

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

**Методичні рекомендації**

до вивчення дисципліни «Управління діловою кар'єрою»  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
спеціальності D7 «Торгівля», освітньо-професійна програма  
«Підприємництво та торгівля у смарт-середовищі»

Затверджено на засіданні кафедри  
«Економіка, менеджмент та  
комерційна діяльність»,  
протокол № 1 від 28.08.2025 р.

Управління діловою кар'єрою : метод. реком. до вивч. дисц. : для здобув. ВО спец. D7 «Торгівля» ОПП «Підприємництво та торгівля у смарт-середовищі» / [ уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева ] ; Центральноукраїн. нац. тех. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2025 - 46 с.

Укладач: Сочинська-Сибірцева І.М., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Рецензенти: Кіріченко О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету  
Немченко Т.А, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

© Управління діловою кар'єрою : метод. реком. до вивч. дисц. : для здобув. ВО спец. D7 «Торгівля» ОПП «Підприємництво та торгівля у смарт-середовищі» / [ уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева ] ; Центральноукраїн. нац. тех. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2025. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності. Електронний варіант 2025

## ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета і завдання навчальної дисципліни	5
2. Структура навчальної дисципліни «Управління діловою кар'єрою»	6
3. Зміст програми дисципліни	7
4. Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни	8
Тема 1. Теоретичні основи управління діловою кар'єрою	8
Тема 2. Планування ділової кар'єри	11
Тема 3. Кар'єрне консультування та наставництво	14
Тема 4. Особливості побудови і розвитку кар'єри у сфері підприємництва і торгівлі	16
Тема 5. Кар'єрне просування і розвиток	19
Тема 6. Управління кар'єрними ризиками	22
Тема 7. Баланс між роботою та особистим життям	24
Тема 8. Технології та інновації в управлінні кар'єрою	26
5. Тести для контролю знань	30
6. Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел	39
7. Словник термінів	43

## ВСТУП

Процес організації комерційної діяльності у сфері підприємництва та торгівлі, особливо в умовах сучасного SMART-середовища, зазнає динамічних змін під впливом цифрової трансформації, глобалізації та стрімкого розвитку новітніх технологій. Ці процеси значно підвищують вимоги до кваліфікації фахівців, їхньої здатності адаптуватися до швидких змін і постійно розвивати свої професійні компетенції. В умовах конкурентного ринку праці та швидкого зростання інноваційних компаній питання управління діловою кар'єрою стає невід'ємним елементом стратегічного розвитку як особистості, так і організації.

Знання основ теорії та володіння практичними навичками у сфері управління діловою кар'єрою є особливо цінними для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня. З метою підготовки здобувачів, здатних розв'язувати складні специфічні завдання та практичні виклики, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов глобального бізнес-середовища, задля забезпечення успішного функціонування компаній та ефективного управління людським капіталом, розроблено методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління діловою кар'єрою».

**Актуальність дисципліни** «Управління діловою кар'єрою» полягає в тому, що ефективне планування, розвиток і управління кар'єрним шляхом персоналу є важливим інструментом підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності працівників. Освітня компонента сприяє не лише підготовці фахівців, здатних ефективно управляти своїм професійним шляхом, але й розвиває їхню здатність до критичного мислення та саморозвитку, що є ключовими навичками для досягнення успіху у динамічному бізнес-середовищі.

**Наукова цінність** курсу «Управління діловою кар'єрою» полягає в тому, що він поєднує сучасні теоретичні підходи до кар'єрного розвитку з інноваційними концепціями у сфері підприємництва та торгівлі. Здобувачі мають можливість ознайомитися з ключовими теоріями кар'єрного розвитку, а також дослідити вплив сучасних технологій, таких як штучний інтелект та діджиталізація, на управління кар'єрними траєкторіями.

**Практична цінність** курсу полягає у формуванні у здобувачів конкретних навичок стратегічного планування, управління кар'єрними ризиками та використання інструментів для розвитку кар'єри в умовах сучасного SMART-середовища. Завдяки практичним завданням та аналізу кейсів, здобувачі набувають компетенцій, що дозволяють їм адаптуватися до вимог сучасного ринку праці, підвищувати свою конкурентоспроможність і свідомо керувати власним кар'єрним розвитком. Отже, вивчення дисципліни дозволяє здобувачам отримати знання та навички для успішного управління власною кар'єрою, зрозуміти особливості побудови кар'єрного шляху у сфері підприємництва та торгівлі, а також адаптуватися до умов невизначеності.

З метою ґрунтовного засвоєння поданого матеріалу, а також перевірки і систематизації знань здобувачів у методичних рекомендаціях після кожної теми передбачені питання для самоконтролю, а по результатах вивчення всіх тем курсу – запропоновано скласти підсумковий тест.

## 1. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління діловою кар'єрою»** є формування у здобувачів системи знань і навичок для ефективного планування, розвитку та управління власною кар'єрою в умовах сучасного SMART-середовища, зокрема в процесі організації комерційної діяльності у сфері послуг та торгівлі.

### **Завдання вивчення дисципліни:**

- теоретична підготовка здобувачів з питань розробки індивідуальних стратегій кар'єрного планування з урахуванням особистих цілей і потреб ринку праці;

- формування та розвиток навичок вибору ефективних технологій кар'єрного просування та професійного розвитку; застосування сучасних інформаційних технологій кар'єрного консультування з метою підтримки професійного зростання персоналу;

- практичне оволодіння методами досягнення гармонії між професійними і особистими обов'язками та управління кар'єрними ризиками;

- формування загальних компетентностей, важливих для особистісного розвитку майбутніх фахівців та забезпечення їхньої конкурентоспроможності у сучасному SMART-середовищі.

### **Результати навчання.**

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

#### **знати:**

- основні поняття, категорії, методологію та специфіку предмету;
- специфічні тенденції та особливості ринку праці у сфері послуг та торгівлі;

- етапи та стратегії кар'єрного планування і професійного розвитку;
- функції HR-менеджерів в системі управління діловою кар'єрою та кар'єрного консультування персоналу;

- інструменти та технології побудови ефективної системи управління діловою кар'єрою персоналу;

- перспективні напрямки впливу сучасних інновацій та штучного інтелекту на кар'єрний розвиток у сфері підприємництва та комерційної діяльності.

#### **вміти:**

- розробляти індивідуальні плани кар'єрного розвитку з урахуванням особистих цілей і специфіки ринкових тенденцій, зокрема у сфері підприємництва і торгівлі;

- визначати ключові навички та компетенції для успішної кар'єри, а також розробляти стратегії для кар'єрного просування і професійного розвитку;

- використовувати спеціальні знання у сфері управління діловою кар'єрою з метою закріплення навичок у застосуванні методів кар'єрного консультування для підтримки професійного зростання персоналу;

- застосовувати методи досягнення балансу між професійним і особистим життям, враховуючи особливості роботи у сфері підприємництва і торгівлі;
- ідентифікувати та управляти кар’єрними ризиками, розробляючи ефективні рішення для їх мінімізації;
- приймати обґрунтовані рішення та оцінювати ефективність кадрових заходів щодо професійного розвитку та кар’єрного просування персоналу;
- визначати вплив сучасних технологій та штучного інтелекту на управління діловою кар’єрою; використовувати ці знання для покращення власного кар’єрного розвитку та в системі управління діловою кар’єрою персоналу;
- забезпечувати інновації в системі управління діловою кар’єрою персоналу; використовувати сучасні технології та інноваційні підходи, для підвищення ефективності управління кар’єрою у сфері підприємництва та комерційної діяльності;
- створювати механізм професійного та кар’єрного розвитку команди, підвищення ділової самовіддачі кожного члена команди в умовах невизначеності впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

## 2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР’ЄРОЮ»

Теми	Кількість годин відведених на:			Години
	лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	всього
1	2	3	4	6
Тема 1. Теоретичні основи управління діловою кар’єрою	2	1	8	11
Тема 2. Планування ділової кар’єри	4	1	12	17
Тема 3. Кар’єрне консультування та наставництво	2	2	12	16
Тема 4. Особливості побудови і розвитку кар’єри у сфері підприємництва і торгівлі	4	2	10	16
Тема 5. Кар’єрне просування і розвиток	2	2	10	14
Тема 6. Управління кар’єрними ризиками	2	2	10	14
Тема 7. Баланс між роботою та особистим життям	4	2	10	16
Тема 8. Технології та інновації в управлінні кар’єрою	4	2	10	16
<b>Всього за семестр</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>82</b>	<b>120</b>

### 3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

#### **Тема 1. Теоретичні основи управління діловою кар'єрою**

1. Поняття та значення управління діловою кар'єрою
2. Етапи розвитку кар'єри
3. Основні теорії та моделі кар'єрного розвитку

#### **Тема 2. Планування ділової кар'єри**

1. Аналіз особистих і професійних цілей
2. Стратегії планування кар'єри
3. Інструменти та методи оцінки особистих компетенцій

#### **Тема 3. Кар'єрне консультування та наставництво**

1. Роль кар'єрного консультанта та ментора
2. Методи кар'єрного консультування
3. Ефективні стратегії менторства

#### **Тема 4. Особливості побудови і розвитку кар'єри у сфері підприємництва і торгівлі**

1. Тенденції та особливості ринку праці у сфері підприємництва та комерційної діяльності
2. Кар'єрні шляхи та ролі у сфері торгівлі
3. Виклики та можливості кар'єрного зростання у сфері підприємництва і торгівлі. Майбутнє управління діловою кар'єрою в умовах цифрової трансформації

#### **Тема 5. Кар'єрне просування і розвиток**

1. Визначення та фактори кар'єрного просування
2. Стратегії розвитку кар'єрних навичок
3. Професійне навчання та розвиток у кар'єрі

#### **Тема 6. Управління кар'єрними ризиками**

1. Ідентифікація та аналіз кар'єрних ризиків
2. Стратегії управління кар'єрними ризиками
3. Приклади кар'єрних ризиків у сфері підприємництва і торгівлі у сучасному SMART-середовищі

#### **Тема 7. Баланс між роботою та особистим життям**

1. Значення балансу між роботою та особистим життям
2. Методи досягнення work-life balance
3. Вплив балансу на кар'єрний розвиток

#### **Тема 8. Технології та інновації в управлінні кар'єрою**

1. Використання новітніх технологій в управлінні кар'єрою
2. Інноваційні підходи до розвитку кар'єри
3. Вплив штучного інтелекту на управління діловою кар'єрою

## 4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

### Тема 1. Теоретичні основи управління діловою кар'єрою

Метою засвоєння теми є розгляд і сприйняття *кар'єри* як сукупності професійних позицій і ролей, які людина займає протягом свого життя, що відображає її професійне зростання, особисті досягнення, навички та компетенції. Кар'єра включає в себе не тільки робочий шлях від початкової позиції до вершин професійного успіху, але й всі зміни, які відбуваються в особистому та професійному житті людини.

Варто детально зупинитися на принципових траєкторіях руху людини в межах професії або організації, які приведуть до різних типів кар'єри.

*Професійна кар'єра* представляє собою збільшення знань, вмінь, навичок і може здійснюватися як по лінії спеціалізації, так і по лінії транспрофесіоналізації.

*Внутрішньоорганізаційна* кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах одної організації. Вона може направлятися по лінії вертикальної, горизонтальної або доцентрової кар'єри.

В межах теми акцентується увага на ключових етапах розвитку кар'єри (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика етапів розвитку кар'єри

Назва етапу	Вікові рамки	Характеристика	Основні завдання	Виклики
<b>1. Дослідження (Exploration)</b>	15-24 років	Початок кар'єрного шляху, пошук можливостей та визначення інтересів	Вибір професії, набуття початкового досвіду, розвиток навичок	Невизначеність, відсутність досвіду, конкуренція
<b>2. Закріплення (Establishment)</b>	25-44 років	Період активного професійного розвитку та стабілізації	Професійне зростання, досягнення стабільності, побудова репутації	Підвищення компетенцій, збереження мотивації, робочі навантаження
<b>3. Збереження (Maintenance)</b>	45-64 років	Досягнення стабільності у кар'єрі, підтримка позицій	Підтримка високого рівня продуктивності, передача досвіду	Загроза стагнації, збереження інтересу до роботи, зміни в технологіях
<b>4. Завершення (Disengagement)</b>	65+ років	Підготовка до завершення кар'єрного шляху, вихід на пенсію	Підготовка до передачі знань, планування життя після кар'єри	Втрата професійної ідентичності, адаптація до нових ролей

Особливу увагу слід звернути на те, що побудова кар'єри – це тривалий процес, який включає низку періодів (рис. 1.1).

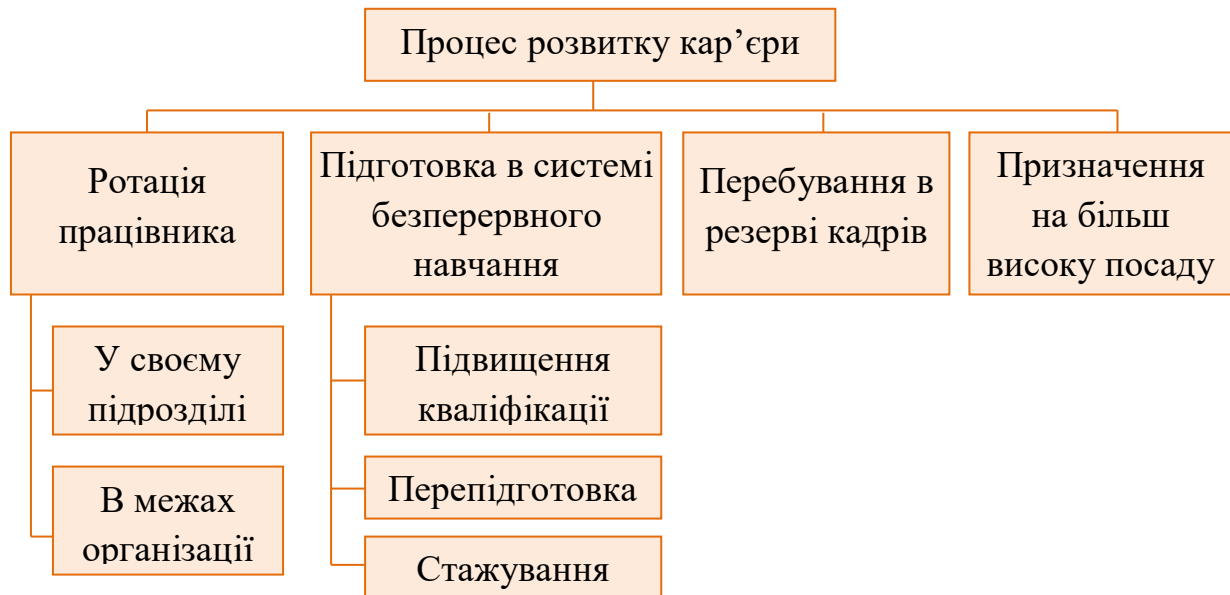


Рисунок 1.1 – Етапи розвитку кар'єри

В процесі вивчення теми слід акцентувати увагу на теоріях та моделях кар'єрного розвитку. Узагальнення основних теорій кар'єрного розвитку зведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Зміст основних теорій кар'єрного розвитку

Теорія/Модель	Основна ідея	Ключові аспекти	Значення
<b>Теорія кар'єрного розвитку Дональда Сьюпера</b>	Кар'єра розвивається протягом усього життя через кілька стадій	<b>Етапи:</b> Зростання Дослідження Закріплення Збереження Завершення	Кар'єра - це динамічний процес, що розвивається разом із життям і особистісними змінами
<b>Теорія вибору професії Джона Голланда</b>	Професійний вибір залежить від типу особистості та інтересів	<b>Типи особистості:</b> Реалістичний Інтелектуальний Артистичний Соціальний, Підприємницький Конвенціональний	Відповідність професії типу особистості підвищує шанси на успіх та задоволення від роботи
<b>Теорія кар'єрної прив'язаності Едгара Шейна</b>	Кар'єрний вибір визначається стійкими характеристиками особистості ("кар'єрними якорями")	<b>Кар'єрні якорі:</b> Технічна компетентність Менеджерська компетентність Автономія Безпека Творчість Служіння Виклики Стиль життя	Кар'єрні якорі допомагають зрозуміти, що є найважливішим у роботі, і спрямовують кар'єрний шлях

## Продовження таблиці 1.2

<b>Теорія кар'єрного розвитку Анні Роу</b>	Кар'єра визначається раннім досвідом, зокрема вихованням і взаємодією з батьками	<b>Класифікація професій:</b> Схильність до взаємодії з людьми Схильність до роботи з інформацією чи матеріалами	Рання соціалізація і сімейне середовище визначають професійні схильності та вибори
<b>Модель кар'єрних етапів Еріка Еріксона</b>	Життя складається з етапів, кожен з яких має свої задачі розвитку і потенційні конфлікти	<b>Етапи:</b> Довіра vs. Невіра Ідентичність vs. Рольова плутанина Генеративність vs. Стагнація Інтегритет vs. Відчай	Кар'єрний розвиток інтегрований з життєвим розвитком, кожен етап життя пов'язаний з професійними викликами

Зазначені теорії та моделі кар'єрного розвитку дозволяють краще зрозуміти різноманітні аспекти професійного зростання і допомагають людям планувати свою кар'єру більш свідомо та ефективно.

**Основні поняття:**

кар'єра, типи кар'єри, кар'єрна траєкторія, модель кар'єрного розвитку, кар'єрограма, ротація, кадровий резерв, кар'єрні якорі, кар'єрні етапи, класифікація професій, теорія кар'єрної прив'язаності, теорія вибору професії, теорія кар'єрного розвитку

**Питання для самоконтролю з теми 1:**

1. Що Ви розумієте під кар'єрою?
2. Охарактеризуйте типи кар'єри.
3. Назвіть етапи кар'єри, розгляньте зміст і склад потреб працівника на кожному із етапів.
4. Опишіть етап кар'єрного шляху, на якому перебуваєте Ви.
5. Дайте повну характеристику фазам розвитку професіонала.
6. Обґрунтуйте значення управління діловою кар'єрою.
7. Оберіть модель кар'єрного розвитку, опишіть її складові та аргументуйте Ваш вибір.
8. Побудуйте механізм управління розвитком кар'єри персоналу сучасної ІТ-компанії.
9. Ознайомтеся з практикою планування кар'єрного розвитку успішних вітчизняних та закордонних компаній у сфері торгівлі, розкрийте нюанси і специфічні особливості.
10. Проведіть дослідження розробки різних типів кар'єрограм, оберіть прийнятну для обраної Вами моделі побудови власної кар'єри.

## Тема 2. Планування ділової кар'єри

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на визначенні сутності різних цілей планування кар'єри.

*Особистими* називають цілі, що відображають індивідуальні прагнення та бажання людини в житті поза роботою. Це можуть бути цілі, пов'язані зі здоров'ям, сім'єю, освітою, особистим розвитком, хобі тощо.

*Професійні цілі* стосуються кар'єрного розвитку та професійних досягнень. Вони можуть включати підвищення кваліфікації, просування по службі, здобуття нових навичок, досягнення певного рівня доходу.

Аналіз цілей кар'єрного розвитку здійснюється у декількох контекстах:

### 1. Поєднання особистих і професійних цілей.

Баланс між особистими і професійними цілями дозволяє уникнути конфліктів і сприяє гармонійному розвитку особистості. Це допомагає уникнути вигорання і зберігати мотивацію на високому рівні.

### 2. Аналіз цілей для визначення пріоритетів.

Регулярний аналіз особистих і професійних цілей дозволяє зрозуміти, які з них є найбільш важливими в певний момент часу. Це допомагає ефективно розподіляти ресурси та час, зосереджуючись на найважливішому.

### 3. Врахування зовнішніх факторів.

Аналізуючи цілі, важливо враховувати зовнішні обставини, такі як ринкова ситуація, сімейні обставини, стан здоров'я, які можуть впливати на досягнення цих цілей.

Особливу увагу в межах теми слід звернути на типи стратегій планування кар'єри персоналу компаній у сфері підприємництва та торгівлі, які представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Типи стратегій планування кар'єри персоналу у сфері підприємництва та торгівлі

Стратегія	Приклад	Основні завдання	Виклики
<b>Вертикальна (традиційна)</b>	Продавець → Старший продавець → Менеджер відділу → Директор магазину	Поступове просування службовими сходами, розвиток управлінських навичок	Висока конкуренція за керівні посади, потреба у постійному підвищенні кваліфікації
<b>Горизонтальна (функціональна)</b>	Перехід із відділу продажів у логістику чи маркетинг	Розширення функціональних знань, набуття міжгалузевих компетенцій	Адаптація до нової сфери, потреба у перекваліфікації
<b>Експертна (поглиблена спеціалізація)</b>	Спеціаліст із товарознавства → Експерт з управління категоріями → Консультант з мерчандайзингу	Формування унікальної експертизи, розвиток вузькопрофільних компетенцій	Ризик «звуження» можливостей працевлаштування, потреба у безперервному навчанні

Продовження табл. 2.1

<b>Проектна (гнучка)</b>	Участь у запуску нового торговельного майданчика чи франчайзингового проєкту	Набуття досвіду управління проєктами, командна робота	Нестабільність, залежність від результатів проєкту
<b>Підприємницька (самозайнятість, стартапи)</b>	Відкриття власного інтернет-магазину або франшизи	Розвиток підприємницьких навичок, управління бізнесом	Фінансові ризики, нестабільність ринку, висока відповідальність
<b>Міжнародна (глобальна мобільність)</b>	Кар'єра у міжнародних торговельних компаніях або мережах	Отримання міжнародного досвіду, розвиток міжкультурних компетенцій	Переїзд, культурні бар'єри, конкуренція на глобальному ринку
<b>Гібридна (змішана)</b>	Поєднання роботи у сфері продажів і digital-маркетингу	Формування багатопрофільних навичок, підвищення цінності фахівця на ринку праці	Високе навантаження, потреба балансувати кілька напрямів діяльності

В межах теми увага фокусується на порівнянні понять компетенція і компетентність. **Компетенція** – це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи; а **компетентність** – це рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці. Як правило, **компетентність** розглядається як володіння відповідною компетенцією, тобто сукупністю взаємозалежних знань, умінь, навичок і відносин, пов'язаних із предметом навчання, що дозволяють виконувати цілеспрямовані й результативні дії з ним.

Основні інструменти та методи оцінки особистих компетенцій, які можуть бути використані для аналізу та розвитку кар'єри зведені в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Опис інструментів та методів оцінки особистих компетенцій

<b>Інструмент</b>	<b>Опис</b>	<b>Приклад використання</b>
<b>SWOT-аналіз особистості</b>	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що стосуються особистого розвитку	Визначення зон для професійного зростання і можливостей для кар'єрного просування
<b>Метод 360-градусної оцінки</b>	Збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників і клієнтів для всебічної оцінки	Оцінка лідерських якостей, комунікаційних навичок, ефективності в команді
<b>Психометричні тести</b>	Тести, що вимірюють когнітивні здібності, особистісні характеристики, інтелектуальний рівень	Оцінка підходящої кар'єри на основі індивідуальних особливостей та схильностей

## Продовження табл. 2.2

<b>Тести на емоційний інтелект (EQ)</b>	Оцінка здатності розуміти і керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей	Визначення здатності працювати в стресових умовах або в умовах взаємодії з клієнтами
<b>Методи самооцінки</b>	Інструменти для оцінки своїх компетенцій, цінностей, мотивацій	Використання онлайн-опитувальників або анкет для самопізнання
<b>Оцінка за компетенціями</b>	Визначення відповідності конкретним професійним компетенціям через аналіз реальних ситуацій	Розробка індивідуального плану розвитку на основі результатів оцінки
<b>Інтерв'ю за компетенціями</b>	Глибоке інтерв'ю для оцінки поведінкових проявів у конкретних ситуаціях	Використання інтерв'ю для оцінки готовності до керівних позицій
<b>Моделювання ситуацій (Case Study)</b>	Оцінка компетенцій через моделювання реальних або гіпотетичних ситуацій	Визначення навичок прийняття рішень і вирішення проблем у бізнес-контексті
<b>Рефлексивний журнал</b>	Записи власних думок, почуттів, дій щодо професійного розвитку	Аналіз прогресу у розвитку компетенцій через регулярні записи
<b>Оцінка на основі KPI</b>	Вимірювання результатів роботи за ключовими показниками ефективності	Оцінка відповідності компетенцій професійним стандартам і вимогам посади

Описані інструменти і методи допомагають більш глибоко зрозуміти власні сильні сторони, визначити зони розвитку, а також сформувавши стратегію для досягнення професійних цілей.

**Основні поняття:**

професійні цілі, особисті цілі, модель організаційної поведінки, компетенція, компетентність, психологічний портрет, стратегії планування кар'єри, SWOT-аналіз особистості, метод 360-градусної оцінки, самооцінка

**Питання для самоконтролю з теми 2:**

1. Охарактеризуйте модель організаційної поведінки працівника.
2. Назвіть фактори впливу на формування організаційної поведінки.
3. Опишіть основні варіанти організаційної поведінки персоналу.
4. З яких характеристик складається психологічний портрет?
5. Порівняйте сутність поняття «компетенція» і «компетентність».
6. Як пов'язані між собою поняття «компетенція» та «кваліфікація».
7. Назвіть групи факторів формування компетенцій.
8. Назвіть складові елементи системи професійного розвитку.
9. Дайте детальну характеристику інструментів та методів оцінки особистих компетенцій.
10. Охарактеризуйте найбільш розповсюджені типи стратегій планування кар'єри.

### Тема 3. Кар'єрне консультування та наставництво

Розгляд питань даної теми ґрунтується на розумінні сутності таких інноваційних технологій професійного розвитку, як технологія **кар'єрного консультування та менторства**. Її сутність полягає у передаванні знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань. Завдяки цій технології у співробітника формуються і розвиваються такі компетентності, як комунікативні (пов'язані з процесом спілкування), аналітичні (здатність креативного вирішення поставлених завдань), діагностичні (збір та обробка інформації).

Технологія **менторства** цінна тим, що робить акцент не лише на професійному розвитку, але й сприяє психологічно-соціальному розвитку особистості.

Характеристика ефективних стратегій менторства, які забезпечують результативне навчання та розвиток для менті представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика ефективних стратегій менторства

Назва стратегії	Головний акцент	Складові компоненти	Доцільність використання	Обмеженість застосування
Встановлення чітких цілей і очікувань	Конкретизація цілей та очікувань	Постановка цілей, планування, узгодження очікувань	Використовується на початковому етапі менторства для визначення напрямку та забезпечення сфокусованої взаємодії	Може бути обмеженою через недостатнє розуміння менті своїх потреб або цілей
Регулярні зустрічі та зворотний зв'язок	Постійна підтримка і моніторинг прогресу	Частота зустрічей, формування звітів, надання зворотного зв'язку	Підтримує розвиток, коригує дії менті, підвищує мотивацію і результативність	Потребує значного часу і ресурсів з боку ментора, не завжди може бути регулярно підтримуваним через обмеженість часу
Модель "навчи і навчися"	Навчання через передачу знань і досвіду	Спільне виконання завдань, навчання через дію	Підходить для розвитку практичних навичок, глибокого розуміння специфіки роботи	Не підходить для самостійних менті, які надають перевагу індивідуальному розвитку або мають високий рівень автономії
Індивідуальний підхід	Адаптація до індивідуальних потреб менті	Персоналізація стратегії, аналіз індивідуальних особливостей	Ефективно для менті з різними стилями навчання та особливими потребами	Може бути важко масштабувати для групового менторства або в умовах обмежених ресурсів

## Продовження таблиці 3.1

Конструктивний зворотний зв'язок	Надання об'єктивної оцінки та порад	Відгук, аналіз результатів, пропозиції з покращення	Сприяє корекції поведінки та рішень менті, стимулює саморефлексію	Менті можуть сприймати критику негативно, що може знизити їх мотивацію або довіру до ментора
Моделювання поведінки та цінностей	Навчання через приклад ментора	Особистий приклад, етичні стандарти, професійні норми	Ефективно для менті, які вчать через спостереження, допомагає формувати професійні цінності	Менті з низьким рівнем самостійності можуть занадто залежати від ментора і не розвивати своїх особистих підходів
Підтримка автономії менті	Розвиток самостійності та відповідальності	Надання свободи вибору, мотивація до самостійних рішень, супровід	Підходить для менті з високим рівнем ініціативності, сприяє розвитку лідерських якостей і самоконтролю	Може бути складно реалізувати з менті, які потребують більше керівництва і допомоги
Довготривалі взаємодії	Підтримка протягом усіх етапів розвитку	Постійна комунікація, тривалі відносини, етапність у досягненні цілей	Ефективно для глибоких і довготривалих менторських відносин, сприяє поступовому професійному росту	Вимагає довготривалих зобов'язань з боку обох сторін, може бути важко підтримувати через обмеженість часу або ресурсів
Розвиток навичок лідерства	Виховання лідерських якостей	Розвиток стратегічного мислення, управління людьми, вирішення проблем	Підходить для менті, які прагнуть розвивати лідерські навички і отримати управлінські позиції	Вимагає значної підготовки ментора в управлінській сфері, може не бути ефективним для тих, хто не орієнтований на лідерство
Надання ресурсів та можливостей	Допомога у доступі до додаткових ресурсів	Контакти, тренінги, література, мережеві можливості	Корисно для розширення професійного кола знайомств менті та його доступу до нових знань і досвіду	Може бути обмежене через нестачу ресурсів або можливостей у ментора, залежить від його зв'язків та професійного авторитету

У сфері підприємництва та торгівлі стратегічне менторство є важливим інструментом для розвитку професійних і технічних навичок, сприяючи швидкій адаптації спеціалістів та їхньому кар'єрному зростанню.

Важливо підкреслити відмінності між кар'єрним консультантом та

ментором. *Кар'єрний консультант* більше фокусується на конкретних інструментах для побудови кар'єри (аналіз ринку праці, рекомендації щодо резюме, розвиток навичок). *Ментор* підтримує розвиток через довготривалі взаємини, спільне обговорення проблем і рішень на основі досвіду.

*Синергія обох ролей* проявляється через ефективне використання *консультанта* для початкового планування кар'єри і *ментора* для подальшого розвитку та підтримки.

У сфері підприємництва та торгівлі кар'єрне консультування набуває особливої ролі через динамічність ринку, швидкі зміни технологій і високі вимоги до професійної підготовки фахівців. Це консультування допомагає фахівцям залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та обирати вектори розвитку кар'єри, які відповідають їхнім здібностям і ринковим запитам.

### Основні поняття:

кар'єрний консультант, ментор, технологія менторства, стратегії менторства, методи кар'єрного консультування

### Питання для самоконтролю з теми 3:

1. Дайте визначення поняття кар'єрне консультування.
2. Порівняйте сутність менторства і кар'єрного консультування.
3. Назвіть основні функції кар'єрного консультанта.
4. Як пов'язані між собою ментор та кар'єрний консультант.
5. Назвіть групи факторів формування компетенцій.
6. Охарактеризуйте методи кар'єрного консультування.
7. Назвіть складові компоненти стратегії менторства.
8. Дайте детальну характеристику найбільш ефективним стратегіям менторства.
9. Охарактеризуйте особливості стратегій менторства у сфері підприємництва та торгівлі.
10. Визначте переваги та обмеження у використанні методичних та технологічних інструментів кар'єрного консультування в торгових компаніях.

## **Тема 4. Особливості побудови і розвитку кар'єри у сфері підприємництва і торгівлі**

В межах теми необхідно дослідити ключові індикатори сучасного стану ринку праці у сфері підприємництва та торгівлі, оскільки саме ці галузі найшвидше реагують на потреби населення і коливання попиту.

Загальні тенденції в умовах війни та форс-мажору.

*Різка зменшення платоспроможного попиту населення.* Торгові компанії змушені перебудовувати асортимент, робити акцент на базових товарах і товарах першої необхідності.

*Локалізація бізнесу.* У складних умовах зменшується залежність від імпорту, посилюється роль локальних постачальників і малого бізнесу.

*Міграція трудових ресурсів.* Частина фахівців виїжджає за кордон, інші

змінюють сферу діяльності - це створює як дефіцит кадрів, так і нові можливості для тих, хто залишився.

*Зростання ролі гнучких форм зайнятості.* В умовах нестабільності поширюється дистанційна робота, фриланс, тимчасові трудові контракти.

Вивчення теми передбачає ознайомлення із кар'єрними траєкторіями у сфері торгівлі (рис. 4.1).

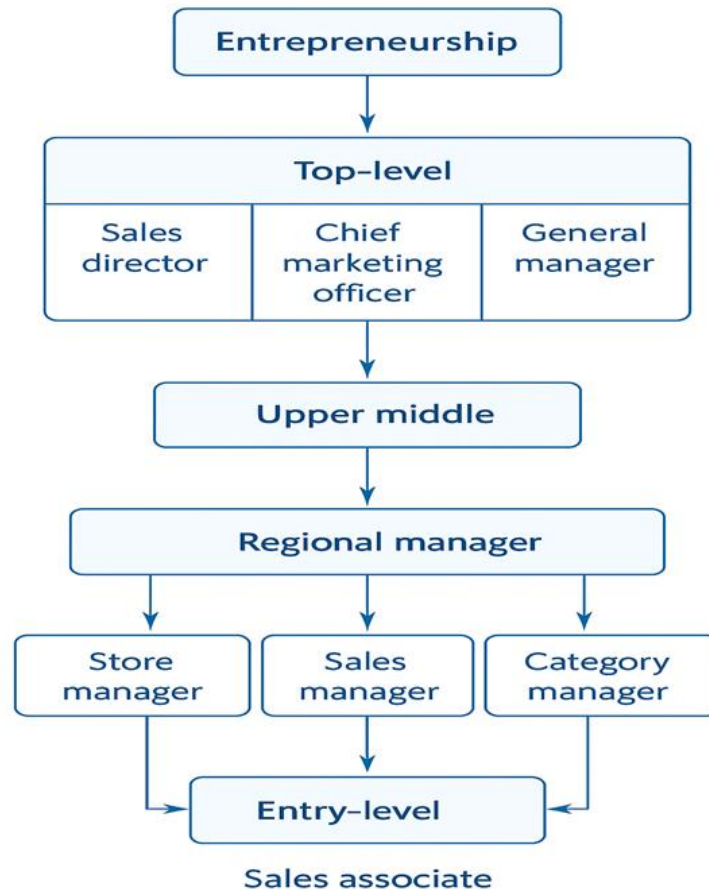


Рисунок 4.1 – Кар'єрні рівні та ролі у сфері торгівлі

Матеріали теми передбачають детальний розгляд можливостей кар'єрного зростання:

1. Операційна кар'єра (робота у торгових залах, логістиці, обслуговуванні клієнтів) → менеджер відділу → керівник магазину/мережі.

2. Маркетингова кар'єра (sales manager, маркетолог, бренд-менеджер, digital-маркетолог) → керівник маркетингового відділу → директор з маркетингу (СМО).

3. Управлінська кар'єра (від молодшого менеджера → project/product manager → CEO).

4. Підприємницька кар'єра: створення власного бізнесу в роздрібній або оптовій торгівлі, розвиток франшизи.

5. Міжнародна кар'єра: робота в глобальних торговельних компаніях, вихід на ринки ЄС, США, Азії.

Система управління діловою кар'єрою в умовах цифрової трансформації характеризується не лише конкретними тенденціями, викликами і

можливостями. Доцільно підкреслити основні фокуси, переваги і наслідки діджиталізації.

### **Автоматизація і вплив штучного інтелекту.**

Багато аспектів управління кар'єрою, такі як рекрутинг, навчання і розвиток автоматизовані за допомогою ШІ. Це дозволить оптимізувати процеси і приймати більш обґрунтовані рішення щодо кар'єрного розвитку.

*Наслідки:* фахівці повинні будуть адаптуватися до нових форматів взаємодії та змінювати підходи до навчання.

### **Персоналізовані плани розвитку.**

З розвитком великих даних і аналітики можливим стане створення персоналізованих планів розвитку кар'єри на основі аналізу індивідуальних даних працівника.

*Перевага:* більша ефективність у досягненні кар'єрних цілей.

### **Постійне навчання (Lifelong learning).**

У світі, що швидко змінюється, ключовою навичкою є здатність до постійного навчання. Працівники повинні регулярно оновлювати свої знання, щоб залишатися конкурентоспроможними.

*Фокус:* інвестиції в особистий розвиток і навчання.

### **Гнучкі кар'єрні шляхи.**

Сучасна кар'єра перестане бути лінійною, перетворюючись на низку гнучких і змінних траєкторій, що дозволить працівникам обирати різні спеціалізації і ролі.

*Тенденція:* розвиток мультидисциплінарності та навичок роботи в різних сферах.

### **Міжнародна співпраця і глобалізація.**

Завдяки технологіям, працівники зможуть працювати над проєктами в будь-якій точці світу, що сприятиме глобалізації ринку праці.

*Можливість:* розширення кар'єрних перспектив за межі локальних ринків.

### **Цифрові навички як основа успіху.**

Зі зростанням цифрової трансформації, цифрові компетенції ставатимуть ключовим фактором успішної кар'єри.

*Фокус:* навчання цифровим інструментам і технологіям як обов'язкова частина кар'єрного планування.

Майбутнє управління діловою кар'єрою в умовах цифрової трансформації має такі перспективи:

- ✓ Електронна комерція як головний драйвер розвитку → зростання ролі e-commerce менеджерів, digital-маркетологів, аналітиків big data.
- ✓ Автоматизація рутинних процесів → зникнення традиційних ролей касирів, зростання попиту на спеціалістів з обслуговування клієнтів у digital-середовищі.
- ✓ Гнучкі форми зайнятості (фріланс, консалтинг, власна справа).
- ✓ Розвиток підприємницького мислення як ключової компетенції у майбутньому.
- ✓ Кар'єра як проєкт: людина комбінує кілька ролей (менеджер + консультант + власник малого бізнесу).

У підсумку слід зазначити, що умови війни та інших форс-мажорів кардинально змінюють ринок праці у сфері підприємництва і торгівлі. З одного боку, це означає нові ризики: нестабільність, скорочення робочих місць, зниження доходів. З іншого - відкриваються нові ніші та кар'єрні можливості, особливо для тих, хто готовий до цифровізації, інновацій і розвитку підприємницьких ініціатив.

### **Основні поняття:**

тенденції ринку праці в сфері ІТ, кар'єрні рівні та ролі у сфері торгівлі, кар'єрні траєкторії торгових спеціалістів, операційна кар'єра, маркетингова кар'єра, управлінська кар'єра, підприємницька кар'єра, міжнародна кар'єра

### **Питання для самоконтролю з теми 4:**

1. Охарактеризуйте специфіку побудови кар'єри у сфері підприємництва і торгівлі.
2. Проілюструйте тенденції ринку праці у сфері підприємництва і торгівлі.
3. Розкрийте особливості сучасного ринку праці в сфері у сфері підприємництва і торгівлі та їх вплив на систему планування кар'єри.
4. Наведіть конкретні приклади із практики вітчизняних і закордонних торгових компаній можливих кар'єрних траєкторій спеціалістів.
5. Візуалізуйте кар'єрні шляхи та ролі в торгових компаніях.
6. Опишіть ідеальну, на Вашу думку, практику кар'єрного розвитку на прикладі відомих підприємців.
7. Поясніть в чому полягають виклики кар'єрного зростання у сфері підприємництва і торгівлі.
8. Які можливості кар'єрного зростання у сфері підприємництва і торгівлі Ви бачите особисто для себе?
9. Визначте майбутні перспективи управління діловою кар'єрою в умовах цифрової трансформації.
10. Дайте характеристику Т-спеціалісту.

### **Тема 5. Кар'єрне просування і розвиток**

Умовою опанування матеріалу теми є чітке розуміння цілей та завдань кар'єрного просування та ротації персоналу.

**Кар'єрне просування** – це процес професійного зростання, який полягає в підвищенні рівня відповідальності, ролі або позиції працівника у організації чи галузі. Це може супроводжуватися зміною посади, збільшенням обсягу обов'язків, розширенням компетенцій, а також зростанням фінансової винагороди. Кар'єрне просування відображає не тільки горизонтальний рух між посадами, але й вертикальний - перехід до вищих управлінських або експертних ролей.

Основні фактори, що впливають на кар'єрне просування:

- професійні досягнення;
- розвиток компетенцій;
- ефективність роботи;
- вміння працювати в команді;
- здатність до лідерства і прийняття рішень.

Мета **ротації персоналу** - збагачення досвіду, розвиток гнучкості та універсальності працівників, уникнення вигорання, покращення командної співпраці. Ротація також допомагає компанії зберігати стабільність за рахунок більш універсальних працівників.

Останнім часом широкого розповсюдження набуває класифікація персоналу у залежності від так званої конкретної форми (shaped) рис. 5.1.

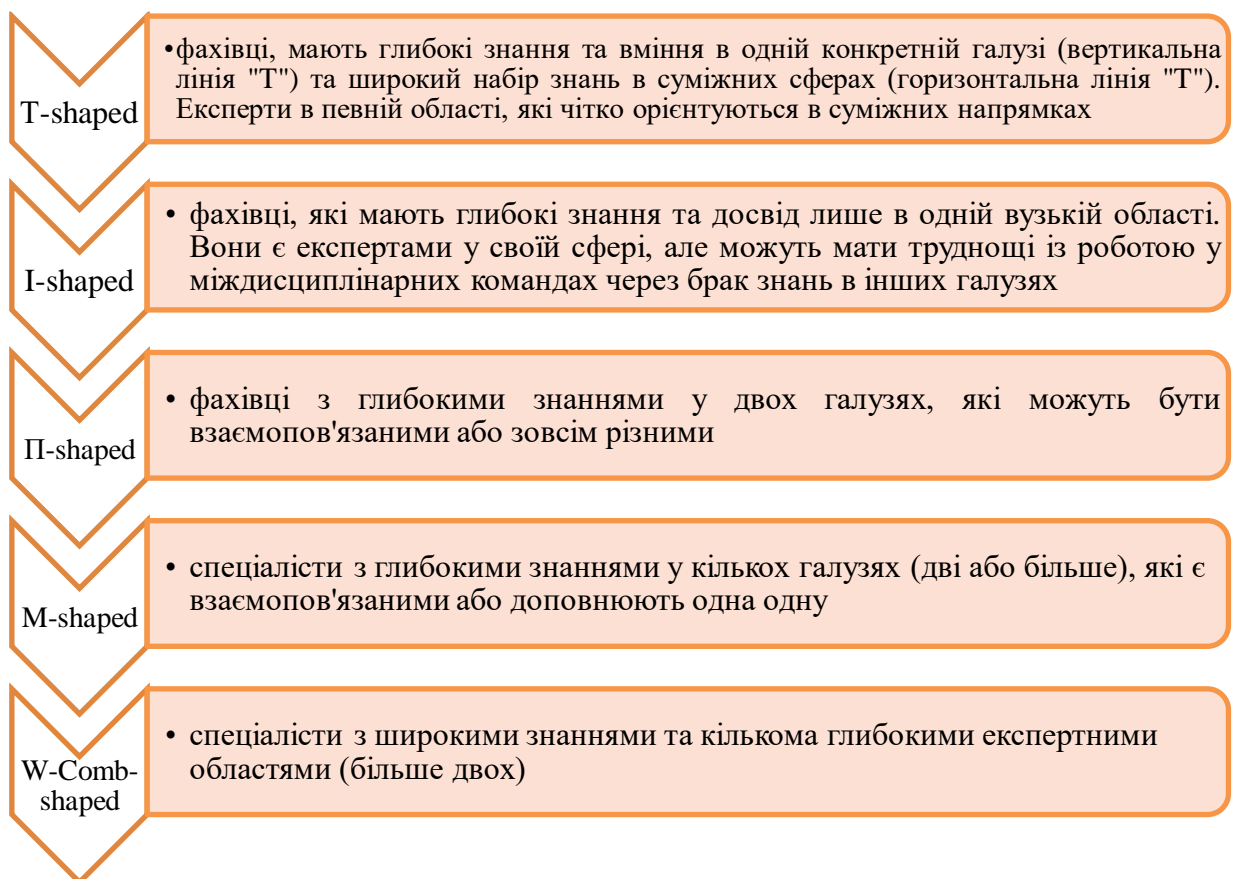


Рисунок 5.1 - Класифікація персоналу за критерієм універсальності

Значення професійного розвитку персоналу широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання людських ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність організації за своїх працівників.

Технологія управління професійним розвитком здійснюється як

комплексний, безперервний процес і включає декілька етапів (рис. 5.2).

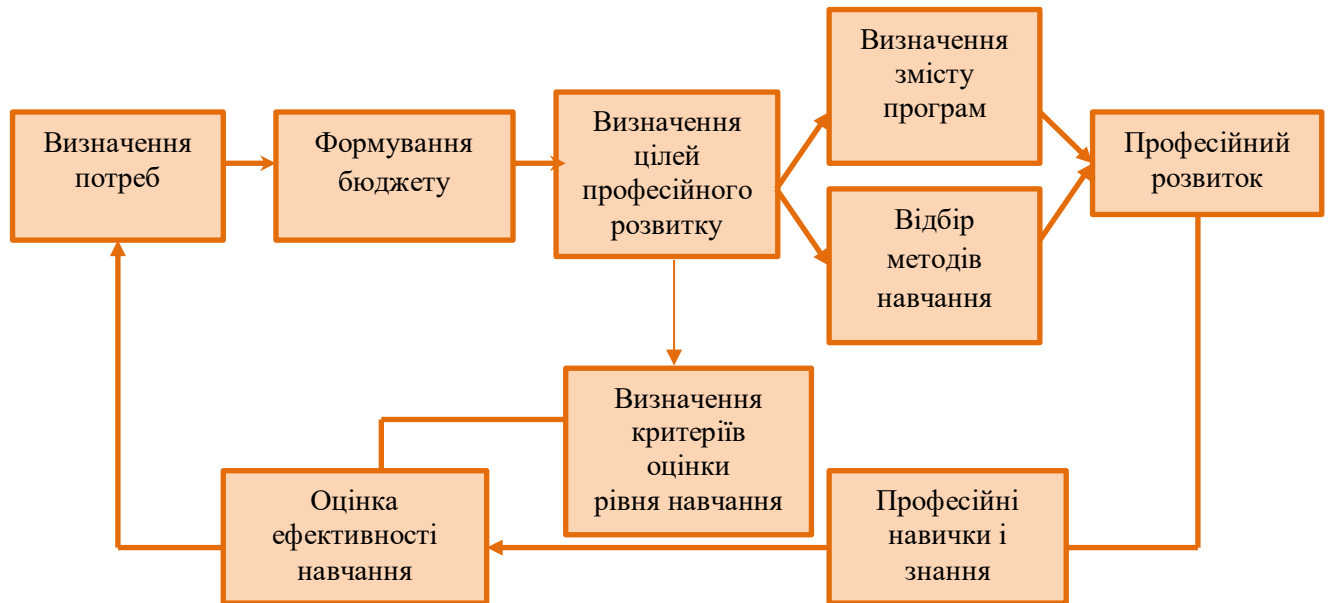


Рисунок 5.1 - Етапи управління професійним розвитком персоналу

В арсенал потужних технологій професійного розвитку зараховують наступні види навчальних програм: тренінги (training); групові дискусії; інтерактивні методи; медитативні методи; методи розвитку сенсорної чутливості, портфоліо (portfolio); коучінг (coaching); менторство (mentoring)

Останнім часом все більшої популярності набуває LMS-технологія (Learning Management System), яка являє собою систему управління навчанням персоналу підприємства і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До складу системи входять різного роду індивідуальні завдання, проекти для роботи в малих групах та навчальні елементи, засновані як на змістовому компоненті, так і на комунікативному.

#### **Основні поняття:**

ротація, кар'єрний розвиток, компетентності персоналу, кар'єрне просування, тренінг, групові дискусії, інтерактивні методи, медитативні методи, методи розвитку сенсорної чутливості, портфоліо, коучінг, менторство, LMS-технології

#### **Питання для самоконтролю з теми 5:**

1. Назвіть складові елементи системи професійного розвитку.
2. Дайте детальну характеристику найбільш ефективним тренінговим методам формування компетенцій.
3. Охарактеризуйте етапи професійного розвитку персоналу.
4. З якою метою на підприємстві впроваджуються LMS-технології?
5. Назвіть форми і методи дистанційного навчання.

6. Розкрийте сутність стратегії розвитку кар'єрних навичок.
7. Оберіть прийнятну для Вас стратегію професійного і соціального розвитку; аргументуйте свій вибір.
8. Охарактеризуйте різні типи спеціалістів у сфері підприємництва і торгівлі.
9. Здійсніть порівняльну характеристику кар'єрного просування і ротації персоналу за ключовими параметрами.
10. Визначте фактори кар'єрного просування.

## Тема 6. Управління кар'єрними ризиками

Розгляд питань теми ґрунтується на розумінні, що ідентифікація та аналіз кар'єрних ризиків – це важливий процес для побудови успішної кар'єри, особливо в умовах швидкоплинних змін, характерних для ІТ-сфери. Розуміння потенційних викликів дозволяє мінімізувати їхній вплив на професійний розвиток і досягнення кар'єрних цілей.

Найбільш ефективними методами аналізу кар'єрних ризиків є:

**А. Матриця ризиків:** класифікація ризиків за двома критеріями: ймовірність виникнення та рівень впливу на кар'єру.

**Б. SWOT-аналіз кар'єри:** визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для розвитку кар'єри.

**В. Оцінка впливу змін:** аналіз впливу технологічних та економічних змін на галузь та особисті професійні навички.

Приклад матриці кар'єрних ризиків з урахуванням рівня ймовірності, сили впливу на кар'єру, потенційних наслідків, а також можливих заходів мінімізації негативного впливу на кар'єрну траєкторію наведений в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 - Матриця типових кар'єрних ризиків

Ризик	Ймовірність	Вплив на кар'єру	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
Втрата мотивації	Середня	Високий	Вигорання, втрата ефективності	Профілактика вигорання, зміна виду діяльності
Технологічні зміни	Висока	Високий	Застарілі знання, складність у працевлаштуванні	Постійне навчання, вивчення нових технологій
Нестача лідерських навичок	Низька	Середній	Неможливість просування на керівні посади	Розвиток м'яких навичок через тренінги та курси
Скорочення компанії через кризу	Середня	Високий	Втрата роботи	Диверсифікація навичок, створення резервного фонду
Підвищення конкуренції на ринку праці	Висока	Середній	Труднощі з пошуком роботи	Активний нетворкінг, розвиток персонального бренду

Вивчення питань теми передбачає розгляд особливостей стратегій управління кар'єрними ризиками в торгових компаніях. Ефективні стратегії управління кар'єрними ризиками у сфері підприємництва та комерційної діяльності охарактеризовані в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 - Стратегії управління кар'єрними ризиками у сфері підприємництва та торгівлі

Стратегія	Головний акцент	Складові компоненти	Доцільність використання	Обмеженість застосування
Постійне оновлення навичок	Технічні та м'які навички	Курси, сертифікації, участь у проєктах	Підвищення конкурентоспроможності	Можливість вигорання, надлишок інформації
Диверсифікація навичок	Розширення компетенцій	Опанування нових інструментів, перехід у суміжні галузі	Підвищення гнучкості на ринку праці	Необхідність поєднання різних напрямків
Гнучкість та адаптивність	Швидка реакція на зміни	Вивчення Agile, впровадження нових технологій	Зниження ризику застою, швидка реакція на нові тенденції	Високий рівень стресу через часті зміни
Нетворкінг та розвиток персонального бренду	Професійні контакти, особистий імідж	LinkedIn, конференції, вебінари	Підвищення видимості, більше можливостей для кар'єрного зростання	Потреба у великій кількості часу і зусиль
Кар'єрне планування	Проактивність у досягненні цілей	Чіткі кар'єрні цілі, регулярний перегляд планів	Зниження невизначеності щодо кар'єри	Непередбачуваність змін на ринку
Баланс між роботою та життям	Попередження вигорання	Гнучкий графік, відпочинок, work-life balance стратегії	Підвищення продуктивності та задоволення роботою	Складність у підтримці балансу через вимоги проєктів
Створення "подушки безпеки"	Альтернативні сценарії на випадок ризиків	Накопичення фінансів, план В	Підвищення стійкості до кризи	Необхідність витрат часу та ресурсів

У підсумку слід сфокусувати увагу на ключових підходах до управління внутрішніми та зовнішніми ризиками, а саме:

- профілактика професійного вигорання: дотримання балансу між роботою та відпочинком, розвиток нових інтересів поза роботою.
- постійний розвиток навичок: регулярне навчання, отримання сертифікатів, вивчення нових інструментів і технологій.
- особисте кар'єрне планування: складання та перегляд кар'єрних цілей кожні 6–12 місяців.

- план «В»: створення альтернативних кар'єрних сценаріїв (наприклад, зміна галузі чи спеціалізації).

- гнучкість та адаптивність: готовність до швидких змін і освоєння нових навичок.

- нетворкінг та побудова бренду: активне використання професійних мереж (linkedin, конференції), розвиток персонального бренду.

Отже, впровадження ефективних стратегій дозволяють фахівцям ефективно управляти кар'єрними ризиками та адаптуватися до швидких змін у галузі.

### **Основні поняття:**

кар'єрні ризики, професійне вигорання, кар'єрні можливості, економічна нестабільність, кібербезпека, стратегії управління кар'єрними ризиками, нетворкінг, побудова бренду, диверсифікація навичок, матриця ризиків

### **Питання для самоконтролю з теми 6:**

1. Що таке кар'єрні ризики та як вони впливають на професійний розвиток у сфері підприємництва та комерційної діяльності?

2. Які основні ризики можуть виникати внаслідок швидкої застарілості навичок в у сфері підприємництва та торгівлі?

3. Як глобалізація та аутсорсинг впливають на можливості кар'єрного зростання фахівців?

4. Чому професійне вигорання вважається одним з головних ризиків для кар'єри у сфері підприємництва та комерційної діяльності, і як його можна уникнути?

5. Які стратегії можуть допомогти фахівцям торгових компаній знизити ризик втрати актуальності їхніх навичок через технологічні зміни?

6. Як економічна нестабільність впливає на кар'єрні можливості в глобальному бізнес-середовищі?

7. Які ризики можуть виникати у міжнародних командах через культурні відмінності, і як їх можна мінімізувати?

8. Чому кібербезпека стала критично важливою для кар'єрного зростання у сфері підприємництва та комерційної діяльності, і як можна підвищити компетенції в цій сфері?

9. Як змінюється попит на спеціалізації в у сфері підприємництва та торгівлі через інновації та які ризики це створює для фахівців?

10. Які стратегії управління кар'єрними ризиками допомагають фахівцям уникнути негативних наслідків на тлі глобальних викликів?

### **Тема 7. Баланс між роботою та особистим життям**

В основі опанування питань теми знаходиться розуміння, що баланс між роботою та особистим життям (*work-life balance*) – це концепція, що передбачає рівномірний розподіл часу та енергії між професійними обов'язками та

особистим життям, включаючи сімейні стосунки, хобі, відпочинок та інші аспекти позаробочої діяльності.

Значення балансу між роботою та особистим життям полягає у таких ключових моментах: психічне та фізичне здоров'я, задоволеність роботою, збільшення продуктивності, покращення відносин із сім'єю та близькими, зниження рівня вигорання, кар'єрне зростання, привабливість роботодавця.

Розгляд питань теми потребує детального опису основних методів досягнення балансу між роботою та особистим життям. Методи досягнення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) можуть варіюватися в залежності від індивідуальних потреб та обставин (таблиці 7.1).

Таблиця 7.1 – Характеристика методів досягнення work-life balance

Метод	Опис
<b>Планування та організація часу</b>	Використання календаря та списків справ для структурування дня; розділення часу на блоки для роботи, відпочинку та особистих справ.
<b>Встановлення пріоритетів</b>	Визначення важливих завдань і відмова від непотрібних зобов'язань; концентрація на якості виконання.
<b>Гнучкий графік роботи</b>	Обговорення можливості гнучкого графіка або роботи з дому для кращого поєднання робочих та особистих завдань.
<b>Час для відпочинку</b>	Регулярні перерви протягом дня; використання днів відпустки для відновлення.
<b>Участь у фізичній активності</b>	Зайняття спортом або активним відпочинком; дотримання здорового способу життя для підвищення енергії.
<b>Розвиток особистих хобі</b>	Приділення часу улюбленим захопленням та соціальним зв'язкам для позитивних емоцій та підтримки.
<b>Медитація та релаксація</b>	Використання технік медитації та дихальних вправ для зменшення стресу та покращення фокусування.
<b>Зворотний зв'язок та підтримка</b>	Спілкування з колегами про потреби в балансі; можливість роботи з кар'єрним консультантом чи психотерапевтом для підтримки.

У підсумку зазначимо, що досягнення балансу між роботою та особистим життям вимагає свідомого підходу та регулярних зусиль. Кожна людина може знайти свій унікальний набір стратегій, які найкраще підходять для її життєвих обставин і потреб.

### **Основні поняття:**

баланс між роботою та особистим життям, психічне та фізичне здоров'я, задоволеність роботою, збільшення продуктивності, професійне вигорання, кар'єрне зростання, привабливість роботодавця, методів досягнення work-life balance

### Питання для самоконтролю з теми 7:

1. Що таке work-life balance?
2. Як work-life balance впливає на продуктивність працівника?
3. Яка ключова перевага зменшення стресу завдяки балансу між роботою та життям?
4. Чому важливо дотримуватися work-life balance у сфері підприємництва та комерційної діяльності?
5. Як work-life balance сприяє кар'єрному зростанню?
6. Як відсутність балансу між роботою та життям впливає на професійне вигорання?
7. Що може бути наслідком недостатнього work-life balance?
8. Який з методів допомагає досягнути work-life balance?
9. Як work-life balance впливає на інновації у сфері підприємництва та торгівлі?
10. Чому важливо підтримувати баланс між роботою та життям у кар'єрному консультуванні?

### **Тема 8. Технології та інновації в управлінні кар'єрою**

При вивченні теми варто чітко зрозуміти, що HR-технології дозволяють швидше і ефективніше приймати рішення щодо розвитку кар'єри, пропонують індивідуальні рекомендації та розширюють доступ до навчання. Однак, вони також потребують від працівників високого рівня цифрової грамотності та вміння використовувати інструменти для кар'єрного розвитку.

Ключові HR-технології управління кар'єрою, їх опис і характеристика специфічних можливостей та обмежень представлені в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Класифікація HR-технології управління кар'єрою

Технологія / Інструмент	Опис	Основні можливості	Переваги для кар'єрного розвитку	Виклики у використанні
<b>Кар'єрні портали (LinkedIn, Coursera)</b>	Платформи для створення професійних профілів та навчання	Створення резюме, мережа контактів, курси, рекомендації	Допомагає знаходити нові можливості, саморозвиток	Потреба в постійній актуалізації профілю та знань
<b>Talent Management Systems (Workday)</b>	Системи управління талантами в організації	Моніторинг досягнень, планування розвитку, управління навичками	Поліпшення контролю за кар'єрою, персональні плани розвитку	Висока вартість впровадження, потреба в навичках користування
<b>AI та аналітика кар'єрних шляхів</b>	Використання AI для аналізу та прогнозування розвитку кар'єри	Аналіз навичок, прогноз кар'єри, персоналізовані рекомендації	Точний аналіз і рекомендації для зростання	Потребує якісних даних та високої цифрової грамотності

Продовження табл. 8.1

<b>Онлайн-інструменти для оцінки компетенцій</b>	Тести та платформи для оцінки навичок і особистих якостей	Оцінка компетенцій, тестування, аналіз результатів	Допомагає виявити сильні сторони, необхідні для кар'єрного зростання	Можлива неадекватна самооцінка результатів
<b>Інструменти для командної роботи (Jira)</b>	Платформи для управління проектами та колаборації в командах	Управління завданнями, координація роботи, відстеження прогресу	Розвиток командних і лідерських навичок, зростання відповідальності	Потреба в організаційних навичках та дисципліні в роботі
<b>E-learning платформи (Udemy, Skillshare)</b>	Онлайн-курси для розвитку професійних і технічних навичок	Курси, сертифікації, тренінги	Постійний доступ до нових знань, безперервний розвиток	Велика кількість матеріалів, важливо обирати релевантні курси
<b>Performance Management Systems</b>	Системи оцінки результативності працівників	Відстеження результатів, оцінка продуктивності, кар'єрне планування	Прозоре оцінювання та підвищення шансів на кар'єрне зростання	Можливі суб'єктивні оцінки та відсутність гнучкості у підходах

Сучасна система кар'єрного зростання у сфері підприємництва та комерційної діяльності характеризується стійкими тенденціями. В межах теми варто детально зупинитись на ключових тенденціях:

1. Гібридні та віддалені формати роботи.
2. Агресивний розвиток автоматизації та штучного інтелекту.
3. Зміна ролей та розширення функціональних обов'язків.
4. Розвиток кар'єри через компетенції.
5. Прискорене кар'єрне зростання молодих спеціалістів.
6. Наголос на безперервне навчання та сертифікації.
7. Використання персональних брендів та мережі контактів.

Отже, фокус на привабливості персонального бренду та розширені мережі контактів значно підсилюють позиції кар'єрного зростання, особливо у швидкозмінному світі підприємництва. Персональний бренд, який охоплює професійні навички, знання, поведінку та репутацію, означає експертність у певних технологіях, проектах, відкриті публікації чи внесок у професійну спільноту у сфері підприємництва та комерційної діяльності. Створення сильного персонального бренду може зробити вас помітнішим серед потенційних роботодавців, партнерів та інвесторів. Фахівці, які активно працюють над своїм іміджем через блогінг, участь у конференціях, активність у спільнотах розробників або регулярне оновлення професійних профілів на платформах, таких як LinkedIn, часто мають більше можливостей для кар'єрного зростання.

Слід акцентувати увагу на ефективності системи планування кар'єрного

зростання персоналу, яка забезпечується за рахунок впровадження технології управління талантами. Основними цілями технології управління талантами є: залучення в компанію професійних виконавців; забезпечення високого рівня лояльності та відданості персоналу; зацікавлення та збереження ключових співробітників. Технологія управління талантами, допомагає продемонструвати працівникам, як їхні амбіції можуть співпадати з майбутнім компанії, що сприяє залученню та утриманню найефективніших виконавців.

Архітектурна побудова технології управління талантами представлена на рисунку 8.1.

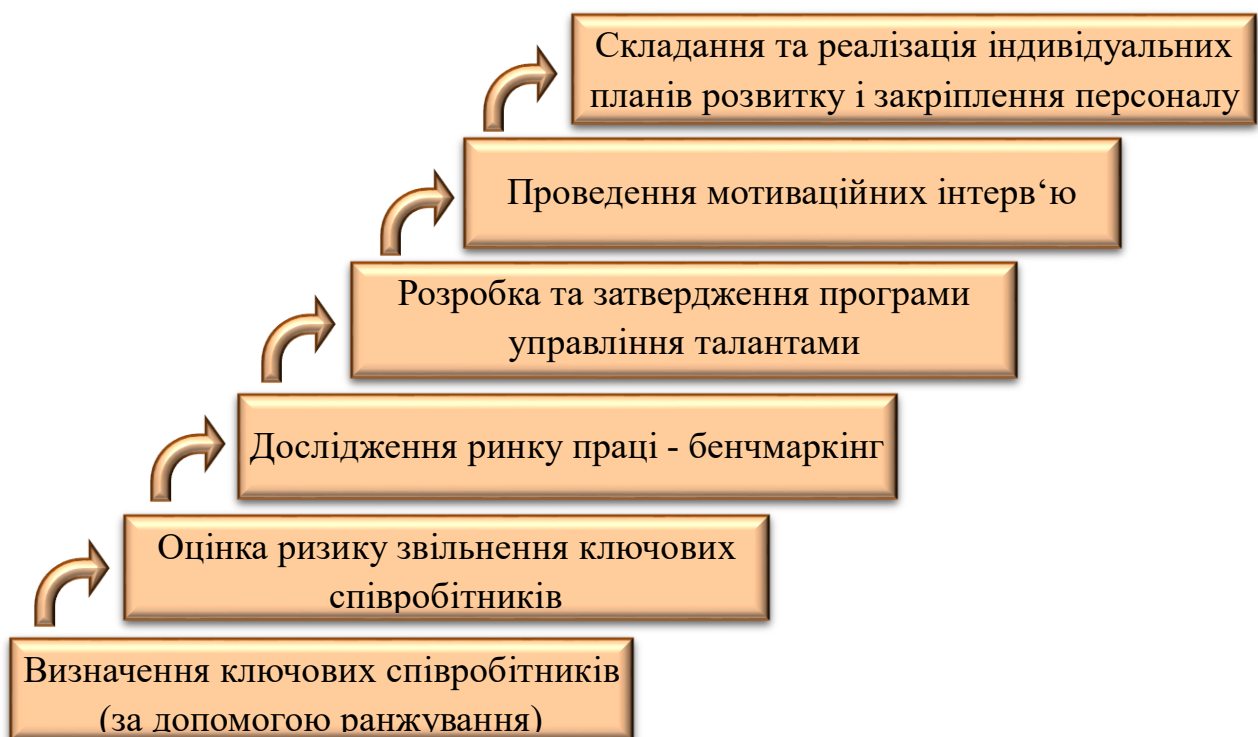


Рисунок 8.1 - Складові технології управління талантами у контексті планування кар'єри

Штучний інтелект (ШІ) значно змінює підходи до управління діловою кар'єрою, надаючи нові можливості як для працівників, так і для компаній. Його вплив проявляється у таких аспектах:

1. Персоналізація кар'єрних рекомендацій.
2. Автоматизація процесів кар'єрного консультування.
3. Прогнозування кар'єрних шляхів.
4. Оптимізація процесів рекрутингу.
5. Моніторинг та оцінка продуктивності.
6. Можливості для безперервного навчання.
7. Аналіз ринку праці та затребуваних компетенцій.
8. Ризики впровадження ШІ.

Незважаючи на численні переваги, є і ризики, зокрема автоматизація може призводити до скорочення робочих місць у традиційних професіях. Крім того, алгоритми можуть містити упередження, що може негативно впливати на рівність можливостей для кар'єрного зростання.

У підсумку варто зазначити, що штучний інтелект відкриває нові горизонти для управління кар'єрою, однак його впровадження вимагає уважного підходу, щоб мінімізувати ризики та максимально використовувати можливості.

### **Основні поняття:**

інструменти кар'єрного розвитку, персоналізація кар'єрних рекомендацій, технології управління талантами, гібридна робота, віддалений формат роботи, KPI, OKR, залученість та утримання працівників, розвиток кар'єри через компетенції, безперервне навчання, сертифікації, персональний бренд, мережа контактів

### **Питання для самоконтролю з теми 8:**

1. Яку роль відіграють HR-технології у сучасному управлінні кар'єрою?
2. Назвіть складові технології управління талантами у контексті планування кар'єри.
3. Оберіть ефективні інструменти кар'єрного розвитку. Обґрунтуйте свій вибір.
4. Що таке кар'єрний трекінг, і як він допомагає у розвитку кар'єри?
5. Які інноваційні підходи до розвитку кар'єри є найбільш популярними у сфері підприємництва та комерційної діяльності?
6. Як штучний інтелект змінює підходи до управління діловою кар'єрою?
7. Які переваги використання predictive analytics у плануванні кар'єри?
8. Що таке кар'єрний консалтинг на базі штучного інтелекту, і як він відрізняється від традиційного консалтингу?
9. Які сучасні інструменти використовуються для оцінки soft skills працівників у сфері підприємництва та торгівлі?
10. Охарактеризуйте можливості привабливого персонального бренду та його вплив на кар'єрний розвиток.
11. Які можливості надає використання інноваційних технологій для персоналізованого кар'єрного розвитку?
12. Опишіть специфічні можливості та обмеження HR-технологій управління кар'єрою.

## 5. ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти:
  - a. особистість
  - b. людський капітал
  - c. компетенції
  - d. компетентність
  - e. людський ресурс
  
2. Система стереотипних установок і дій людини, що визначаються її становищем в суспільстві:
  - a. психологічна інерція
  - b. соціальний капітал
  - c. творча уява
  - d. креативна позиція
  - e. соціальна роль
  
3. Що означає термін «емпатія»?
  - a. здатність розуміти та співчувати почуттям інших людей
  - b. підвищення продуктивності на робочому місці
  - c. метод управління конфліктами
  - d. система мотивації працівників
  - e. створення гармонійної робочої атмосфери
  
4. Хто такий фасилітатор у контексті розвитку особистості?
  - a. тренер, який виконує роль вчителя
  - b. особа, яка допомагає групі вирішувати проблеми та досягати цілей
  - c. керівник, який контролює роботу підлеглих
  - d. психолог, який діагностує проблеми працівників
  - e. експерт, який надає консультації з професійного розвитку
  
5. Що означає термін «менторство»?
  - a. процес розвитку лідерських якостей
  - b. технологія формування та розвитку компетентностей працівника
  - c. траєкторія кар'єрного руху персоналу
  - d. форма мотивації працівників
  - e. система оцінки роботи персоналу
  
6. Що включає в себе wellness-менеджмент?
  - a. організація спортивних заходів для співробітників
  - b. система управління ризиками
  - c. програми з підвищення робочої продуктивності
  - d. методи управління стресом на робочому місці
  - e. маркетингові стратегії для підвищення бізнес-репутації компанії

7. Що передбачає створення брендингу роботодавця?

- a. процес створення та управління іміджем компанії як привабливого місця для працевлаштування
- b. програма корпоративної відповідальності
- c. методика розвитку корпоративної культури
- d. система оцінки ефективності працівників
- e. методи мотивації працівників

8. Гіг-працівник характеризується наступним визначенням:

- a. особа, яка працює на певному робочому місці з повною зайнятістю
- b. робітник, який працює на певній постійній заробітній платі
- c. професіонал, який працює над кількома проектами, зазвичай за допомогою платформи або сервісу для знаходження роботи
- d. менеджер, який працює велику кількість годин на тиждень
- e. фахівець, який працює в офісі на підприємстві з повною зайнятістю

9. Що означає термін «поведінкова економіка»?

- a. вивчення економічних моделей та теорій
- b. дослідження психологічних аспектів економічних рішень
- c. маркетинговий аналіз споживацьких вподобань
- d. розробка стратегій управління ресурсами
- e. аналіз макроекономічних показників

10. Наявні ресурси, що втілюються в людях у вигляді їх освіти, кваліфікації, знань, досвіду:

- a. трудові ресурси
- b. людський капітал
- c. персонал
- d. трудовий потенціал
- e. трудові резерви

11. Workplace-технологія – це:

- a. віртуальна форма традиційного офісного середовища, що включає технології для ефективної роботи та взаємодії співробітників
- b. надання чіткої дорожньої карти найкращих практик для оцінки ефективності визначення пріоритетів розвитку та досягнення показових бізнес-результатів
- c. діагностика рівнів зрілості груп процесів управління проектами у розрізі галузей знань та за етапами проектного управління
- d. технологія активізації інструментів бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг на основі порівняння ефективності управління з ефективністю світових лідерів
- e. технологія формалізації процедур цифровізації системи збереження людського капіталу

12. Концепція, яка підтримує здоровий розподіл пріоритетів між роботою та

особистим життям називається:

- a. wellness менеджмент
- b. well-being теорія
- c. work-life balance
- d. Employer Value Proposition
- e. CRM-система

13. Що характеризує показник eNPS (Employee Net Promoter Score):

- a. наявний рівень технологічної зрілості організації
- b. рівень розвитку певної організаційної системи
- c. міра готовності підприємства до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу
- d. показник, який описує здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей компанії
- e. індекс лояльності працівників

14. Етапами цифрової HR-трансформації є наступні, **окрім**:

- a. оцінка традиційних бізнес-процесів
- b. вибір пріоритету HR технології
- c. формалізація процедур цифровізації
- d. створення стратегічних дорожніх карт
- e. вимірювання рівня готовності персоналу до інновацій

15. Технологія обробки, зберігання інформації та ідентифікації клієнтів, що дозволяє децентралізовано та абсолютно безпечно зберігати та передавати інформаційні дані:

- a. блокчейн
- b. біг дата
- c. CRM-система
- d. workplace-технологія
- e. скринінг-технологія

16. Компетенція визначається, як:

- a. сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності
- b. сукупність індивідуальних характеристик працівників стосовно наявності певного набору вмінь, навичок, які визначають якість виконаної роботи
- c. заснована на знаннях і навичках готовність людини успішно виконувати роботу
- d. рівень набуття знань, вмінь, навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного виконання завдань
- e. теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання

17. Компетентність визначається, як:

- a. автоматизовані шляхом повторення дії людини, що характеризуються відсутністю поелементного свідомого регулювання та контролю;
- b. сукупність індивідуальних характеристик працівників стосовно наявності певного набору вмінь, навичок, які визначають якість виконаної роботи;
- c. заснована на знаннях і навичках готовність людини успішно виконувати роботу;
- d. рівень набуття знань, вмінь, навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного виконання завдань;
- e. теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання

18. Найбільш розповсюдженою методикою аналізу залученості персоналу є:

- a. інструменти бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг
- b. кількісна оцінка зрілості управління проектами
- c. анкетне опитування
- d. діагностики рівнів зрілості процесів управління персоналом
- e. еволюційна модель розвитку спроможності компанії розробляти якісне програмне забезпечення

19. Корпоративна політика, що ґрунтується на створенні інклюзивної і рівноправної культури, яка враховує інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку:

- a. wellness менеджмент
- b. well-being політика
- c. технології DEI&B
- d. Employer Value Proposition
- e. CRM-система

20. Комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури підприємства та потенціал його розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до діяльності і справ підприємства:

- a. рівень професійного розвитку
- b. рівень соціального розвитку
- c. рівень корпоративного комплаєнсу
- d. рівень залученості персоналу
- e. рівень соціально-психологічної адаптації

21. Який метод кар'єрного консультування базується на детальному аналізі компетенцій?

- a. SWOT-аналіз
- b. Компетентнісне інтерв'ю
- c. Розвиваюча бесіда
- d. Коучинг
- e. Оцінка 360 градусів

22. Який з методів допомагає визначити і розвинути кар'єрні цілі?

- a. Оцінка компетенцій
- b. Менторство
- c. Кар'єрне планування
- d. Особистісне тестування
- e. Коучинг

23. Який з перелічених методів використовується для визначення напрямків кар'єрного розвитку?

- a. Особистісне інтерв'ю
- b. Кар'єрний коучинг
- c. Оцінка на робочому місці
- d. Менторство
- e. Тестування на продуктивність

24. Що є ключовим компонентом методу SWOT-аналізу?

- a. Оцінка сильних та слабких сторін
- b. Підбір спеціалістів
- c. Психологічний аналіз
- d. Навчання технічних навичок
- e. Коучинг кар'єрного розвитку

25. Як називається метод, при якому фахівець визначає і обговорює з клієнтом особисті та професійні цілі?

- a. Кар'єрний коучинг
- b. Оцінка компетенцій
- c. Розвиваюче інтерв'ю
- d. Коучинг на місці
- e. Перевірка мотивації

26. Яка ключова характеристика ментора?

- a. Короткострокова підтримка
- b. Спостереження за роботою
- c. Довгострокова підтримка
- d. Фокус на управлінні командою
- e. Оцінка результатів

27. Який аспект є основним у кар'єрному консультуванні?

- a. Психологічна підтримка
- b. Допомога у виборі кар'єрного шляху
- c. Організація робочого дня
- d. Наставництво
- e. Мотивація команди

28. Що з переліченого НЕ належить до завдань кар'єрного консультанта?

- a. Підвищення самосвідомості клієнта

- b. Коучинг для досягнення кар'єрних цілей
- c. Психологічна терапія
- d. Допомога в розвитку кар'єрних навичок
- e. Підтримка у складанні резюме

29. Основна мета менторства:

- a. Контроль за роботою
- b. Навчання нових навичок
- c. Підтримка в особистісному та кар'єрному розвитку
- d. Тестування компетенцій
- e. Виявлення слабких сторін

30. Основна мета кар'єрного консультування:

- a. Надання технічних навичок
- b. Розвиток кар'єрних навичок і саморозвиток
- c. Управління командою
- d. Оцінка продуктивності
- e. Підготовка до співбесіди

31. Що таке work-life balance?

- a. Спосіб поєднання професійних та особистих інтересів
- b. Тільки організація робочого часу
- c. Відмова від роботи задля особистого життя
- d. Зосередження виключно на професійних цілях
- e. Виконання особистих справ під час робочого дня

32. Як work-life balance впливає на продуктивність працівника?

- a. Зменшує продуктивність
- b. Сприяє вигорянню
- c. Підвищує продуктивність завдяки відновленню енергії
- d. Не має впливу на продуктивність
- e. Призводить до конфліктів у колективі

33. Яка ключова перевага зменшення стресу завдяки балансу між роботою та життям?

- a. Збільшення робочих годин
- b. Підвищення соціального статусу
- c. Запобігання вигорянню та покращення здоров'я
- d. Можливість працювати більше понаднормово
- e. Відмова від відпустки

34. Чому важливо дотримуватися work-life balance в IT-сфері?

- a. Для швидкого кар'єрного просування
- b. Для підтримки ментального здоров'я та продуктивності
- c. Для можливості виконувати більше робочих завдань
- d. Для зменшення взаємодії з колегами

е. Щоб уникнути надлишкової відповідальності

35. Як work-life balance сприяє кар'єрному зростанню?

- а. Допомогає уникнути навчання новим навичкам
- б. Дозволяє більше зосередитися на роботі
- с. Сприяє розвитку нових навичок та покращенню якості життя
- д. Не має прямого впливу на кар'єрне зростання
- е. Стимулює перевантаження роботою

36. Як відсутність балансу між роботою та життям впливає на професійне вигоряння?

- а. Зменшує ризик вигоряння
- б. Призводить до перевантаження та збільшує ризик вигоряння
- с. Не впливає на вигоряння
- д. Підвищує рівень задоволення роботою
- е. Забезпечує більше часу для розвитку навичок

37. Що може бути наслідком недостатнього work-life balance?

- а. Поліпшення робочих стосунків
- б. Зменшення стресу
- с. Підвищення рівня професійного вигоряння
- д. Зростання продуктивності
- е. Підвищення рівня творчого мислення

38. Який з методів допомагає досягнути work-life balance?

- а. Працювати понаднормово
- б. Відмовитися від відпочинку
- с. Впровадження чіткої межі між роботою та особистим життям
- д. Постійне навчання в неробочий час
- е. Ігнорування відпусток

39. Як work-life balance впливає на інновації в ІТ-сфері?

- а. Зменшує здатність до творчості
- б. Покращує креативність через відпочинок і відновлення
- с. Призводить до зниження професійної активності
- д. Зменшує інтерес до нових проєктів
- е. Призводить до відмови від нових викликів

40. Чому важливо підтримувати баланс між роботою та життям у кар'єрному консультуванні?

- а. Для зниження кількості клієнтів
- б. Для розвитку кар'єрних навичок і зменшення стресу
- с. Для досягнення матеріальних цілей
- д. Для прискорення кар'єрного зростання через постійну роботу
- е. Для збільшення робочих годин

41. Група завдань, що повинні виконуватися для досягнення цілей організації, має назву:

- a. робота
- b. позиція, посада
- c. посадова інструкція
- d. аналіз роботи
- e. кваліфікаційний розряд

42. Процес визначення посадових обов'язків, знань та навичок, що потрібні для виконання певної роботи в організації, має назву:

- a. планування персоналу
- b. посадова інструкція
- c. аналіз роботи
- d. специфікація роботи
- e. оцінка виконання

43. Посадова інструкція потрібна для:

- a. інтерв'ю з претендентом на посаду
- b. визначення критеріїв відбору претендентів і розроблення тестів
- c. документів для контролю за виконанням роботи
- d. стимулювання працівника
- e. усі відповіді правильні

44. Метод професійного навчання, коли працівника переводять на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації та розширення досвіду, називається:

- a. ротацією
- b. тренінгом сенситивності
- c. делегуванням
- d. моделюванням
- e. стажування

45. Аутстафінг:

a. передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору

b. технологія обробки, зберігання інформації та ідентифікації клієнтів, що дозволяє децентралізовано та абсолютно безпечно зберігати та передавати інформаційні дані

c. технологія залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців

d. технологія найму робочої сили, коли роботодавець наймає спеціаліста у певній сфері, який фактично буде працювати на компанію-замовника, але при цьому не буде офіційно числитися в її штаті

e. технологія пошуку та підбору персоналу, що передбачає цілеспрямований пошук, а також подальше залучення до роботи найбільш перспективних і цінних за рівнем професіоналізму фахівців

46. Технологія тимчасового або строкового залучення персоналу, тобто передавання працівників зі штату кадрової агенції клієнту на тривалий термін із попереднім їхнім підбором і навчанням:

- a. лізинг персоналу
- b. аутстафінг
- c. аутсорсинг
- d. хедхантинг
- e. скринінг

47. Визначення того, коли, де, скільки, якої якості (кваліфікації, і за якою ціною будуть потрібні організації працівники для реалізації її завдань, називається процесом:

- a. аналізу роботи
- b. відбору персоналу
- c. набору персоналу
- d. планування потреби у людських ресурсах
- e. навчання персоналу

48. Технологія соціально-психологічного розвитку особистості за допомогою консультування та спілкування:

- a. менторство
- b. wellness-менеджмент
- c. коучінг
- d. рекрутинг
- e. мобінг

49. Набір матеріальних і нематеріальних заохочень, які компанія може запропонувати співробітникові/кандидату в обмін на його компетентності:

- a. корпоративний комплаєнс
- b. wellness-менеджмент
- c. EVP
- d. work-life balance
- e. performance management

50. Ключові показники ефективності, конкретні пункти, які використовують для вимірювання продуктивності кожного окремого працівника та внеску в досягнення кінцевого результату компанії:

- a. рівень залученості персоналу
- b. рівень технологічної зрілості організації
- c. індекс готовності персоналу до інновацій
- d. Key Performance Indicators – KPI
- e. Objectives and Key Results - OKR

## 6. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ДЖЕРЕЛ

### Основні:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
2. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова. 2020. 252 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
4. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
5. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. Хмельницький. 2015. 187 с.  
URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5010>
6. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
7. Темплар Р. Правила кар'єри. Керівні принципи персонального успіху. К. КМ-БУКС. 2020. 296 с.
8. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання. Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х. Вид. ХНЕУ. 2013. 295 с.
9. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
10. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269>
11. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology*. JOSH BERSIN. URL: <https://joshbersin.com/page/7/>
12. Creating your Personal Development Plan (PDP). London School of Economics and Political Science. 2019. URL: <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/Assets/Documents/OLL/PDP-Guidance-230719.pdf>
13. David Ulrich. Four HR Roles URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>
14. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL: <https://www.ema-partners.com/europe/ukraine>
15. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-](https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-)

[transformation-right-now](#)

16. Global Human Capital Trends 2023 // Deloitte Insights: [Website]. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
17. Hopping Clare, Launchpad. «10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment. URL: <http://www.launchpadrecruits.com/insight-articles/improve-employer-branding-recruitment>
18. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy>
19. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2020. 253 p.
20. Sochynska-Sybirtseva I. M. Contemporary trends of innovative and investment transformations of HR-management. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Центральнoукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький 08 грудня 2022 р.
21. Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=397690203006>
22. Спільнота програмістів «ДОУ». Портрет ІТ-спеціаліста – 2023. URL: [https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2023/?from=similar\\_posts](https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2023/?from=similar_posts)

**Додаткові:**

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Гавриш, О. А., Скрипченко, Н. Б., Шаповал, О. В. (2019). HR-метрики в оцінці ефективності системи управління персоналом. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економіка, управління та адміністрування, (6), 29-36.
3. Ковальчук, О. В., Трегубова, О. О. (2020). Використання HR-метрик у стратегічному управлінні персоналом. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (1), С. 45-51.
4. Лазоренко Т.В., Німуха Ю.К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. Молодий вчений. 2018. №1. С. 914-916
5. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
6. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>
7. Реун Г.П., Мерінова Н.О. Особливості управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях України. Молодий вчений. №3 (79) 2020. С. 253-257. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53>

8. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес-Інформ* №1. 2020. С. 265-270
9. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41\\_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)*
10. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво №4(121), 2021. с. 50-55 <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143>*
11. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.*
12. Сочинська-Сибірцева І.М. Сучасні трансформації HR-технологій. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Modern trends in the development of science and technology». Johannesburg, South Africa. 2023. [https://drive.google.com/file/d/18\\_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view?pli=](https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view?pli=)*
13. Стародуб Є.А. Управління розвитком персоналу ІТ-компаній в сучасних умовах. URL:<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37536/11584-41315-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. Фридель В. І. Методичні аспекти побудови системи кар'єрного планування на прикладі підприємств ІТ-сектора. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 189–200. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-189-200>
15. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_43_65)
16. Artificial intelligence and data science graduate opportunities in a new tech world. URL: <https://digitalskillspartnership.blog.gov.uk/2021/02/17/artificial-intelligence-and-data-science-graduate-opportunities-in-a-new-tech-world/>
17. Employment in the IT industry. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/5275/employment-in-the-it-industry/#editorsPicks>
18. Full-time employment in the information and communication technology (ICT) industry worldwide in 2019, 2020 and 2023. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1126677/it-employmentworldwide/>
19. How the Amazon Upskilling Program Is Retaining Top Talent. URL: <https://www.staffing.com/amazon-retaining-top-talent-through-upskilling/>
20. The Future of Work in Information Communication Technology, 2021. International Labour Organization. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_829438.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_829438.pdf)
21. Using upskilling to solve the cybersecurity talent shortage. URL: <https://proedge.pwc.com/blog/using-upskilling-to-solve-the-cybersecurity->

## [talent-shortage](#)

### **Посилання на ресурси неформальної освіти:**

1. Співпраця освіти та бізнесу: Uni-Biz Bridge від UGEN. URL: <https://www.ugen.agency/career-events-ugen>
2. SoftServe academy. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/learning-and-certification>
3. Бритіш Американ Тобакко Україна. URL: <https://careers.bat.com/en>
4. Genesis IT school. URL: <https://www.academy.gen.tech/it-school>
5. GENIUS SPACE. URL: <https://edu.genius.space>
6. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>

### **Інформаційні ресурси:**

1. <http://www.management.com.ua/hrm/> – вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
2. <http://www.hrliga.com/> – спільнота фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «Управління персоналом»
3. [Спільнота програмістів | DOU](#)

## 7. СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

### BuzzWords

Термін	Значення
<b>Ассесмент-центр</b>	(англ. assessment center – центр оцінки). Багатовимірний процес оцінки, в якому учасники проходять спостереження та оцінюються командою об'єктивних, спеціально інструктованих, компетентних суддів (асесорів). Метод комплексної оцінки персоналу, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.
<b>Аутсорсинг</b>	(англ. outsourcing – використання зовнішнього ресурсу). Передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору. Придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу.
<b>Аутстафінг</b>	(англ. outstaffing – вивід персоналу за штат). Технологія найму робочої сили, коли роботодавець наймає спеціаліста у певній сфері, який фактично буде працювати на компанію-замовника, але при цьому не буде офіційно числитися в її штаті.
<b>Біг дата</b>	(англ. big-великі, data-дані). Термін, що позначає величезний масив різної структурованої та неструктурованої інформації, а також методи її обробки й аналізу.
<b>Блокчейн</b>	(англ. block-блок, chain-ланцюг – ланцюжок блоків). Технологія обробки, зберігання інформації та ідентифікації клієнтів, що дозволяє децентралізовано та абсолютно безпечно зберігати та передавати інформаційні дані.
<b>Воркшоп</b>	(англ. workshop - майстерня). Інтенсивний навчальний захід, на якому учасники здобувають знання або навички, перш за все, завдяки власній активній роботі
<b>Гейміфікація</b>	Інструмент нематеріальної мотивації, який допомагає урізноманітнити робочий процес, за рахунок використання ігрових елементів і механік у будь-якому контексті: в бізнесі, побуті, освіті.
<b>Гігекономіка</b>	(англ. gig-концерт/одноразовий музичний захід, есопому-економіка). Економіка вільного заробітку. Модель трудових відносин, яка ґрунтується на короткострокових контрактах або ж неформальних домовленостях.
<b>Гіг-працівник</b>	Незалежний виконавець-фрілансер, працівник за короткостроковим контрактом, без офіційної трудової угоди. Гіг-працівник співпрацює з різними роботодавцями, користуючись перевагами вільного графіку. Фізичні особи підприємці, особи, що виконують різну роботу, надають послуги за договорами цивільно-правового характеру.
<b>Івент</b>	(англ. event – подія). Це спланований та організований захід, що відбувається в зазначений час, має певну мету та зазвичай носять розважальний, освітній або рекламний характер.
<b>Коучинг</b>	(англ. coaching – тренерство). Метод консалтингу і тренінгу, за якого наставник (коуч) допомагає тим, хто навчається досягнути професійних або життєвих цілей.

<b>Краудворкер</b>	(англ. crowd-натовп, worker-працівник). Фрілансер, який виконує завдання у складі інших онлайн-працівників.
<b>Краудсорсинг</b>	(англ. crowd-натовп, sourcing-пошук джерел). Модель пошуку, залучення та поділу роботи між учасниками для досягнення сукупного результату. В результаті, організації отримують товари та послуги, включаючи ідеї, голосування, мікрозавдання, від великої, відносно відкритої групи учасників.
<b>Лізинг персоналу</b>	(англ. personal-leasing – надання персоналу в тимчасову аренду). Технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними людськими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.
<b>Менторство</b>	Технологія професійного розвитку. Процес передавання знань та умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань.
<b>Мобінг</b>	(англ. to mob – переслідувати, нападати гуртом). Дії роботодавця або окремих працівників трудового колективу, які спрямовані на пониження гідності та честі працівника, його професійної (ділової) репутації у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно нього напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі, що змушує особу недооцінювати власну професійну придатність.
<b>Онбординг</b>	(англ. onboarding – введення, входження, посадка на борт). Процес формальних і неформальних процедур по прийняттю нового співробітника, який починається з моменту підписання трудового договору і може тривати до одного року перебування в організації
<b>Офбординг</b>	(англ. поза бортом). Звільнення співробітника (як за власним бажанням, так і за рішенням компанії), яке включає низку бізнес-процесів, пов'язаних із взаємодією зі співробітником після цього.
<b>Оффер (джоб оффер)</b>	(англ. offer – пропозиція). Письмова пропозиція роботи, направлена кандидату потенційним роботодавцем.
<b>Пребординг</b>	(англ. pre-boarding – перед посадкою). Період, що передує початку роботи працівника і включає роботу із співробітником у проміжку між оффером та підписанням трудового договору.
<b>Прелімінаринг</b>	(англ. preliminary-попередній). Технологія залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців. Ефективний метод омолодження штату компанії через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників ВНЗ, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування.
<b>Рекрутинг</b>	(фр. recruter-набирати, вербувати). Процес пошуку, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації кандидатів в штат компанії. Процес більш глибокого підбору, з урахуванням ділових якостей кандидата та його особистісних характеристик, який вимагає від HR-менеджера розуміння кадрових потреб організації, складних навичок, необхідних для різних посад, з урахуванням специфіки бізнес-середовища компанії.
<b>Реципієнт</b>	(лат. recipiens – отримувач). Об'єкт комунікації, якому надходить інформація від комунікатора (відправника)

<b>Скринінг</b>	(англ. screening-просіювання, фільтрація – «поверхневий відбір»). Швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками, ключовими вимогами загального характеру (освіта, досвід роботи, сфера діяльності, кваліфікація). Технологія використовується, як правило, для закриття нижчих вакансій.
<b>Соціальний пакет</b>	Система пільг та компенсацій як матеріального, так і нематеріального характеру і складає частину оплати праці, або ж є бонусом до неї.
<b>Стейкхолдер</b>	(англ. stakeholder - утримувач ставки або акціонер). Фізичні або юридичні особи, групи осіб, індивідууми, які прямо або опосередковано можуть впливати на діяльність організації (керівник, керівники підрозділів, співробітники, інвестори, підрядники, партнери, постачальники, державні структури, ЗМІ тощо)
<b>Стимул</b>	(лат. stimulus – загострена палиця, якою поганяли тварин, стрекало). Важіль впливу на працівника, що спонукає його до певних дій в інтересах організації
<b>Стрес</b>	(англ. stress – напруга, тиск). Відповідна реакція нервової системи організму у відповідь на дію подразників зовні, сила яких перевищує адаптаційні можливості. Характеризується психологічними та фізіологічними змінами, які викликають відхилення від нормальної працездатності
<b>Тімбілдінг</b>	(англ. team building - побудова команди). Метод управління, який використовується для підвищення ефективності та продуктивності колективу, шляхом перетворення групи окремих працівників у згуртовану команду, організовану для спільної роботи.
<b>Фасилітатор</b>	(англ. to facilitate – спрощувати). Модератор, який забезпечує успішну командну роботу, зазвичай на тренінгах. Завдання фасилітатора – стежити за дотриманням регламенту заходу, не давати учасникам відхилятися від теми і конфліктувати.
<b>Фреймінг</b>	(англ. frame-рамка). Когнітивне упередження, коли люди реагують на певний вибір по різному залежно від контексту, тобто того, як такий вибір подається - як програш чи виграш.
<b>Хакатон</b>	(англ. hackathon: hack-хакер, marathon-марафон) Організований івент, під час якого фахівці формують команди та вирішують конкретне завдання або розробляють дієве рішення за обмежений час. HR-хакатон спрямований на використання досвіду співробітників та створення нового типу мислення у команді.
<b>Хедхантинг</b>	(англ. head-голова, hunting-полювання – полювання за головами). Технологія пошуку та підбору персоналу, що передбачає цілеспрямований пошук, а також подальше залучення до роботи найбільш перспективних і цінних за рівнем професіоналізму фахівців (причому самі кандидати, як правило, зовсім не перебувають у пошуках нової роботи).
<b>CRM-система (Customer Relationship Management)</b>	(англ. customer-клієнт, relationship-взаємовідносини, management-управління). Особливий підхід до ведення бізнесу, при якому на перше місце діяльності компанії ставиться клієнт. Система управління взаємовідносинами з клієнтами відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів.

<b>DEI&amp;B – (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging</b>	(англ. diversity-різноманітність, equity-неупередженість, inclusion-включення, belonging-приналежність). Корпоративна політика, що ґрунтується на створенні інклюзивної і рівноправної культури, яка враховує інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку тощо.
<b>EVP (Employer Value Proposition)</b>	(англ. employer-роботодавець, value-цінність, proposition-пропозиція). Ціннісна пропозиція роботодавця – набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітнику в обмін на його компетенції.
<b>LMS-система</b>	(англ. Learning Management System). Система управління навчанням персоналу шляхом розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу.
<b>Team spirit</b>	Командний дух, який виникає у злагодженій роботі всіх учасників і відображається у сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації.
<b>Wellness менеджмент</b>	Управління оздоровленням співробітників з акцентом на психічне здоров'я.
<b>Well-being</b>	Програми, які спрямовані на персональний добробут працівників та їх ментальне здоров'я.
<b>Work-life balance</b>	Концепція, яка пропагує здоровий розподіл пріоритетів між роботою та особистим життям.