
**СУЧАСНІ АКМЕОЛОГІЧНІ
ДОСЛІДЖЕННЯ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ
ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

УДК 37.013.42:37.091.12
ББК 74.00
С91

Затверджено до друку Президією Української академії акмеології
(протокол № 8 від 7 жовтня 2016 року)

Редколегія:

В.О. Огнев'юк, С.О. Сисоєва, Я.С. Фруктова.

Рецензенти:

Вайнола Ренате Хейкїївна, професор кафедри соціальної педагогіки Національного університету імені М.П. Драгоманова, доктор педагогічних наук, професор, «Відмінник освіти»;

Сейко Наталія Андріївна, проректор Житомирського державного університету імені Івана Франка, доктор педагогічних наук, професор.

Сучасні акмеологічні дослідження: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. / редкол.: В.О. Огнев'юк, С.О. Сисоєва, Я.С. Фруктова. — К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2016. — 912 с.
ISBN 978-617-658-019-5

Видання є спільним освітньо-науковим проектом Київського університету імені Бориса Грінченка та Української академії акмеології.

У монографії представлено авторські погляди сучасних науковців щодо акмеології як сфери наукової діяльності, розв'язання задач, пов'язаних з науковим розкриттям феноменології акме, подальшою розробкою теоретико-методологічних засад акмеології, визначенням її статусу в системі людинознавчих наук, вивченням загальних і окремих закономірностей досягнення акме, а також задач, що орієнтовані на розробку акмеологічних моделей професіоналізму для різних видів суспільно-корисної діяльності (педагогічної, медичної, військової тощо), акмеологічних технологій прогресивного розвитку як особистості, так і спільнот людей.

УДК 37.013.42:37.091.12
ББК 74.00

ISBN 978-617-658-019-5

© Автори публікацій, 2016
© ГО «Українська академія акмеології», 2016
© Київський університет імені Бориса Грінченка, 2016

Рибалко Л.С., Куценко Т.В.
ПРОФЕСІЙНА САМОРЕАЛІЗАЦІЯ УЧИТЕЛІВ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
(АКМЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ)..... 684

Tomasz Kuk
DIAGNOZA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ
PROCESU DYDAKTYCZNEGO
I PROPOZYCJE ZMIAN W CELU LEPSZEGO
PRZYGOTOWANIA STUDENTÓW DO WEJŚCIA
A NA RYNEK PRACY Z WYKORZYSTANIEM
PODEJŚCIA COACHINGOWEGO 716

Дроздова І.П.
СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ
НЕФІЛОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ
У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ
ЙОГО ПРОФЕСІЙНОГО МЕНТАЛІТЕТУ 726

РОЗДІЛ V. АКМЕОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ..... 749

Гладкова В.М., Пожарський С.Д.
АКМЕСИНЕРГЕТИЧНІ ЗАСАДИ
ДО ВИВЧЕННЯ ТА ПРОЕКТУВАННЯ
ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ 749

Галус О.М.
ПЕДАГОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ
МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО НАВЧАННЯ У ВНЗ:
АКМЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД 772

Гладкова В.М.
ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ
ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ..... 790

Дуткевич Т.В.
КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ
ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ..... 816

Анненкова І.П.
МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ВНЗ
(АКМЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД)..... 837

Москаленко А.М.
АКМЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНЦІВ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ..... 856

Гладкова В.М., Гладков Е.В.
АКМЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
КАР'ЄРОЮ У КОМЕРЦІЙНОМУ СЕКТОРІ..... 877

Відомості про авторів..... 898

32. Пальчевський С.С. Акмеологія — поклик майбутнього / С.С. Пальчевський // Акмеологія в Україні. — 2010. — № 1. — С. 7–13.
33. Плахотнюк Н. Принципи реформування системи органів виконавчої влади / Н. Плахотнюк, О. Тарахонич // 36. наук. пр. Укр. акад. держ. упр. — К., 1999. — Вип. 2, ч. I. — С. 280–284.
34. Поясок Т.Б. Психолого-педагогічна підготовка майбутніх фахівців виробничої сфери (на прикладі напряму підготовки «Економіка і підприємництво»): моногр. / Т.Б. Поясок. — Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2011. — 160 с.
35. Професійна педагогічна освіта: акме-синергетичний підхід: моногр. / О.А. Дубасенюк, О.Є. Антонова, О.С. Березюк та ін.; за ред. О.А. Дубасенюк. — Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2011. — 387 с.
36. Психологічний словник / за ред. В.І. Войтка. — К.: Вища школа, 1982. — 216 с.
37. Семенов И.Н. Акмеология — новое направление комплексных исследований в современном человекознании / И.Н. Семенов // Общественные науки и современность. — 1998. — № 3. — С. 134–142.
38. Словник-довідник з професійної педагогіки / [ред.-упоряд. А.В. Семенова]. — О.: Пальміра, 2006. — 272 с.
39. Словник української мови: акад. тлумач. словник (1970–1980) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/vymogha>. — Заголовок з екрана.
40. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. — [4-е изд.] — М.: Сов. энцикл., 1986. — 1600 с.
41. Современный образовательный процесс: основные понятия и термины / авт.-сост.: М.Ю. Олешков, В.М. Уваров. — М.: Компания Спутник+, 2006. — 191 с.
42. Степанов С.С. Популярная психологическая энциклопедия / С.С. Степанов. — 2-е изд., испр. и допол. — М.: Эксмо, 2005. — 672 с.
43. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://eslovnik.com/%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%B0>. — Заголовок з екрана.
44. Філософський словник / за ред. В.І. Шинкарука. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Голов. ред. УРЕ, 1986. — 800 с.

Гладкова В.М., Гладков Е.В.

АКМЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ У КОМЕРЦІЙНОМУ СЕКТОРІ

У статті розглянуто професіоналізм і професійну компетентність менеджера, розкрито акмеологічні аспекти побудови кар'єри та управління нею, проаналізовано особливості управління кар'єрою в комерційному секторі.

Ключові слова: *менеджер, професіоналізм, професійна компетентність, кар'єра, акмеологічні аспекти, комерційний сектор.*

В статье рассмотрены профессионализм и профессиональная компетентность менеджера, раскрыты акмеологические аспекты построения карьеры и управления ею, проанализированы особенности управления карьерой в коммерческом секторе.

Ключевые слова: *менеджер, профессионализм, профессиональная компетентность, карьера, акмеологические аспекты, коммерческий сектор.*

The article deals with professionalism and manager's professional competence, examines acmeological aspects of career building and career management, analyses specific features of career management in commercial sector.

Key words: *manager, professionalism, professional competence, career, acmeological aspects, commercial sector.*

Академічні наукові підходи, спрямовані на сприяння розвитку особистості та практики, що використовуються в управлінні людськими ресурсами комерційних структур, нечасто збігаються або навіть перетинаються. І це зрозуміло, якщо пам'ятати основну ціль будь-якого бізнесу: максимізація прибутку акціонерів та вартості компанії (сумарно — віддачі на інвестований капітал). Тому пріоритетними напрямами у побудові корпоративних систем оцінки, навчання та розвитку персоналу зазвичай стають практики та інструменти, спрямовані

на отримання відчутного конкретного результату у короткотерміновій перспективі, а саме: технічне навчання, формування основних функціональних навичок (продажу та обслуговування), упровадження системи мотивації «на досягнення цілей та виконання показників»; як максимум — оцінка оперативного «кадрового резерву» (хто є найкращим серед потенційних наступників на ключові позиції). Робота у напрямку підтримки довгострокових програм кар'єрного розвитку велася «за залишковим принципом» та слугувала, швидше за все, підтримці іміджу «корпоративних цінностей та турботи про майбутнє».

Утім, останнє десятиліття принесло низку важливих змін. Це і «демографічні ями», і укрупнення бізнесу (тенденція до злиття та поглинання в основних перспективних індустріальних секторах), і загальні «тектонічні» зсуви у напрямку змінності та нестабільності бізнес-середовища, описані популярним акронімом VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Тож сьогодні керівники провідних компаній, наукові інституції та консалтингові центри шукають відповіді на виклики нового часу. У цьому контексті можна відзначити появу у корпоративних системах управління розвитком персоналу елементів акмеологічного підходу.

З іншого боку, для академічної акмеології важливим є розуміння специфіки практичного втілення концепцій та інструментів, на що певним чином спрямована наша стаття.

Мета статті — розкрити акмеологічні аспекти корпоративних систем управління кар'єрою у комерційному секторі.

Виклад основного матеріалу. Специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що вона за своєю сутністю є метадіяльністю (діяльністю другого порядку), тобто спрямована на організацію діяльності інших людей. Також управлінська діяльність є специфічною і за організаційним статусом її суб'єкта — керівника (менеджера). Подвійність цього статусу полягає в тому, що керівник, з одного боку, є членом організації, а з іншого — стоїть над нею через своє ієрархічно вище службове становище. І чим більшою мірою збігаються формальний (посада) і неформальний (лідер) статуси керівника, тим ефективніше працює організація.

Менеджер має враховувати, на якому етапі життєвого циклу знаходиться організація, тому що під час проходження нею різних стадій змінюються структура, системи контролю, інновації, цілі та функції менеджера (М. Армстронг (особливості професійного розвитку керівника), О. Баєва (основи менеджменту в охороні здоров'я), Д. Бодді (основи адміністративного менеджменту), В. Верлюка (теоретичні

основи менеджменту), В. Веснін (практичний менеджмент персоналу), І. Герчикова (дослідження окремих сутнісних характеристик управління як виду практичної діяльності), Р. Дафт (організація безперервної освіти), Р. Джей (алгоритми ефективної роботи менеджера), Л. Довгань (особливості практичного менеджменту), П. Друкер (теорія і практика менеджменту у XXI ст.), В. Зігерт (комунікативні аспекти менеджменту), І. Іванова (професіоналізм менеджера), О. Кузьмін (теоретичні та прикладні засади франчайзингу), М. Мескон (основні функції та стилі управління), Б. Мільнер (системний підхід щодо організації управління), А. Міщенко (особливості стратегічного управління), В. Родченко (практичні аспекти менеджменту), В. Симоненко (менеджмент як наука та мистецтво управління), Ф. Хміль (проблеми теорії та практики становлення сучасного менеджменту в Україні)).

Розглядаючи питання акмеологічної оцінки особистісно-професійного потенціалу кадрів управління науковці зазначають, що розвиток особистості управлінця та його професійні успіхи визначаються об'єктивними та суб'єктивними суперечностями, а саме: між прагненням особистості до максимальної реалізації свого потенціалу у професійній діяльності та необхідністю збереження певного запасу внутрішніх ресурсів для долання непередбачуваних життєвих труднощів; між вимогами з боку професії до особистості, з одного боку, та можливостями самої особистості — з іншого; породжуваними зовнішніми об'єктивними вимогами до особистості та уявленнями самої особи про власні внутрішні ресурси.

Феномен управлінської діяльності та ролі в ній менеджера досліджують науковці-акмеологи, які є представниками акмеології менеджменту, синергетичної акмеології.

Майстерність як найвищий рівень професіоналізму будь-якого управлінця і менеджера підприємства (організації) досить важко зафіксувати, його можна виявити лише в ході вибіркового спостережень дослідників, у розповідях та інтерв'ю самих менеджерів тощо. Проте часто створений у такий спосіб образ управлінця-майстра є досить суб'єктивним.

Професіоналізм сучасного менеджера містить два основні компоненти: професійні компетенції та професійні здібності (потенціал зростання). Розрізняють такі професійні компетенції: предметні, управлінські, інноваційні. Професійні здібності — це адекватна самооцінка, лідерство, здатність до навчання, гнучкість мислення, амбіційність, ініціативність. Професіоналізм менеджера визначає результати управлінської діяльності.

Поняття професійної компетентності невіддільне від поняття професіоналізму, такої думки дотримуються практично всі науковці, зокрема: В. Болотов [2], В. Бодров [3], О. Бодальов [1; 19], А. Деркач [5; 19], С. Дружилов [6], І. Зязюв [18], Є. Климов [8], Н. Кузьміна [9], З. Курлянд [10; 11; 12], А. Маркова [13; 16], Л. Мітіна [14; 15], В. Рибалка [20; 21], Б. Федоришин [22] та інші.

Будучи частиною професіоналізму, вважає А. Маркова, компетентність (сукупність компетентностей) водночас зумовлює його самого [13], а також співвідноситься з ним як категорія можливості та дійсності. Компетентність як складна інтегрована якість, що характеризує певний рівень розвитку особистості людини, є динамічною в часі категорією. Науковцями відзначено, що професійна компетентність будь-якого фахівця у такому розумінні розглядається як якісна інтегрована характеристика ступеня оволодіння особистістю своєю професійною діяльністю та передбачає: 1) усвідомлення своїх спонукань до даної діяльності — потреб і інтересів, прагнень і ціннісних орієнтацій, мотивів діяльності, уявлень про свої соціальні ролі; 2) оцінку своїх особистісних властивостей і якостей як майбутнього фахівця — професійних знань, умінь і навичок, професійно важливих якостей; 3) регулювання на цій основі свого професійного становлення.

Теоретична субмодель акмесинергетичного професійного самовдосконалення менеджера містить такі блоки: цільовий (ціль, завдання), методологічні засади, суб'єкти, об'єктивні та суб'єктивні чинники (умови та фактори), бар'єри, рівні, форми і методи самовдосконалення, результати (психологічні та прагматичні) професійного самовдосконалення. Загальна мета акмесинергетичного професійного самовдосконалення менеджера вишого навчального закладу полягає у досягненні більш високого рівня професіоналізму (аж до рівня майстерності).

Суб'єктом (суб'єктами) процесу професійного самовдосконалення постає сам менеджер організації (чи будь-який член управлінської команди), який на підставі ретельно проведеного акмеологічного моніторингу прогнозує своє професійне майбутнє, розробляє програму щодо реалізації такого прогнозу, планує свою діяльність, розробляє заходи та реалізує заплановане, коригує процес самовдосконалення, орієнтуючись на проміжні результати, тощо.

Можна виділити такі механізми акмесинергетичного професійного самовдосконалення менеджера організації (підприємства):

1) афективно-емотивний (оптимізм, результативність, стеничність почуттів, мимовільність вибору життєвого шляху);

2) вольовий (довільна самореалізація, примус та самонавіювання, усвідомлення вибору та цілеспрямованість життєдіяльності);

3) мотиваційно-ціннісний (процесуальна мотивація, ціннісний смисл, ціннісна спрямованість тощо);

4) суб'єктно-ситуаційний (рефлексія, ідентифікація, каузальна атрибуція);

5) інтенціонально-динамічний (прогресивна акме-спрямованість, гнучкість, мобільність, безперервність, прагнення успіху);

6) акмесинергетичний (післядовільна самореалізація, самооцінка, акмеологічний моніторинг та самокорекція, вираженість ставлення до акме-результатів і катаболе-результатів тощо).

Процесу акмесинергетичного професійного самовдосконалення можуть сприяти чи перешкоджати певні чинники, тобто акмеологічні умови та фактори (об'єктивні та суб'єктивні). Серед акмеологічних умов можна виділити такі: затребуваність менеджерів, здатних до саморозвитку, самовдосконалення у сучасному соціумі; сформовану професійну готовність менеджера до особистісно-професійного саморозвитку, самовдосконалення; середовище у самій організації (мезосередовище), що сприяє розвитку її колективу; систему професійної підготовки та перепідготовки керівних кадрів підприємства (організації); професійно-акмеологічні особливості управлінської діяльності менеджера.

Реально впливають на процес професійного самовдосконалення менеджера підприємства (організації) такі значущі акмеологічні фактори: акмеологічні здібності (вони є підставою для професійного самовдосконалення); акмеологічні знання, уміння, навички роботи на підприємстві (в організації); акмеологічна мотивація. Гальмують (хоча й іноді пришвидшують) процес професійного самовдосконалення психологічні бар'єри.

Отже, формування професійної компетентності проходить такий шлях: неусвідомлена — усвідомлена некомпетентність, усвідомлена — неусвідомлена компетентність. Неусвідомлена некомпетентність — низький рівень виконання управлінських функцій, відсутність креативності та сміливості при ухваленні управлінських рішень, відсутність диференціації чи розуміння, небажання самовдосконалення. Усвідомлена некомпетентність — низький рівень виконання управлінських функцій, низька креативність та відсутність сміливості при ухваленні управлінських рішень, розпізнавання недоліків і слабких місць, слабе бажання самовдосконалення. Усвідомлена компетентність — більш високий рівень виконання управлінських функцій; ситуаційна креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, відповідальність за свої дії;

свідомі, сплановані зусилля щодо самовдосконалення. Неусвідомлена компетентність — природне виконання на найвищому рівні управлінських функцій; креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, відповідальність за свої дії; постійне прагнення до акме та реалізація запланованого.

Для вирішення проблеми розвитку професіонала використовується акмеологічний моніторинг, який являє собою систему спостережувального контролю особистісно-професійного розвитку у процесі підготовки та підвищення кваліфікації фахівця. Такий моніторинг надає можливість здійснювати акмеологічну корекцію індивідуального особистісно-професійного розвитку відповідно до вимог моделі професіонала.

Основні етапи акмеологічного моніторингу: нормативно-настановчий, аналітико-діагностичний, прогностичний, акме-технологічний, проміжний діагностичний, підсумково-діагностичний, або завершальний. Алгоритм акмеологічного моніторингу якості удосконалення управлінських кадрів передбачає такі дії: постановку цілей; виділення об'єктів; добір якісних показників та визначення їх сутнісної характеристики; дослідження об'єкта; визначення тенденцій розвитку, саморозвитку та самовдосконалення об'єкта; визначення умов оптимального розвитку, саморозвитку та самовдосконалення об'єкта; укладання програми акмеологічного забезпечення та супроводу, а також коригуючих заходів.

Нами укладено методичні рекомендації менеджерам різних керівних ланок щодо їх професійного самовдосконалення та побудови власної кар'єри, в яких виділено такі етапи:

1) укладання професійної (особистісно-професійної, службової) аутохарактеристики, в якій слід відзначити: вік; освіту; посаду; стаж роботи (загальний та на зазначеній посаді); власні наявні (реальні) якості (особистісні, професійні, посадові), виділивши позитивні та негативні, а також ступінь їх розвиненості; якості ідеального (на думку укладача) менеджера підприємства (організації), окремо виділивши з-поміж них акмеологічні інваріанти; протипоказання (генетичного, психологічного, професійного характеру), що заважають якісно виконувати професійні функції, налагоджувати, підтримувати і розвивати соціальні стосунки (обов'язково поділити протипоказання на кориговані та некориговані);

2) визначення напрямку здійснення самовдосконалення (особистісного, професійного, посадового), для чого слід проаналізувати поле власних життєвих цінностей та здійснити їх ранжування за важливістю на момент укладання документального підґрунтя зазначеного процесу (самовдосконалення);

3) теоретична розробка шляху реалізації життєвих цінностей через самовдосконалення. Побудова акмеограми, що є динамічною комплексною характеристикою фахівця;

4) стратегічне і тактичне програмування професійного самовдосконалення;

5) практична реалізація запланованого передбачає періодичне консультування з коучем, за потреби — здійснення корекційних дій, участь у певних тренінгах тощо. Самореалізація передбачає роботу з комплексного практичного самовдосконалення. Досить часто професійне самовдосконалення здійснюється не лише для подальшої професіоналізації, але й для просування кар'єрними сходами.

Для ефективного самовдосконалення та подальшого саморозвитку сучасних менеджерів можна запропонувати створення служби акмесинергетичного забезпечення професійного розвитку. Головною метою цієї служби є акмесинергетичний супровід системного забезпечення розвитку кадрового потенціалу. Основні напрями роботи акмесинергетичної служби: інформаційно-аналітичний (загальний відділ); організаційно-проектувальний (прогностичний відділ); акмеолого-технологічний (технологічний відділ); психологічний (відділ акмесинергетичного супроводу); науково-дослідний (аналітичний відділ).

Інформаційно-аналітичний напрям передбачає аналіз статистичної інформації, документів, результатів обстеження, діагностування, проведення цільових, акмеологічних і акмесинергетичних досліджень, системне вивчення проблемних професійних ситуацій та здійснення експертних оцінок, створення моніторингу проблемних ситуацій, розробку системи показників для моніторингового контролю та вивчення управлінських проблем, проведення кадрового, рейтингового та іншого моніторингу, розробку прогнозів та прогнозних сценаріїв, виявлення осередків напруженості в діяльності та стосунках, що знижує їх ефективність.

Організаційно-проектувальний напрям покликаний забезпечити розв'язання низки актуальних і специфічних завдань: супровід кадрової роботи; добір, розміщення, атестація персоналу, підготовка кадрового резерву, планування професійної кар'єри; формування корпоративних відносин; оптимізація морально-психологічного клімату; розробка проектів соціального розвитку, додання кризових явищ, створення ефективного іміджу організації; планування та реалізація діяльності щодо зв'язків із громадськістю та засобами масової інформації.

Акмеолого-технологічний напрям передбачає виявлення сильних і слабких сторін психічного типу керівника, визначення психологічних

особливостей організації його особистого часу, долання психологічних ускладнень у працівників і керівників організації, розвиток творчого потенціалу керівника, супровід його особистісно-професійного самовдосконалення та подальшої самореалізації.

Психологічний напрям передбачає такі види діяльності: психологічний добір спеціалістів за їх професійними та особистісними якостями з використанням методів діагностики; складання психологічних портретів керівників та їх опонентів; виявлення конфліктних ситуацій та розв'язання конфліктів; організація системи психологічного захисту; формування та корекція професійного іміджу; акмесинергетичні тренінги поводження керівників у типових та екстремальних ситуаціях; формування команди керівника за критеріями психологічної сумісності; проведення індивідуальних консультацій, занять з релаксації та психотерапії з метою організації самооцінки керівника, міжособистісних взаємин; використання психологічних та акмеологічних механізмів регулювання міжособистісних стосунків; надання психологічної підтримки керівникові у розв'язанні професійних та індивідуально-психологічних проблем; організація та постійна реалізація акмесинергетичного супроводу з метою підвищення рівня професіоналізму, кар'єрного зростання тощо.

Науково-дослідний напрям покликаний узагальнювати передовий досвід роботи психолого-акмеологічних служб і впроваджувати його в практичну діяльність, розробляти нові методи, алгоритми і технології розв'язання професійних завдань, сприяти підвищенню професійної майстерності фахівців і керівників самих психолого-акмеологічних служб.

Успішно функціонуюча акмесинергетична служба має допомогти особистісно-професійному розвитку, в межах якого відбуваються такі прогресивні зміни особистості: змінюється спрямованість особистості (розширюється коло інтересів і змінюється система потреб, актуалізуються мотиви досягнення, зростає потреба у самовдосконаленні та самореалізації, підвищується креативність); збільшується досвід і підвищується кваліфікація (підвищуються компетентність та креативність діяльності, розвиваються та розширюються уміння та навички, засвоюються нові алгоритми розв'язання професійних завдань); розвиваються складні окремі здібності, професійно важливі якості відповідно до специфіки діяльності, а також особистісно-ділові якості; підвищується акмеологічна готовність до діяльності в різноманітних, в тому числі екстремальних, ситуаціях; розвиваються акмеологічні інваріанти професіоналізму. Запропоновані заходи, які можуть

реалізовуватися у різних формах, мають на меті сприяти якомога повнішій реалізації внутрішнього потенціалу менеджерів для досягнення ними найвищих результатів у професії та житті, тобто власного та суспільного акме.

Аналізуючи генезу та структуру поняття «кар'єра», можна стверджувати, що кар'єра — це результат усвідомленої позиції й поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням. Поняття «кар'єра» не можна пов'язувати тільки з роботою, натомість можна говорити про кар'єру як рід занять, діяльності. Наприклад, кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра, артистична кар'єра, кар'єра домогосподарок, матерів, учнів. Життя людини поза роботою має значний вплив на ділову кар'єру, є її частиною.

Сучасні науковці розрізняють широке й вузьке розуміння кар'єри [7]. У першому випадку кар'єра розглядається як «професійне просування, професійне зростання, перехід від одних щаблів професіоналізму до інших» [7]. У такому тлумаченні кар'єра близька до траєкторії руху людини до вершин (акме) професіоналізму. У другому випадку під кар'єрою розуміється посадове просування, де на перший план виходить «досягнення певного соціального статусу, певної посади» [7].

На думку А. Маркової [13], людина може усвідомлено обирати й робити свою кар'єру як у професійному, так і у посадовому плані, причому обидва ці аспекти можуть не збігатися в одній й тій же людині: справжній професіонал може не вибудувати службову кар'єру, і, навпаки, людина на високих посадах може не досягти такого ж високого рівня професіоналізму.

Сучасна дослідниця феномену кар'єри О. Молл виділяє 8 типів кар'єри, які визначають організаційну поведінку керівників: суперавантюрний, авантюрний, традиційний (лінійний), послідовно-кризовий, прагматичний (структурний), відбувальний, перетворювальний, еволюційний [17, 170–173].

Суперавантюрна кар'єра припускає дуже високу швидкість посадового просування. Представники цього типу кар'єри спрямовані на подальше просування і мають різні ситуаційно-особистісні орієнтації. Авантюрна кар'єра визначається пропуском двох посадових рівнів за досить високої швидкості просування або суттєвою зміною сфери діяльності.

Традиційна (лінійна) кар'єра — це поступове просування вгору, іноді з пропуском однієї сходинки, іноді з нетривалим зниженням

на посаді. Послідовно-кризовий тип кар'єри характерний для періодів криз і революційних перетворень, що припускають постійну адаптацію менеджерів до змінюваної ситуації.

Представники прагматичного (структурного) типу кар'єри використовують переважно прості способи розв'язання кар'єрних задач. Для них характерна зміна сфери діяльності, типу організації. Переміщення відбувається в рамках одного і того ж класу управління. Відбувальний тип кар'єри — для цієї групи керівників кар'єра завершена. Основне завдання керівника — утримати свою позицію і використати всі можливі переваги.

Для перетворювального типу кар'єри характерна висока швидкість посадового просування, котре може бути як послідовним, так і стрибкоподібним. При еволюційному типі кар'єри посадове просування здійснюється синхронно з ростом організації. Для менеджерів із цим типом кар'єри характерною є орієнтація на подальше просування та суспільно-особисті інтереси.

Кар'єра має свої рушійні мотиви, відштовхуючись від яких менеджери докладають активних зусиль для того, щоб досягти конкретних цілей. До таких мотивів належать: автономія, функціональна компетентність, безпека й стабільність, управлінська компетентність, підприємницька креативність, потреба в першості, матеріальний добробут, забезпечення здорових робочих умов. З віком і ростом кваліфікації мотиви кар'єри, звісно, змінюються.

Розвиток кар'єри відбувається ефективно лише тоді, коли людина максимально використовує внутрішні ресурси і враховує можливий вплив зовнішніх факторів (умов) професійного просування до окресленої мети. Внутрішні ресурси людини визначають потенціал її способу діяльності, реалізація якого відбувається в певному середовищі. Будь-яке середовище є надскладним утворенням безлічі різноманітних факторів, що безупинно змінюють зміст, силу, спрямованість, внутрішні й зовнішні зв'язки, швидкість змін, пов'язане з усім цим співвідношення визначеності й невизначеності. Однак без відповіді на запитання, яким чином врахувати вплив зовнішніх стосовно людини умов кар'єрного зростання, саме кар'єрне просування не може бути успішним.

Можна умовно розділити всі зовнішні фактори кар'єрного розвитку на дві сфери: загальну (позаслужбову, позапрофесійну) і спеціальну (службову, професійну). Такий поділ є умовним, оскільки фактори, що діють у позаслужбовій сфері, формують багато того, що має значення для кар'єрної характеристики службовця, і, навпаки, службове

становище багато в чому визначає його ставлення, поведіння, зв'язки в родині й суспільстві.

Аналіз внутрішніх факторів, які впливають на розвиток кар'єри, дає можливість перевірити внутрішню готовність до майбутньої професійної діяльності й окреслити шляхи подальшої професійної й особистісної підготовки.

Ми погоджуємося з думкою О. Зубової [7] про те, що ефективність побудови кар'єри керівника істотно залежить від його акмеологічних здібностей, а саме:

— досягати максимально можливого на певному проміжку часу індивідуально-професійного розвитку;

— самому створювати умови для висхідного руху у своєму індивідуально-професійному розвитку;

— сприяти поступальному висхідному рухові в індивідуально-професійному розвитку своїх підлеглих;

— знаходити принципово нові способи інтенсифікації процесу індивідуально-професійного розвитку під час побудови кар'єри.

У практиці розвитку кар'єри менеджера будь-якої сфери заведено використовувати такий інструмент, як кар'єрограма. На нашу думку, більш результативною тут буде акмеограма, що являє собою систему вимог, умов і факторів, які сприяють прогресивному розвитку професійної майстерності й особистості фахівця [4]. Тому акмеограма завжди є індивідуальною. Модель акмеограми має такий вигляд:

Акмеограма = об'єктивні характеристики + суб'єктивні характеристики + психологічні протипоказання

Об'єктивні характеристики = цілі + завдання + функції + результати (психологічний і прагматичний)

Суб'єктивні характеристики = психічні утворення + суб'єктивні якості

Психічні утворення = знання + уміння + навички

Суб'єктивні якості = індивідуальні якості + професійні якості + акмеологічні інваріанти

У процесі планування кар'єрного зростання менеджери не лише вдосконалюють свою теоретичну підготовку й формують певні професійні вміння, але й проходять певний акмеологічний тренінг, прогнозують і розробляють програму власного особистісного й професійного розвитку, виконуючи акмеологічний аналіз, створюючи власну акмеограму й розробляючи прогностичну динамічну модель свого «професійного Я».

Акмеологічний аналіз полягає у виявленні й описі провідних детермінант прогресивного розвитку, основних його умов і факторів,

акмеологічних інваріантів професіоналізму, а також того, що перешкоджає такому розвитку.

Маючи акмеограму як підставу для розробки динамічної моделі власного «професійного Я», суб'єкт прогнозує свій професійний кар'єрний розвиток, матеріалізуючи власні прагнення в авторській системі професійної діяльності.

Акмеограма відображає лише рівень одиничного і потребує досить кропіткої індивідуальної праці. Акмеограма завжди індивідуальна і є підставою для індивідуально-професійного розвитку. За змістом акмеограма — це індивідуальний зріз потенційного в суб'єкті праці, його можливостей, перспектив, оцінка компенсованих і некомпенсованих властивостей. Акмеограма висвітлює насамперед те, над чим варто працювати, щоб досягти високого рівня професіоналізму, побудувати кар'єру.

У програмі індивідуально-професійного розвитку менеджера на підставі акмеограми варто виділяти динаміку зростання професійної майстерності, «вузькі місця» (умови й фактори, що перешкоджають цьому зростанню), особливості зміни мотиваційної сфери, динаміку особистісного розвитку й те, що цьому сприяє або перешкоджає, вид акмеологічних технологій, які доцільно застосовувати для індивідуально-професійного розвитку.

Для кар'єрного проектування доцільно використовувати акмеологічну технологію як проект певної акмеологічної системи, що має досить складну структуру. Компонентами такої системи є суб'єкт та об'єкт у процесі їхньої взаємодії, цілі й завдання професійного розвитку особистості, зміст (сутність) розвитку й саморозвитку професіонала, модель професіонала, організаційні форми процесу розвитку особистості професіонала тощо. Акмеологічна технологія — це програма, що містить систему завдань для досягнення менеджером високого рівня професіоналізму, сукупність методів і методик, спеціальних технічних прийомів, засобів і методів контролю й самоконтролю для досягнення поставлених цілей.

Акмеологічна технологія тісно пов'язана з акмеограмою, тобто індивідуальною траєкторією сходження фахівця до вершин професіоналізму, способами переходу з одного кар'єрного рівня на інший. Для розробки акмеограми необхідно мати модель фахівця-професіонала (у конкретній галузі) і психологічну характеристику особистості для адресата акмеограми й акмеологічної технології. На підставі створеної акмеограми розробляється індивідуальна програма кар'єрного зростання, де особлива увага приділяється впливу на процес розвитку

факторів, що сприяють і перешкоджають найбільш повному розкриттю потенційних можливостей особистості.

Під час створення авторської системи кар'єрного зростання менеджер здобуває необхідні професійні знання, формує необхідні вміння. Але не лише процес саморозвитку, самовдосконалення, самокорекції та самореорганізації є самоціллю для менеджера. Опанувавши цю технологію, він стає прикладом для наслідування своїм підлеглим.

Через те що предметом акмеології є вивчення закономірностей (шляхів) досягнення максимальної досконалості особистості, одним з найважливіших завдань цієї науки стало вивчення шляхів досягнення акме (Н. Кузьміна). Нині існують різні акмеологічні моделі таких процесів: всршинна (зоряна), багатосршинна, інтенційно-динамічна, макросршинна, безнизинна. Усі вони спрямовані на досягнення акме (точки найбільшого розквіту, вершини). В. Ільїн і С. Пожарський звернули увагу на те, що нарівні з рухом до акме існує протилежний рух униз, у напрямку найбільшого спаду. Це явище грецькою називається *катаболе* — скочування донизу, без якого модель акме є неповною, неточною. Науковцями була розроблена розвинена макросршинна модель розвитку, яка відбиває реальний процес кар'єрного розвитку.

Авторська система проектування кар'єрного зростання менеджера передбачає виконання таких етапів: 1) діагностика особистісних якостей, станів і ресурсів, життєвих позицій; 2) формування вмінь укладання власної психологічної характеристики; 3) ознайомлення з методами аналізу професійної діяльності фахівця; 4) створення образів «Я — реальний» і «Я — ідеальний»; 5) укладання акмеограми менеджера; 6) розробка власної траєкторії майбутнього професійного кар'єрного й особистісного розвитку. Обов'язковою умовою під час проектування власної траєкторії є урахування факторів й умов, які сприяють або перешкоджають найбільш повному розкриттю фахівця в ході його просування до вершин професіоналізму.

Прагматичним результатом під час створення авторської системи кар'єрного зростання й професійного розвитку й саморозвитку є траєкторія індивідуально-професійного розвитку, націлена на якомога більш повну самореалізацію. Схематично її можна зобразити у вигляді власного графіка сходження до вершини акме. Психологічним результатом є вміння прогнозувати майбутнє з опорою на реальні підстави.

Менеджер повинен не лише знати теорію планування кар'єри, але й уміти її побудувати для себе. Одночасно він зобов'язаний створювати сприятливі умови щодо кар'єрного зростання своїх підлеглих.

Розглянутий теоретичний матеріал дає можливість менеджеру як некомерційного, так і комерційного сектора раціонально й продуктивно будувати свою кар'єру, постійно саморозвиватися і за необхідності вносити корективи в цей процес, вести за собою своїх колег і підлеглих. Для цього він розробляє особистий план кар'єри та програму його реалізації.

Якщо організація зацікавлена у безперервному професійному зростанні й діловій кар'єрі своїх співробітників, вона прагне реалізувати такі принципи: створення кадрових резервів, проведення постійного моніторингу якості персоналу, формування високої мотивації персоналу на кар'єрне зростання і професійний розвиток, створення умов для високої кар'єрної мобільності. Для кожного співробітника з високим кадровим потенціалом розробляється індивідуальна карта професійного й кар'єрного розвитку, що включає рекомендовані програми, тренінги, напрямки індивідуального коучингу тощо.

Система управління навчанням та розвитком персоналу комерційних компаній зазвичай поділяється на два основні блоки: типова масова кар'єра у роздрібному бізнесі (продаж товарів та послуг) та кар'єра управлінця середнього (вищого) адміністративного рівня. У першому випадку служба управління людськими ресурсами забезпечує заходи щодо підтримки, адаптації, навчання, оцінки та просування типовими кроками «від агента з продажу до територіального керівника», «від продавця/касирки до директора магазину». Ця професійна кар'єрна карта може бути детально описана та наповнена якісно прописаними професіограмами основних типових позицій.

По-іншому виглядає підхід до управлінського кар'єрного розвитку. У великих (за чисельністю персоналу та кількістю організаційно-структурних одиниць) компаніях були сформовані, а згодом відхилені функції «управління талантами». Вони містять, зокрема, напрямки управління наступністю (кадровий резерв), програми пришвидшеного розвитку високопотенційних працівників та, власне, підтримки кар'єрного розвитку ключових працівників. Не заглиблюючись в опис технологічних процесів вказаних напрямків, слід зазначити, яких результатів вдається досягти та з якими проблемами доводиться стикнутися (маємо на увазі ті компанії, де дані функції є зрілими та розвиненими).

Отже, достатньо ефективно у багатьох компаніях реалізовані напрямки оцінки потенційних наступників на ключові позиції (зазвичай це — вищі керівні позиції центрального офісу / управляючої компанії та регіональних філіалів / дивізіонів). Кар'єрна модель тут наближена до одновершинної акмеологічної моделі: відбір працівників, що демонструють цільову поведінкову модель — просування

на наступний рівень (не всіх, а тих, хто виявився найближчим до еталонної моделі), робота на новій позиції — участь у наступному курсі — зупинка на «довгому плато» максимального рівня управлінця — перехід до спадаючого тренду (відхід на позиції радників / керівників менших філіалів та проектів тощо) — завершення кар'єри на пенсії. Ця модель ефективно працює у період активного розвитку комерційних структур, їх консолідації (злиття та поглинання), загального економічного підйому (коли для більшості талановитих та лояльних працівників легко якщо не знайти, то навіть штучно створити відповідну посаду). Участь у програмах «розвиток талантів», «топ-кадровий резерв» сприймалась як гарантія кар'єрного просування у конкретній компанії, або як варіант, суттєвий аргумент для пошуку привабливих альтернатив на ринку праці.

Але новий економічний час приніс нові умови:

— зупинку економічного зростання «природним шляхом» (тобто просто рухаючись за ринком) і акцент на утриманні зайнятих позицій або керованого відходу з них;

— перехід від довготермінового планування бізнесу зі стратегічним горизонтом у 5–10 років до середньо- та короткотермінового. Проте у багатьох галузях загальний рівень непередбачуваності став настільки високим, що призводить до щорічного перегляду стратегії та щоквартальної її корекції.

Відповідним чином змінилися і умови, в яких працюють управлінці комерційного сектора. Сьогодні дуже рідко компанія може говорити з працівником про взаємні гарантії (робоче місце та кар'єрні перспективи в обмін на ефективність та лояльність), адже важко передбачити те, якими будуть організаційні структури завтрашнього дня, яких знань та навичок потребуватимуть. З огляду на це трансформується запит на компетенційний профіль сучасного менеджера вищої ланки. Замість (точніше, у доповнення до) класичних компетенцій керівника (планування, контроль, цілепокладання), що були основними у 1960–80-х рр., та переважно емоційно-лідерських компетенцій, які ще у 1990–2000-х рр. усебічно заштовпувались та ставали фільтрами відбору, зараз на перший план за популярністю виходять компетенції з умовного набору «лідера змін». Цей набір, звісно, є варіативним, залежно від конкретної корпоративної системи, культури та традиції. Але, найчастіше, він містить такі вимоги щодо якостей особистості:

- здатність до ухвалення рішень в умовах невизначеності;
- гнучкість (у плануванні та виконанні задач);
- здатність до швидкого навчання;

— комунікація в емоційно складних ситуаціях (стресових обставинах);

— ініціативність та проактивність.

Зростає популярність концепції «масштабу мислення», тобто здатності бачити свою роботу з позиції не лише власної функціональної ділянки, але корпоративної функції в цілому, місця у корпоративній продуктивній, фінансовій та клієнтській стратегічних перспективах. Відповідно саме ті працівники, які якісно виконують свою роботу і виходять з ідеями та пропозиціями, що свідчать про погляд з більшої висоти, адекватну оцінку взаємозалежностей та віддалених наслідків сьогоднішніх рішень, відзначаються як носії «високого управлінського потенціалу».

Якою є відповідь на всі ці зміни у підходах до кар'єрної розбудови? Наведемо кілька прикладів з існуючих практик.

1. Кар'єрний шлях розглядається більш варіативно. Якщо стало менше запитів на вертикальне просування, вважається позитивним досвідом горизонтальна міжфункціональна та міжрегіональна ротація (приклад: начальник управління центрального офісу — начальник управління суміжної функції у департаменті — заступник директора регіональної філії — директор філії в іншому регіоні — директор департаменту центрального офісу). Варто підкреслити, що це практикувалось у великих компаніях завжди. Але відбувається зміна у комунікації та сприйнятті подібного підходу не як «почесного заслання», а як «нормальної» та навіть «звичайної» практики. Нормальним у розумінні того, що у резюме це зараховується як «+» кандидатурі на вищі позиції, а не як «відсутність історії швидкого успіху» (що було характерним в останні 10–20 років). Аналогічно варіативність кар'єри включає проєктні позиції та «корпоративне підприємництво» (керівництво часом ризикованими проєктами та цілими компаніями «під парасолькою» материнської структури).

2. Планування кар'єри відходить від типової обіцянки: «Два роки себе покажете на цій позиції — і просунемо на директора ось того департаменту». Зараз через невизначеність загальних бізнесових перспектив та відповідного майбутнього стану організаційної структури здоровою практикою є відкритий конкурс з «умовно однаковими можливостями» для всіх зацікавлених внутрішніх та зовнішніх кандидатів. І кожен «будівничий кар'єри» розуміє свою власну відповідальність за використання цих можливостей. Тобто націленість «за 2 роки стати директором департаменту Ікс» трансформується у «в будь-який момент бути максимально готовим до переходу на позицію

з вищим рівнем відповідальності, більш амбіційними та складними завданнями».

3. Звісно, змінюються й супутні інструментальні комплекси сприяння розвитку персоналу. Корпоративні управлінські модульні тренінгові програми орієнтуються на набір вищезазначених компетенцій «лідерів змін» та «керівників у VUCA-середовищі». Системи «планування наступництва» на ключові позиції поступово зміщують акцент на оцінку потенціалу та мотивації отримання карти «оперативного кадрового резерву» для використання у будь-який момент відповідно до рішення про реорганізацію чи зміни у стратегії.

4. Окремим пунктом тут варто зазначити те, що внутрішні корпоративні системи коучингу та менторингу з просто «модного тренду» стають невід'ємною частиною кар'єрного розвитку. З урахуванням змін у розумінні сутності управлінського потенціалу та важливості активного поняття «залученості» (engagement) замість пасивного «задоволеність/лояльність» (satisfaction/loyalty) ці інструменти дають можливість значно краще розуміти не лише об'єктивні поведінкові прояви актуальних та потенційних керівників, але й їхню реальну мотивацію, ціннісні установки та гармонію (чи дисгармонію) з цільовою корпоративною культурою.

5. Зрештою, додатковим елементом, у якому багато керівників функції управління людськими ресурсами вбачають сьогодні ледь не «філософський камінь HR», є концепція «усвідомленості» (mindfulness). Формально у психології вона визначена як «безперервне відстеження поточних переживань, тобто стан, в якому суб'єкт фокусується на переживанні справжнього моменту, намагаючись не відволікатися на події минулого або думки про майбутнє». Але у сучасній корпоративній практиці це, швидше за все, здатність людини діяти усвідомлено, розуміти свою роль, задачу та місію як частину загальнокорпоративних місії та стратегії. І, навпаки, розуміти, як участь у реалізації місії компанії допомагає втіленню власних життєвих цілей та цінностей. Результатом підвищення рівня усвідомленості є саме розширення масштабу мислення, більш зрілий погляд на свій трудовий і кар'єрний шлях та самомотивація. Ця тема поступово займає дедалі більш важливе місце у програмах навчання та розвитку, тематичних планах кар'єрного коучингу та менторингу.

Усе це потребує належних еволюційних змін в організації роботи корпоративних служб та підрозділів, які відповідають за функції оцінки, навчання та розвитку персоналу. Очевидно, що утримувати

достатню кількість внутрішніх «вивільнених» коучів та менторів бізнес сьогодні не може. Та навіть за наявності ресурсів специфіка ролі коуча/ментора у кар'єрному консультуванні потребує залучення представників топ-менеджменту компаній. І тоді система внутрішнього навчання стає більше, ніж простим відображенням формальної організації відділу (управління) з навчання та розвитку персоналу чи тренінговим центром. Натомість вона перетворюється на своєрідну надструктурну корпоративну інституцію із фокусом відповідальності за культурну трансформацію (ледь не в першу чергу — управлінської культури). На практиці це виглядає як певне зміщення центру ваги у трикутнику «працівник — керівник — HR» (Human Resources — мається на увазі працівник кадрової служби). І у програмах підтримки кар'єрного розвитку управлінців «Корпоративний університет» стає вже не центром надання послуг, а центром методологічної експертизи. Натомість «корпус коучів/менторів» формується з найбільш зрілих та досвідчених керівників вищої ланки. В ідеалі декларується, що кожен вищий керівник має стати таким коучем-ментором, але в реальності для належного виконання цієї ролі дуже важливими є неформальний потенціал лідерства, здатність викликати довіру, комунікативна компетентність та власна мотивація коуча-ментора.

Не можна назвати це абсолютно новим для корпоративного середовища. Ще у 80–90-х роках ХХ ст. передові корпоративні університети (General Electric, MARS) активно залучали діючих топ-менеджерів як «деканів» функціональних «коледжів» та «факультетів». І навіть не такі відомі компанії презентували проекти та програми впровадження коучинг-культури, які були успішно реалізовані у проектно орієнтованих компаніях, як-от аудиторська «велика четвірка» чи IBM. Але саме зараз ці ролі керівників вищого рівня наповнюються новим змістом та потребують нового рівня особистісної та управлінської зрілості. Їхнє завдання вже не обмежується так званним «коучингом ефективності» (performance coaching) чи «підготовкою власного наступника» (succession assurance), але полягає у сприянні усвідомленню високопотенційними працівниками гнучких кар'єрних орієнтирів та варіативних шляхів побудови власної кар'єри. І тому важливими та корисними є акмеологічні підходи та інструменти.

Наприклад, така цільова програма підготовки може містити курси та модулі, спрямовані на:

— концепцію «усвідомленості», розуміння її самими коучами/менторами та базові важелі пробудження усвідомленості;

— основи соціальної психології з фокусом на так званий «емоційний інтелект» (EQ), розуміння мотиваційного процесу та драйверів, соціальних феноменів: лідерства як неформального впливу, міжособистісної та міжгрупової конкуренції, групової динаміки у колективі;

— власне техніки коучингової роботи (структуровані бесіди, недирективний стиль спілкування, шаблони «рефреймінгу», позитивне мислення та формулювання ідей та думок, зворотного зв'язку);

— техніки структурованого інтерв'ю з оцінки поведінкових моделей (компетенцій) та проявів потенціалу розвитку.

Звісно, щоб у сучасній ситуації говорити про такі речі, необхідно мати чітке усвідомлення їх необхідності та актуальності для бізнесу, підтримку з боку перших осіб у корпоративній ієрархії (бажано й представників основних акціонерів). Потрібно створити конкретне стратегічне бачення цільової управлінської культури та шляху до неї із проміжними, знову ж таки, конкретними та вимірюваними етапами.

Висновки. Для акмеології сьогодні є шанс зробити крок до комерційної практики та запропонувати багатий і максимально відповідний інструментарій, більше того — філософсько-ціннісні концепти (але знову-таки на практичному, а не суто академічному рівні): насамперед розуміння різноманітних моделей розвитку (багатовершинної, макровершинної, реальної акмесинергетичної тощо); структуровані підходи до пробудження «усвідомленості»; робочі рамкові процеси «акмеологічного коучингу».

Разом з тим, принаймні у великих компаніях зі штатом близько 100 тисяч та більше працівників, поступово актуалізується запит як на консалтингові, так і на дослідницькі послуги. З досвідом сумнівної ефективності впровадження «універсальних шаблонних підходів» приходиться розуміння важливості «тонкого налаштування», усвідомлення того, що, скажімо, мотивація до професійного зростання та особистісного розвитку суттєво залежить не лише від ієрархічного рівня керівника, але й від базової культури компанії та індустріальної специфіки, загального зовнішнього економічного фону та традиційної культури праці й відносин у даній країні. Це, з одного боку, створює великий простір можливостей, але з іншого — накладає додаткову відповідальність за професійний рівень та якість послуг і порад.

ДЖЕРЕЛА

1. Бодалев А.А. Вершина в развитии взрослого человека: характеристика и условия достижения / А.А. Бодалев. — М.: Флинта; Наука, 1998. — 168 с.
2. Болотов В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В.А. Болотов, В.В. Сериков // Педагогика. — 2003. — № 10. — С. 8–14.
3. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: учеб. пособие для вузов / В.А. Бодров. — М.: ПЕР СЭ, 2001. — 511 с.
4. Гладкова В.М. Основы акмеологии: учебник / В.М. Гладкова, С.Д. Пожарский. — Л.: Новый Свет – 2000, 2015. — 320 с.
5. Деркач А.А. Акмеология: пути достижения профессионализма / А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. — М.: Луч, 1993. — 23 с.
6. Дружилов С.А. Профессиональная компетентность и профессионализм педагога. психологический подход / С.А. Дружилов // Сибирь. Философия. Образование: науч.-публиц. альманах. — Новокузнецк: СО РАО ИПК, 2005. — Вып. 5. — С. 26–44.
7. Зубова О.Н. Сущность и структура акмеологических способностей / О.Н. Зубова // Акмеология. — 2003. — № 4 — С. 80–85.
8. Климов Е.А. Психология профессионала: избранные психологические труды / Е.А. Климов. — М.: Ин-т практической психологии; Воронеж: МОДЭК, 1996. — 400 с.
9. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения профтехучилища / Н.В. Кузьмина. — М.: Высш. шк., 1990. — 119 с.
10. Курлянд З.Н. Педагогіка: навч. посіб. / З.Н. Курлянд, Р.І. Хмельюк, О.М. Яцій. — О.: ПДПУ ім. К.Д. Ушинського, 2003. — 352 с.
11. Курлянд З.Н. Становлення позитивної Я-концепції майбутнього вчителя / З.Н. Курлянд. — Одеса: ПНЦ АПН України; М.П. Черкасов, 2005. — 163 с.
12. Курлянд З.Н. Професійно-креативне середовище ВНЗ — передумова підвищення якості підготовки майбутніх фахівців [Електронний ресурс] / З.Н. Курлянд // Е-журнал «Педагогическая наука: история, теория, практика, тенденции развития». — 2009. — Вып. 1. — Режим доступа: http://intellect-invest.org.ua/rus/pedagog_editions_emagazine_pedagogical_science_arhiv_pn_n1_2009_st_16/.
13. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. — М., 1996. — 309 с.
14. Митина Л.М. Личностное и профессиональное развитие человека / Л.М. Митина // Вопросы психологии. — 1997. — № 4. — С. 28–38.
15. Митина Л.М. Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов / Л.М. Митина, Ю.В. Фролов, Д.А. Матюхин // Высшее образование сегодня. — 2004. — № 8. — С. 34–41.
16. Модель компетенций на службе эффективной работы организации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.prostobankir.com.ua/hr/stati/model_kompetentsiy_na_sluzhbe_effektivnoy_raboty_organizatsii.
17. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл. — СПб.: Питер, 2012. — 352 с.
18. Олійник В.В. Дистанційне навчання в післядипломній педагогічній освіті: організаційно-педагогічний аспект: навч. посіб. / В.В. Олійник. — К.: ЦППО, 2001. — 148 с.
19. Пуцов В.И. Совершенствование курсовой подготовки директоров школ к управлению процессом воспитания: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / В.И. Пуцов. — К., 1990. — 192 с.
20. Рыбалка В.В. Непрерывна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: [моногр.] / В.В. Рыбалка; [за ред. І.А. Зязюна]. — К.: Віпол, 2000. — 626 с.
21. Рыбалка В.В. Теорія особистості у вітчизняній психології та педагогії: навч. посіб. / В.В. Рыбалка. — Одеса: Букачев Вадим Вікторович, 2009. — 575 с.
22. Федоришин Б.О. Психолого-педагогічні основи професійної орієнтації: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Б.О. Федоришин; Ін-т ПППО АПН України. — К., 1996. — 383 с.