар'єрному ландшафті" за допомогою навідних запитань;

- 2) складання особистого балансу успіхів і невдач;

- 3) виявлення сильних і слабких сторін;

- 4) аналіз засобів, необхідних для реалізації кар'єрних цілей.

Успіх кар'єри залежить від низки чинників:

- випадок, який дав людині шанс;

- реальний підхід до вибору;

- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);

- добре знання своїх сильних і слабких сторін;

- чітке планування.

Визначення цілей, прагнення їх досягнути, готовність до відмови від багатьох благ для реалізації цілей – справа самого працівника, а не керівника. **План кар'єри** - це своєрідна маршрутна карта і графік, що веде до поставленої цілі.

Планування кар'єри

Для якісного планування своєї кар'єри ка слід визначити етапи кар'єри відповідно до потреб людини, що змінюються протягом її трудового життя.

Таблиця. Етапи кар'єри менеджера та його потреби

Етапи кар'єри	Вік людини	Потреби в досягненні цілей	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
Попередній	до 25 р.	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування та мінімально необхідна заробітна плата
Становлення	до 30 р.	Освоєння роботи, професії формування навичок кваліфікованого спеціаліста	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, нормальний рівень заробітної плати
Просування	до 45 р.	Просування по службовій драбині, набуття нових навичок та досвіду, зростання кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення високого статусу та незалежності, самовираження	Здоров'я, безпека існування, високий рівень заробітної плати
Збереження	до 50 р. до 55 р.	Вершина вдосконалення кваліфікації, збагачення досвіду, навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження й поваги від оточення	Здоров'я, безпека існування, підвищення рівня заробітної плати, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	до 65 р. до 60 р.	Підготовка до виходу на пенсію, підготовка заміни, підготовка до нового виду діяльності	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Підвищення рівнів доходів, інтерес до інших джерел доходів, розмір пенсії, здоров'я, безпека існування
Пенсійний	після 65 р. 60 р.	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Здоров'я, безпека існування, розмір пенсії, інші джерела доходів

Англійський психолог Тоні Б'юзен опрацював методику "*mind map*" ("розумова карта"). Вона вважається унікальною для організації мислення. Принцип дії методики - простий. Вона є рисунком, що відображує хід думок на етапі вирішення проблеми. Методика має широку сферу застосування - від складання переліків справ до розвитку інтелектуальних здібностей і розв'язання творчих завдань. Методику можна застосовувати і для розробки плану кар'єри. Для розробки "розумової карти" використовуються кольорові олівці та аркуш паперу формату А-4.

Складається "розумова карта" за такою послідовністю:

Аркуш паперу кладеться горизонтально.

1. У середині аркуша з лівого краю позначаються прізвище і посада, яка обіймається на час складання карти. Навпроти з правого краю аркуша записується посада, яку б хотіли посісти у результаті просування службовою драбиною.

2. Від висхідної точки нарисуйте віялом стрілки, що позначають дії, які могли б вжити для досягнення поставленої мети. Бажаю зазначити якомога більше пунктів.

3. Наприкінці кожної стрілки нарисуйте кружальце, у якому опишіть очікуваний результат від відповідної дії.

4. Від кружальців з результатами знову намалюйте віялом кілька стрілочок з усіма можливими варіантами ваших дій. Наприкінці стрілочок у кружальцях слід знову зазначити очікувані результати від ваших дій.

5. Стрілки з кружальцями слід рисувати доти, поки не будуть вичерпані всі варіанти досягнення кінцевої мети. Кажуть, що розробка повноцінної кар'єрної "розумової карти" може тривати від кількох днів до кількох місяців.

6. Оцініть отриману картину. Зверніть увагу на ті ланцюжки, які найлегше і найшвидше приведуть вас до кінцевої кар'єрної мети. Зазначте також найгіршу лінію поведінки.

7. Викресліть всі ланцюжки, які не влаштовують вас. З тих ліній, які залишилися, слід вибрати найоптимальнішу і вирізнити її яскравим кольором.

8. Кажуть, що нині існує достатній обсяг програмного забезпечення, яке уможливорює складання "розумових карт". Найпопулярнішими вважаються "Free Mind", "Mind Manager", "Mind Meister", "Mapul", "Concept Draw", "Mind Map". Фахівці зазначають, що рисувати "розумові карти" від руки - швидше і зручніше. За ручного способу зображення зменшується ризик загубити важливу думку. Ручний варіант складання розумовою карти надає більше можливостей для опрацювання свого індивідуального стилю складання карти. Цей спосіб дозволяє чіткіше відчувати шляхи досягнення мети, яка влаштовує того, хто складає карту. Ручний спосіб складання карти корисний ще й ось чим, - вчені стверджують, що малювання розвиває праву півкулю мозку.

Отже, змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та ін. В цьому відношенні кар'єра – це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини, тобто тут розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, як активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності.

Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона містить внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю.

Наукового обґрунтування сутності поняття кар'єри і кар'єрного процесу у нашій країні ще немає. Тому в суспільстві діє суперечливе ставлення до кар'єри, де вона розглядається іноді не з позитивного боку, а як відхилення від соціальної норми, як кар'єризм. Одні вважають, що кар'єра — це шлях до успіху, досягнення видного положення у суспільстві. Це успішне просування вперед у галузі службової діяльності.

Кар'єризм — це гонитва за кар'єрою, прагнення до особистого благополуччя, просування на службі в особистих інтересах. Це прагнення викликане корисливими цілями в ущерб інтересів суспільної справи.

Інші вважають, що кар'єра — це результат свідомої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.

Управління та самоуправління розвитком кар'єри є досить складним процесом. Я погоджуюся, що для здійснення кар'єри необхідні професійні навички, знання, досвід, наполегливість і деякий елемент везіння. Успіхів вам, шановні колеги! Я впевнена, що ви знайдете свій шлях самоуправління власною кар'єрою!

ЛІТЕРАТУРА

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой / Д. Адаир. – М.: Эксмо. — 2006.
2. Андрищенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку/Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» /Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
4. Візирів Б. Й. Кар'єра державного службовця в Україні: теоретичні засади <http://mydisser.com/en/catalog/view/386/819/7274.html>
5. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. - К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
6. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / Г. Г. Зайцев, Г. В.Черкасская. – М. : Издат. центр "Академия", 2007. – 256 с.
7. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. /Авт. предисл. В. М. Шепель. — М.: Экономика, 1990. — 232 с.— <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/69803/556223f1481f71e603442c44e277b80c.pdf?sequence=1>
8. Замогильний А. Г. Тайм-менеджмент/ А. Г. Замогильний // Освіта дорослих: енциклопедичний словник / за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; упоряд.: Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна; ред. рада: В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Н. Г. Протасова та ін. ; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. — К. : Основа, 2014. — С. 416.
9. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011.
10. Концепція сучасної державної кадрової політики України : наук. вид. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.
11. Ковбасюк Ю. В. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін(заст. голови) [та ін.]. - К. ; Одеса : НАДУ, 2013. —Т. 2. — 348 с. С. 279)
12. Колесов О. С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом / Збірник наукових праць ВНА. —№ 2 (53), том 3, 2011. — С. 61–69.

13. Кремень В.Г. Чому ми бідні, якщо такі освічені ? Дзеркало тижня, № 6, 20-27 лютого, 2015.19:17 21.02.2015 Режим доступу: <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/537/>
14. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
15. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі (спецкурс) / Н. В. Любченко / Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: науково-методичний посібник / за ред. Є. Р. Чернишової // Ун-т менедж. освіти НАПН України. — К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2013. — С. 221-232.
16. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу / Н. В. Любченко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 1 (30) / голов. ред. В. В. Олійник. — К.: АТОПОЛ ГРУП, 2016. — (Серія «Управління та адміністрування») — С. 82–97.
17. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. / ДжулияМоргенстерн. – М. : «Деловая книга». — 2001. – 264 с.
18. О'Коннелл Фергюс. Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту: пер. англ.изд./Ф. О'Коннелл - М.: Издательство Дело и Сервис, 2007.—176с.
19. Сакун А. А. Самоменеджмент: учеб. пособ. для бак. / Сакун А. А., Аветисян К. П. Калугина Н. А. – Одесса : ОНАС им. А. С. Попова. – 144 с.
20. Сутність управлінських процесів як соціального явища/Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8\(1\)_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8(1)_54)
21. Скібіцька. Л.І. Тайм-менеджмент: Навч. Посібник для студ.економ. вузів. – К.: Кондор. — 2009. – 528 с.
22. Тайм-менеджмент. Простые инструменты, которые меняют жизнь/ Под ред. А. Капусты. – К.: Издательство Алексея Капусты. – 2009. – 180 с.
23. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці/Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/7/13.pdf>
24. Трейси Брайан. Управляй своїм временем и удвой результаты: Пер. с англ. – М.: Издательство «Клеопатра». — 2005. – 64 с.

17. Трейси Брайан. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управлением собственным временем/ [пер. с англ. А. Евтеева]. – М.: СмартБук, 2007. – 79с.
18. Усов В. Французова С.. Тайм-менеджмент в системе внутрифирменного обучения // Менеджмент и менеджер. – 2006. - №5. – с. 57-63.
19. Шлей М.В. Пирогов В. И. Тайм-менеджмент – управление временем.// ЭКО. – 2006. - №5. – с.135-159.
20. Халецька А.А. Планування діяльності менеджера: методика «Time-management» / А.А. Халецька // Менеджер. - 2004. - № 3 (29). – С. 126 – 132.
21. Штепа О.С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика / Режим доступу : http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm

Для нотаток

Навчально-методичне видання

ЛЮБЧЕНКО Надія Василівна

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК
ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖЕРА В ОСВІТІ**

*Спецкурс для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти, органів управління освітою, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти,
Р(М)МК(Ц)*

За редакцією автора

Здано до складу 01.12.2017 р. Підп. до друку 08.12.2017 р. Формат 60x84 1/16.
Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк. 3,26. Наклад 300 прим. Зам. № 56

Видавництво Державного вищого навчального закладу
«Університет менеджменту освіти»
вул. Січових Стрільців, 52-А, м. Київ, 04053. тел.: (044) 484-10-96.
e-mail: rector@umo.wedes.com.ua