

Менеджмент

УДК 658.3; 331.44

Чернобай Ліана Іванівна

*кандидат економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»*

Чернобай Лиана Ивановна

*кандидат экономических наук, профессор
Национальный университет «Львовская политехника»*

Chernobay Liana

*PhD, Professor
Lviv Polytechnic National University*

Широн Юлія Олегівна

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Широн Юлия Олеговна

*аспирант
Национального университета «Львовская политехника»*

Shyron Yuliia

*Post-Graduate Student of the
Lviv Polytechnic National University*

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ЗА ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ПРАЦІВНИКА
СИСТЕМАТИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗА ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ
ТРУДЯЩЕГОСЯ**

SYSTEMATIZATION OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS OF MANAGEMENT ACCORDING TO THE LIFE CYCLE OF THE EMPLOYEE

Анотація. Основним ресурсом сучасної економіки, який на сьогодні складає значну частку національного багатства розвинених країн світу, є людський капітал та його готовність до особистісного та професійного зростання. Постійне навчання та вдосконалення працівників, яке визначається сучасною концепцією *lifelong learning (LLL)*, розглядається визначальною передумовою забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання, за яких люди стають «новою нафтою».

Трудова діяльність працівника являється процесом, який складається із низки послідовних взаємозалежних етапів, починаючи від першого найму і завершуючи останнім звільненням (або виходом на пенсію). В статті доповнено та розвинуто поняття періодизації трудової діяльності працівника, шляхом виокремлення основних етапів її реалізації.

Запропоновано уточнене тлумачення життєвого циклу працівника відповідно до поняття періодизації трудової діяльності працівника та виокремлених етапів. Кожен цикл завершується переходом на новий рівень, пов'язаний із зміною посади, професії чи місця праці найманого працівника, започаткуванням власного бізнесу тощо. Продовж життя носить багаторазовий повторюваний характер. Обов'язковою умовою реалізації концепції *LLL* є перехід працівника на новий рівень життєвого циклу, що супроводжується приростом знань та умінь, а, відтак, і результируючих показників соціально-економічної системи загалом.

Спонування працівників до певних дій, в т.ч. особистісного зростання, відбувається з використанням низки інструментів, серед яких особливого значення набуває застосування соціально-психологічних

методів управління з урахуванням етапності трудової діяльності працівника.

У статті зазначено дієвий вплив соціально-психологічних методів управління як на особистісний розвиток, так і на результативність діяльності працівника. На основі проведеного аналізу літературних джерел систематизовано основні соціально-психологічні методи управління відповідно до запропонованих етапів життєвого циклу працівника, що забезпечує менеджмент дієвим практичним інструментом впливу керівної системи на керовану.

Ключові слова: *періодизація діяльності, трудова діяльність, життєвий цикл працівника, соціально-психологічні методи.*

Анотація. Основным ресурсом современной экономики, который сегодня составляет значительную долю национального богатства развитых стран мира, является человеческий капитал и его готовность к личностному и профессиональному росту. Постоянное обучение и совершенствование работников, которое определяется современной концепцией *lifelong learning (LLL)*, рассматривается определяющей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности в современных условиях хозяйствования, при которых люди становятся «новой нефтью».

Трудовая деятельность работника является процессом, который состоит из ряда последовательных взаимосвязанных этапов, начиная от первого найма и заканчивая последним увольнением (или выходом на пенсию). В статье дополнено и развито понятия периодизации трудовой деятельности трудящегося, путем выделения основных этапов ее реализации.

Предложено уточненное толкование определения жизненного цикла работника в соответствии с понятием периодизации трудовой деятельности работника и выделенных этапов. Каждый цикл

завершается переходом на новый уровень, связанный с изменением должности, профессии или места работы наемного работника, началом собственного бизнеса и тому подобное. В течение жизни носит многократный повторяющийся характер. Обязательным условием реализации концепции LLL является переход работника на новый уровень жизненного цикла, который сопровождается приростом знаний и умений, а значит, и результирующих показателей социально-экономической системы в целом.

Побуждение работников к определенным действиям, в т.ч. личностному росту, происходит с использованием ряда инструментов, среди которых особое значение приобретает применение социально-психологических методов управления на основе этапности трудовой деятельности трудящегося.

В статье отмечено действенное влияние социально-психологических методов управления, как на личностное развитие, так и на результативность деятельности трудящегося. На основе проведенного анализа литературных источников систематизированы основные социально-психологические методы управления в соответствии с предложенными этапами жизненного цикла трудящегося, что обеспечивает менеджмент действенным практическим инструментом влияния руководящей системы на управляемую.

Ключевые слова: периодизация деятельности, трудовая деятельность, жизненный цикл трудящегося, социально-психологические методы.

Summary. *The main resource of the modern economy, which represents today a significant share of the national wealth of developed countries, is human capital and its readiness for the personal and professional growth. Continuous training and improvement of employees, which is defined by the modern concept*

of lifelong learning (LLL) is considered a defining prerequisite for ensuring competitiveness in the current economic conditions, in which people become "new oil".

An employee's labor activity is a process that consists of a series of successive interdependent stages, starting from the first hiring and ending the last dismissal (or retirement).

According to the concept of periodization of the employee's labor activity and the selected stages there was proposed a clarified interpretation of the employee's life cycle. Each cycle is completed with a transition to a new level, associated with a change of the position, profession or the employee's place of work by starting his own business and so on. Throughout life it is repeated many times. The obligatory condition of implementing the concept of LLL is the transition of employee to a new level of the life cycle, accompanied by the growth of knowledge and skills, and, consequently, the resulting indicators of the socio-economic system as a whole.

Motivating employees to certain actions, including personal growth, occurs with the number of tools, among which the application of socio-psychological methods of management acquires special value, taking into account the stages of the employee's work.

The effective influence of social and psychological methods of management on personal development as well as on the employee's performance in the article was noted. Based on the analysis of literature sources, according to the proposed employee's life cycle stages the main socio-psychological methods of management were systematized, which provides management with an effective practical tool for the influence of the ruling system on the managed.

Key words: *periodization of activity, labor activity, the employee's life cycle, social and psychological methods.*

Постановка проблеми. Формування і розвиток постіндустріальної економічної системи, цільовою функцією якої є підвищення якості життя, а основними видами діяльності – сервіси та інформація, характеризується зміною ключового ресурсу із традиційних корисних копалин на знання, носіями яких є люди. Економіка знань характеризується значним зосередженням знань в людському капіталі підприємства та країни загалом [7]. У міжнародній практиці одним із стандартних інструментів порівняння рівня життя різних країн є індекс людського розвитку, який включає показник рівня грамотності та середню кількість років, витрачених на навчання. Тут важливо зазначити, що починаючи із 2010 року, при розрахунку даного показника враховується не лише рівень освіченості, але також тривалість навчання [35], яка реалізується протягом життя (lifelong learning, LLL), тобто постійний розвиток та навчання у дорослому віці.

Еволюція концепції навчання протягом життя свідчить про те, що в 70-80-х роках XIX ст. мотивом безперервної освіти було одержання можливості підвищення власного статусу. У 2000-х роках тривала освіта визначалась потребою у адаптації трудових ресурсів до швидких технологічних змін. Проте сьогодні, як свідчать проведені дослідження серед громадян ЄС, в основі концепції LLL лежать мотиви особистісного зростання. 70% опитаних виявили бажання постійно розвиватись. Серед них 80% вважають, що освіта позитивно вплине на їх професійне життя, а 72% на особисте [34]. Реалізація концепції LLL на практиці спричинила значне зростання ролі людського капіталу у прирості національного багатства. Питома вага людського капіталу у розвинених країнах світу становить близько 80% національного багатства [17]. Отже, основним ресурсом національної економіки на сьогодні виступає людський капітал, який реалізується через конкретних суб'єктів господарювання, а результативність діяльності підприємств значним чином залежать від його працівників і їх готовності до особистісного зростання. Саме тому до

працівників висуваються нові вимоги, де важливим елементом виступає постійне навчання та вдосконалення, впровадження концепції LLL як визначальної передумови конкурентоспроможності бізнесу.

В той же час, трудова діяльність працівника характеризується своїми закономірностями протікання, зокрема, різними за змістом та тривалістю етапами її реалізації, циклічністю означених етапів, переходом на інші рівні (зміна посади, професії чи місця праці найманого працівника, започаткування власного бізнесу тощо) та, врешті, її завершенням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах нестабільності фінансового сектору, світової пандемії та загальної невизначеності, важливого значення набувають соціально-психологічні методи управління. Вивчення даних методів сьогодні лягає в основу досліджень ряду науковців [1, с. 104; 32; 31]. Проте важливо зазначити, що на кожному етапі діяльності працівника використовують різні соціально-психологічні методи управління, що відповідно ставить перед нами завдання систематизації даних методів з урахуванням етапності трудової діяльності працівника.

Поняття трудової діяльності працівника у дослідженнях ряду науковців [9; 1] визначається як певна діяльність, спрямована на виробництво суспільно-корисних продуктів (цінностей), та задоволення матеріальних та духовних потреб людини. У науковій літературі [10; 14; 19; 18; 22; 12; 1] пропонуються різні шляхи поділу трудової діяльності працівника на етапи, проте досі немає єдиного обґрунтованого підходу, який би виокремлював основні етапи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація соціально-психологічних методів управління за етапами життєвого циклу працівника. До завдань статті віднесено: уточнення поняття життєвого циклу працівника; його декомпозиція на етапи; встановлення відповідного набору соціально-психологічних методів управління.

Виклад основного матеріалу. Поняття трудової діяльності у наукових джерелах [9; 1] автори розглядають як вид діяльності в житті людини. Трудова діяльність посідає важливе місце в житті людини, оскільки саме вона визначає соціальне становлення людини в суспільстві. У процесі трудової діяльності особистість ставлячи перед собою мету, та за допомогою фізичних та духовних сил вирішуючи поставлені завдання, безперервно зростає і розвивається. В теорії марксизму трудова діяльність описується як «найважливіша сфера розвитку особистості, але при цьому підкреслюється її залежність від соціально-економічних умов» [5, с. 62].

Дослідження періодизації діяльності працівника свідчить про низку підходів, запропонованих вітчизняними та зарубіжними авторами. Так, Лапкін А.В. [24, с. 116] під поняттям періодизації діяльності розуміє виділення в діяльності певних ключових етапів. Соломанидина Т.О. [29, с. 5] у своїй праці виділяє шість етапів трудової діяльності працівника: пошук та відбір, найм, соціалізація, трудова діяльність, навчання та оцінка, звільнення. Проте, з метою детальнішого та ширшого дослідження етапів трудової діяльності працівника, ми також розглянемо дотичні поняття.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до періодизації трудової діяльності працівника. У Законі України «Про державну службу» виокремлено три етапи життєвого циклу кар'єри державних службовців: вступ, проходження та припинення, проте дане твердження є занадто спрощене. П. Журавлев, М. Кулапов та С. Сухарів у своїх дослідженнях пропонують наступну послідовність етапів циклу трудового життя, відповідно до процесу професійного становлення: отримання знань, трудових умінь та навичок, удосконалення, продуктивне виконання робіт, втрата трудових можливостей [10]. В деяких джерелах [14] життєвий цикл працівника описується як послідовність етапів від прийому на роботу до повної самореалізації людини: новачок, фахівець, професіонал, консультант. Карковська В.Я. [19, с. 243] у своїх дослідженнях пропонує

вісім етапів життєвого циклу працівника: навчання та стажування; випробувальний термін, адаптація (соціалізація), трудова активність, професійна реалізація, зниження професійної активності, відсутність бажаного розвитку, припинення трудових правовідносин. Проте автор у своїх дослідженнях [18, с. 296] зазначає, що перші три етапи припадають на перші три роки роботи працівника, стадія трудової активності та професійної реалізації на наступні три роки, а починаючи від шести років трудової діяльності починається стадія зниження професійної активності працівника та відсутність бажаного розвитку. Це, в свою чергу являється наслідком припинення трудових відносин.

Низка авторів, систематизуючи методи управлінського впливу керівної системи на керовану, опираються на відповідні періоди діяльності працівника. До прикладу, Кузьмін О.Є. у своїй праці [22, с. 19-20] виділяє дванадцять підсистем системи управління персоналом: аналіз та планування, підбір та найм персоналу, оцінювання, організування навчання та підвищення кваліфікації, атестація та ротація кадрів, мотивування персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, кадрова безпека, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Захарчин Г.М. [12, с. 68] виділяє п'ять основних різновидів кадрової політики: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин. Баннікова К.Б. у своїх працях розглядає чотири основні етапи управління людськими ресурсами: формування, мотивація, розвиток та оцінка [1, с. 193-199]. Основуючись на запропонованих розподілах, можна виокремити етапи діяльності, на кожному із яких автори пропонують відповідні управлінські заходи. В таблиці 1 наведено результати аналізу літератури, в якій досліджуються етапи трудової діяльності працівника.

Результати аналізу джерельної бази етапів трудової діяльності працівника

Автор/етапи	Пошук та відбір	Найм	Соціалізація (адаптація)	Трудова діяльність	Навчання та оцінка	Аналіз та планування	Професійна реалізація та зростання	Мотивація	Зниження професійної активності	Відсутність бажаного розвитку	Звільнення
Соломанидина Т.О. [29]	+	+	+	+	+						+
Карковська В. Я.[19]			+	+	+		+		+	+	+
Банікова К.Б. [1]				+	+		+	+			
Захарчин Г.М. [12]		+	+	+	+			+			
Кузьмін О.Є. [22]		+	+	+	+	+		+			
Журавлев П.В. [10]				+	+		+		+		
Захарова О.В. [11]			+				+		+		
Гриценко С.І [6, с. 28-29]		+			+		+				+
Закон України «Про державну службу»		+		+							+
К-сть згадувань / частка в структурі згадувань	1/11,1 %	5/55,6%	5/55,6%	7/77,8%	7/77,8%	1/11,1%	5/55,6%	3/33,3%	3/33,3%	1/11,1%	4/44,4%

Отже, із результатів проведеного вище аналізу літератури слідує, що автори в своїх дослідженнях опираються на розподіл трудової діяльності працівника на певні етапи, проте немає запропоновано єдиного узгодженого підходу.

Ми рекомендуємо виокремити ті етапи, які мають суттєве значення за часткою згадувань. Такий підхід дозволить менеджменту підприємства зосередити увагу на універсальному переліку етапів трудової діяльності працівника та сформувати відповідний набір соціально-психологічних методів управління.

За результатами проведених досліджень нами доповнено та розвинуто тлумачення періодизації трудової діяльності Соломанидиної Т.О., яка запропонувала шість етапів трудової діяльності: пошук та відбір, найм, соціалізація, трудова діяльність, навчання та оцінка, звільнення. Зокрема нами додано етап професійної реалізації та зростання, а перші два запропонованих автором етапи об'єднано в один спільний етап.

Сукупність виділених етапів трудової діяльності працівника ми розглядаємо як завершений цикл. Звертаючись до визначення поняття цикл, в тлумачному словнику зазначено наступне: «це сукупність взаємозв'язаних явищ, процесів, що створюють закінчене коло розвитку протягом якогось проміжку часу» [16]. Важливо зазначити, що трудова діяльність працівника від моменту першого найму до останнього звільнення (або виходу на пенсію), продовж життя є багаторазово повторюваним циклічним процесом. Кожен цикл завершується переходом на новий рівень, пов'язаний із зміною місця праці, посади або професії.

У науковій літературі зустрічаються декілька термінів, які описують періодизацію трудової діяльності працівника у формі циклу: цикл трудової діяльності, цикл трудового життя, життєвий цикл працівника або життєвий цикл кар'єри [21; 3; 20; 23; 30; 19; 14], Проте дані поняття описують дещо різні періоди у трудовій діяльності людини. Поняття циклу трудового

життя [10] описується як єдиний цикл від першого найму до останнього звільнення (або виходу на пенсію), який автори поділяють на відповідні етапи. Поняття циклу трудової діяльності автори описують як виробничий процес в діяльності працівника від підготовки до реалізації продукції, тобто як елемент життєвого циклу працівника [15; 28, с. 6]. В наших дослідженнях ми звертаємось саме до терміну життєвого циклу працівника, який трактується як послідовність основних етапів трудової діяльності працівника [18, с. 296]. За результатами проведеного аналізу літературних джерел, нами запропоновано уточнене тлумачення життєвого циклу працівника - це послідовність взаємопов'язаних етапів трудової діяльності працівника, які створюють завершене коло розвитку протягом певного періоду часу на певному місці праці та/або посаді та/або професії. Основою концепції lifelong learning є перехід працівника на якісно новий рівень життєвого циклу, який характеризується підвищенням рівня знань та умінь, та як наслідок результируючих показників соціально-економічної системи загалом.



Рис. 1. Життєвий цикл працівника

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі джерел
[29; 19; 1; 12; 22; 10; 11; 6]

Життєвий цикл працівника, з урахуванням проведених досліджень, наведено на рис. 1.

В свою чергу, методи управління діяльністю працівника на кожному етапі життєвого циклу відрізнятимуться. Розглянемо соціально-психологічні методи для кожного із наведених на рис. 1 етапів.

Найм. На першому етапі проводиться дослідження минулого досвіду роботи, причини звільнення, незадоволення на попередньому місці роботи та мотивацію його зміни. Даний процес відбувається не лише через опитування самого працівника, але також отримання відгуків від попередніх роботодавців. Проводиться співбесіда та перевірка професійних якостей, дослідження психологічних якостей майбутнього працівника та відповідність їх даній роботі та обраній професії загалом.

На даному етапі важливо зазначити, що взаємодія працівника та підприємства відбувається на основі психологічної та економічної взаємозалежності, які визначають особливості психологічної та економічної співпраці та соціально-психологічні основи спільної діяльності [4]. Вони відображають істотні очікування особистості (цікава робота, гідна оплата, належний психологічний клімат, повага до особистості, задоволеність роботою, можливості використання свого творчого потенціалу тощо) й відповідні очікування організації (високі результати діяльності співробітника, відданість організації, сумлінна праця, організаційна культура тощо) [1, с.128]. Важливим є врахування соціально-психологічних, організаційних, культурних, виробничо-технологічних, економічних та інших особливостей професії, та відповідність обраної галузі здібностям, навичкам та бажанню працівника [1, с. 103]. Захарчин Г.М. важливим аспектом залучення людини до соціального середовища та до діяльності у будь якій організації вважає визначення ступеня відповідності її психологічного стану до тих вимог, які соціум (організація) до неї ставить. Авторка акцентує увагу, що саме від

цього значною мірою залежатиме ефективність виконання працівником своєї соціальної ролі [12, с.15]. Оскільки низка людей обирає професію через інтерес до неї, і нерідко цей інтерес має романтичний характер, навіяний літературою, побаченим фільмом, телепередачею. Такий вибір заснований на поверхневому, суто зовнішньому враженні, можливо, підкріпленій порадами рідних або друзів. Але романтика професії швидко випаровується і залишаються «суворі будні», до яких людина не готова ні морально, ні фізично, ні за своїм психічним складом; робота перетворюється для людини на тортурі, і вона змушена змінювати професію [13, с. 271]. Адже задоволення від життя та діяльності, підвищення рівня внутрішньої життєвої енергії залежить саме від внутрішнього обрання професії, в той час як життя, засноване на нав'язаних поглядах та ідеях, призводить до зниження рівня внутрішньої життєвої енергії (Ryan, Deci, 2008). Слід зазначити, що за умови власної внутрішньої мотивації не лише підвищується рівень внутрішньої життєвої енергії, а також результативність діяльності, а коли діяльність спричинена зовнішнім примусом, знижується відчуття життєвої енергії та ефективність виконання завдань (Nix et al., 1999). Оптимальний вибір професії [33, с. 47] знаходиться а перетині вимог професії, бажання працівника а також його здібностей та можливостей.

Саме тому при відборі персоналу міжнародні компанії активно використовують соціально-психологічні, колективно-когнітивні, емоційно-поведінкові, творчо-орієнтовані, мінімально-структуровані прийоми та методики [1, с. 5]. Наприклад, в круїзних міжнародних компаніях («Holland America», «Norwegian Cruise Line») використовують таку технологію підбору персоналу на вакансії в службі гостинності: аналіз резюме – первинне інтерв'ю – спеціальне інтерв'ю – тренінг і подальший вибір і набір персоналу [1, с. 104].

В міжнародних ІТ-компаніях («ТОА Technologies» та «ЕРАМ») відбір персоналу проводиться за трьома рівнями компетенції: рівень А – фахівці, рівень В – менеджери і рівень С – топ-рівень [1, с. 105].

Серед фахівців у сфері підбору кадрів існує поділ на два напрямки: одні вважають, що основними критеріями являються особисті характеристики претендента на вакантну посаду, інші - в основу ставлять професійні якості та компетенції [1, с. 107]. На нашу думку, оптимальним є поєднання високого професійного рівня та психологічних особливостей претендента, які відповідають як обраному напрямку діяльності а також вже сформованій організаційній культурі підприємства. Зокрема, Баннікова К.Б. дійшла висновку, що міжнародні компанії у своїй практиці «основним критерієм прийому на роботу висувають професійні якості, що підкреслює орієнтацію на завдання, а не на людину, та відносини у вітчизняних організаціях (58,8%). На особистісні якості орієнтуються лише 5,9% організацій. Однак, як показують останні дослідження, орієнтир на «класичний професіоналізм» при підборі персоналу поступово відходить на другий план. Менеджмент компаній орієнтується не на фактичний і статичний професійний рівень кандидата, а на його потенційний динамічний приріст у конкретних умовах тієї чи іншої організаційної культури.» [1, с.193]

Соціалізація. Низка авторів поняття соціалізації ототожнює із поняттям адаптації. Соціалізація являється важливим аспектом діяльності працівника. Адже соціалізація – це розуміння своєї соціальної ролі у колективі, вміння працювати в команді, при цьому зберігаючи свою індивідуальність [12, с. 16]. Виокремлюють первинну (приспосовання молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності) та вторинну (приспосовання працівників, що мають досвід професійної діяльності) соціалізацію [1, с. 108]. Маусов Н. К. у своїх дослідженнях процес адаптації працівника розділяє на чотири стадії: ознайомлення

(знайомство з організацією, її місією, цілями й завданнями), пристосування (поступове звикання та засвоєння стереотипів, що властиві організації), асиміляції (пристосування до середовища, коли відбувається поступова інтеграція працівника в організацію), ідентифікації (працівник ототожнює особисті цілі з цілями організації) [25, с. 28]. В даному процесі важливу роль відіграє саме організаційна культура.

Соціальний розвиток колективу – це процес соціалізації як окремого працівника, так і цілого колективу, який допомагає регулювати та врівноважувати інтереси особистості, колективу й суспільства [12, с. 42].

Трудова діяльність. Поняття трудової діяльності досліджується в багатьох наукових сферах: економіці, психології, соціології, політології, праві та інші. Соціологи трудову діяльність людини розглядають як різновид її соціальної поведінки. Трудова діяльність - це жорстко фіксований у часі і просторі доцільний ряд операцій і функцій, що здійснюються людьми, об'єднаними в трудові організації [9]. В психології поняття трудової діяльності визначається як практична діяльність, що виконується людиною за визначеним завданням [27]. З економічної точки зору трудова діяльність працівника передбачає процес, який веде до вирішення поставлених завдань та досягнення цілей як працівника так і організації. Серед основних завдань стоять наступні: створення матеріальних благ та надання послуг (з метою життєзабезпечення людини та суспільства); розробка інноваційних ідей; накопичення, аналіз та передача інформації; професійний та особистісний розвиток працівника [9]. Даний вид діяльності піддається впливу як внутрішніх (особистісних), внутрішньо організаційних та зовнішніх факторів. Провідну роль в даному процесі відіграють організаційна культура, продуктивність та результативність діяльності, які також залежать від вище перелічених факторів, а також від сформованої на підприємстві системи мотивування.

Навчання, розвиток та оцінка має на меті створення системи професійного навчання, заохочення до саморозвитку і самовдосконалення, створення «банку знань», стимулювання творчості та новаторства, застосування демократичних методів керівництва і оцінки персоналу, об'єктивної системи оцінки і атестації персоналу і є практичною формою реалізації концепції LLL.

В умовах сучасності швидкість приросту інформації носить експонентний характер. Саме тому важливою та необхідною умовою успішного функціонування підприємства є професійний та загальний розвиток персоналу. Адже старіння знань та навичок як управлінського так і виробничого персоналу негативно позначається на результативності діяльності підприємства. В сучасних великих організаціях формують окремі відділи професійного розвитку, які відповідають за рівень знань та умінь персоналу та кожного окремого працівника.

Потреба у професійному розвитку може бути викликана як зовнішніми (розвиток техніки та технологій, зміни в кон'юктурі ринку тощо), так і внутрішніми (реорганізація, вихід на нові ринки, освоєння нових видів діяльності тощо) факторами. Основним та найважливішим методом розвитку персоналу є навчання. В даному процесі можна виділити наступні основні завдання: виявлення потреби у навчанні, виділення бюджету на навчання, вибору методів навчання, визначення критеріїв оцінки [1, с. 112]. Проте, можливість навчання та розвитку на підприємстві часто є важливим аспектом мотивування та залучення працівників. Саме тому працівник виступає ініціатором заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації.

Завдяки навчанню та розвитку людини, відбуваються зміни не лише в системі цінностей, але також зростає відповідальність, толерантність, прагнення працювати як єдина команда на спільну мету, що формує нові елементи організаційної культури [12, с. 9-10].

Наступним етапом являється *професійна реалізація та зростання*. На даному етапі важливим поняттям є кар'єра та кар'єрне зростання, тобто «поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміну навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, що пов'язані з діяльністю» [26, с. 407]. Грішнова О.А. зазначає, що процес управління кар'єрного зростання кожного працівника полягає у визначенні організацією цілей кар'єри для її працівників, забезпеченні відповідних кар'єрних можливостей, розробці й подальшій реалізації програм управління кар'єрою та ефективній системі оцінки результатів їх діяльності [7, с. 46].

Звільнення. Даний етап є дуже важливим в життєвому циклі працівника та ґрунтується на низці соціально-психологічних факторів. Залежно від мотиву звільнення - примусове звільнення, бажання змінити сферу діяльності, змінити місце праці, взяти перерву у трудовій діяльності або відкрити власну справу, - основними причинами таких дій можуть бути або незадоволення існуючих потреб, або досягнення нового рівня розвитку та перехід на наступний рівень життєвого циклу працівника. На даному етапі необхідно провести аналіз мотивів звільнення та причин, які лягли в основу такого рішення. Важливо проаналізувати та в подальшому врахувати отриману інформацію, всі можливі зауваження та рекомендації в майбутньому, оскільки, втрата цінного працівника для підприємства може бути більш вартісною, аніж витрати на його утримання та мотивування. Також необхідно створити всі необхідні умови домовленості про нерозголошення конфіденційної інформації.

Проаналізовані вище етапи життєвого циклу працівника в розрізі відповідних їм соціально-психологічних методів управління представлені у Табл.2.

**Систематизація соціально-психологічних методів управління за
життєвим циклом працівника**

Етапи життєвого циклу працівника	Соціально-психологічні методи управління
Найм	Методи професійного відбору, за допомогою анкетування, тестування та співбесіди вивчення: мотивів трудової діяльності, потреб працівника та його індивідуальних особливостей; причини звільнення і незадоволення на попередньому місці роботи; відповідність здібностей, можливостей, бажання та потреб обраній роботі. Ознайомлення із правилами внутрішнього розпорядку/
Соціалізація	Ознайомлення із звичаями та традиціями, правилами службової етики й етикету; обмін досвідом, день посвячення в професію, наставництво, колективні заходи, проведення психологічних тренінгів, формування оптимального психологічного клімату в колективі, методи комплектування трудових колективів
Трудова діяльність	Форми дисциплінарного впливу, ефективна система мотивації, методи морального стимулювання (оголошення подяк, нагородження, присвоєння звань, надання додаткових соціальних благ, обов'язкова залежність оплати від результатів роботи), індивідуальний підхід, гуманізація праці, організація робочого місця, створення і розвиток служби психологічної підтримки та допомоги персоналу
Навчання та оцінка	Створення системи професійного навчання, створення «банку знань», створення об'єктивної система оцінки та атестації персоналу
Професійна реалізація та зростання	Створення програми розвитку кар'єри і професійного росту; тренінги по підвищенню кваліфікації, моральне стимулювання творчої активності, колективної ініціативи
Звільнення	Вивчення мотивів звільнення, причин незадоволеності, підтримка контактів, моніторинг нерозголошення інформації

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі: [1, с. 104; 32; 31]

Висновок. Отже, на основі проведеного дослідження нами уточнено поняття життєвого циклу працівника, який складається із ряду взаємозалежних етапів та носить багаторазовий повторюваний характер, що в повній мірі відповідає сучасній концепції LLL. Відповідно до етапів даного циклу нами систематизовано соціально-психологічні методи управління, що дало змогу сформувати дієвий практичний інструмент впливу керівної системи на керовану. Злагоджена та дієва система мотивування, яка включатиме як індивідуальний так і груповий підхід, здатна вплинути на підвищення рівня професійної активності та бажання

розвиватись не лише на початковому етапі трудової діяльності, але також і продовж усього життя.

Література

1. Базалійська Н.П. Сутнісні підходи визначення ефективності трудової діяльності працівників промислового підприємства / Н.П. Базалійська, Ю.С. Мельничук // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». Миколаїв, 2015. №8. С. 308-311.
2. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній. [Дис. канд. соціол. наук, Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна]. 2018. URL:<http://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/55d23f301e92d2b36282dcbf097e96e1.pdf>
3. Бокшицкая Е. Управление персоналом международной компании // Менеджер по персоналу. 2010. №5. С. 10–15.
4. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. М. : Гуманитар. Центр, 2012. 280 с.
5. Гетьманцева Н. Поняття і сутність праці як правової категорії / Н. Гетьманцева // Підприємництво, господарство і право. 2016. № 7. С. 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_7_11
6. Гриценко С.І. Маркетингово-логістичний механізм формування ринку робочої сили: моногр. / С.І. Гриценко, М.П. Калиниченко; МОН України, ДонНУ. Донецьк, 2006. 224 с.
7. Грішнова О. А., Левицький М. В. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності // Україна : аспекти праці. 2005. № 4. С. 45–49.
8. Гузар У. Є. Економіка знань та її перспективи для України / У. Є. Гузар // Регіональна економіка. 2009. № 1. С. 27-35

9. Жулина Е.Г. Экономика и социология труда. Шпаргалка / Е.Г. Жулина, Н.А. Иванова. М.: Ай Пи Эр Медиа, 2009. 48 с. URL: <http://epi.cc.ua/ekonomika-sotsiologiya-truda.html>
10. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Моногр. М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2006. 232 с.
11. Захарова О.В. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2009. Вип. 14. С. 52–56
12. Захарчин Г.М. Управління персоналом: Навчальний посібник / Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. 260 с.
13. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002. 512 с. ил. (Серия «Мастера психологии»)
14. Интернет ресурс. Офіційний сайт «Avtovsamare». URL: <https://avtovsamare.ru/uk/kak-razvivat-personal-ispolzuya-zhiznennyi-cikl-sotrudnika-izuchenie/>
15. Интернет ресурс. Офіційний сайт «Studme.com.ua». URL: https://studme.com.ua/158407205287/psihologiya/psihologiya_truda.htm
16. Интернет ресурс. Офіційний сайт: «Slovnyk.me». URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/>
17. Интернет ресурс: НІСД Національний інститут стратегічних досліджень. "Освіта протягом життя як чинник людського розвитку". Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku>
18. Карковська В. Я. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства / В. Я. Карковська, П. І. Васюник // Актуальні

- проблеми економіки. 2016. № 7. С. 290-297.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_34
19. Карковська В.Я. Формування механізмів кадрової безпеки органів публічної влади в умовах інституційного розвитку / Дис. доктора наук з держ. управління. Чорноморський національний університет ім. Петра Могили. 2020. 426 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Disertatsiya-1-1.pdf>
20. Кичасєв О. Типова політика інформаційної безпеки. URL: hr-portal.ru
21. Коломієць В. Інституційні чинники в механізмі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства // Інституціональний вектор економічного розвитку. 2008. Вип. 1, Ч. 2. URL: www.nbuv.gov.ua
22. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.-метод посібник / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Б.Б. Комарницька; за заг. ред. О.Є. Кузьміна. Видавництво Львівської політехніки, 2014. 240 с.
23. Лапинський В. Прості поради у боротьбі з білокомірцевою злочинністю. URL: hr-portal.ru
24. Лапкін А.В. Періодизація діяльності прокурора в досудовому розслідуванні / А.В. Лапкін // Науковий журнал «Судова та слідча практика в Україні». Херсон, 2018. Випуск 6/2018. С. 116-121.
25. Маусов Н. К., Ламскова О. М. Адаптація персонала в організації // Упр. персоналом. 2004. № 13. С. 26–30.
26. Одегов Ю. Г., Журавлев Ю. Г. Управление персоналом : учеб. для студентов экон. специальностей // Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. М. : Финстатинформ, 1997. 877 с.
27. Практическая психология / Под ред. М.К. Тутушкиной. 4-е изд., перераб., доп. СПб.: Изд-во «Дидактика Плюс», 2001. 336 с.
28. Рибалка В. В. Психологія і педагогіка праці особистості : посібник / В. В. Рибалка. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 136 с.

29. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в схемах, таблицах, тестах, кейсах). М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. 128 с.
30. Федоренко В.Г. Інвестування. Зайнятість. Освіта: Монографія / В.Г. Федоренко, М.Г. Чумаченко, Ю.М. Маршавін та ін.; Всеукр. Союз сприяння інтеграції і інвестицій в економіку України. К.: Наук. світ, 2008. 517 с.
31. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.
32. Харченко Г. А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством / Г. А. Харченко, Ю. М. Боровий // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ "ХПІ". 2013. № 53 (1026). С. 178-181.
33. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Сутність мотивування трудової діяльності та види мотивів / Л.І Чернобай, Ю.О. Широн // Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 11 травня 2019 р. м. Полтава: ЦФЕНД, 2019. С. 46-48.
34. Towards an institutional strategy for Lifelong Learning in Higher Professional Education // Published by the FLLLEX consortium May 2012. URL: www.aqu.cat/doc/doc_16974883_1.pdf
35. Why did the Report change the indicators for measuring education and income in 2010? // United Nations Development Programme. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/why-did-report-change-indicators-measuri...>

References

1. Bazaliiska N.P. Sutnisni pidkhody vyznachennia efektyvnosti trudovoi diialnosti pratsivnykiv promyslovoho pidpriemstva / N.P. Bazaliiska, Yu.S. Melnychuk // Elektronne naukove fakhove vydannia «Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky». Mykolaiv, 2015. №8. S. 308-311.
2. Bannikova K. B. Orhanizatsiina kultura yak faktor upravlinnia liudskymy resursamy mizhnarodnykh kompanii. [Dys. kand. sotsiol. nauk, Kharkivskyi natsionalnyi universytet im. V.N. Karazina]. 2018. URL: <http://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/55d23f301e92d2b36282dcbf097e96e1.pdf>
3. Bokshitskaya Ye. Upravlenie personalom mezhdunarodnoy kompanii // Menedzher po personalu. 2010. №5. S. 10–15.
4. Vereshchagina L. A. Psikhologiya personala. Potrebnosti, motivatsiya i tsennosti. M. : Gumanitar. Tsentr, 2012. 280 s.
5. Hetmantseva N. Poniattia i sutnist pratsi yak pravovoi katehorii / N. Hetmantseva // Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo. 2016. № 7. S. 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_7_11
6. Hrytsenko S.I. Marketynhovo-lohistychnyi mekhanizm formuvannia rynku robochoi syly: monohr. / S.I. Hrytsenko, M.P. Kalynychenko; MON Ukrainy, DonNU. Donetsk, 2006. 224 s.
7. Hrishnova O. A., Levytskyi M. V. Trudova kariera: suchasni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti // Ukraina : aspekty pratsi. 2005. № 4. S. 45–49.
8. Huzar U. Ye. Ekonomika znan ta yii perspektyvy dlia Ukrainy / U. Ye. Huzar // Rehionalna ekonomika. 2009. № 1. S. 27-35
9. Zhulina Ye.G. Ekonomika i sotsiologiya truda. Shpargalka / Ye.G. Zhulina, N.A. Ivanova. M.: Ay Pi Er Media, 2009. 48 s. URL: <http://epi.cc.ua/ekonomika-sotsiologiya-truda.html>

10. Zhuravlev P.V., Kulapov M.N., Sukharev S.A. Mirovoy opyt v upravlenii personalom. Obzor zarubezhnykh istochnikov: Monogr. M.: Ros. ekon. akad.; Yekaterinburg: Delovaya kniga, 2006. 232 s.
11. Zakharova O.V. Vplyv investytsii u liudskyi kapital na stadii zhyttievoho tsykladu pratsivnyka // Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy. 2009. Vyp. 14. S. 52–56
12. Zakharchyn H.M. Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk / H.M. Zakharchyn, L.R. Strutynska, N.P. Liubomudrova, R.O. Vynnychuk. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2013. 260 s.
13. Ilin Ye. P. Motivatsiya i motivy. SPb.: Piter, 2002. 512 s. il. (Seriya «Mastera psikhologii»)
14. Internet resurs. Ofitsiinyi sait «Avtovsamare». URL: <https://avtovsamare.ru/uk/kak-razvivat-personal-ispolzuya-zhiznennyi-cikl-sotrudnika-izuchenie/>
15. Internet resurs. Ofitsiinyi sait «Studme.com.ua». URL: https://studme.com.ua/158407205287/psihologiya/psihologiya_truda.htm
16. Internet resurs. Ofitsiinyi sait: «Slovnyk.me». URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/>
17. Internet resurs: NISD Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. "Osvita protiahom zhyttia yak chynnyk liudskoho rozvytku". Analitychna zapyska. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku>
18. Karkovska V. Ya. Zhyttievyi tsykl pratsivnyka ta yoho vplyv na kadrovu bezpeku pidpriemstva / V. Ya. Karkovska, P. I. Vasiunyk // Aktualni problemy ekonomiky. 2016. № 7. S. 290-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_34
19. Karkovska V.Ia. Formuvannia mekhanizmiv kadrovoi bezpeky orhaniv publichnoi vlady v umovakh instytutsiinoho rozvytku / Dys. doktora nauk z derzh. upravlinnia. Chornomorskyi natsionalnyi universytet im. Petra

- Mohyly. 2020. 426 s. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Disertatsiya-1-1.pdf>
20. Kychaiev O. Typova polityka informatsiinoi bezpeky. URL: hr-portal.ru
 21. Kolomiets V. Instytutsiini chynnyky v mekhanizmi formuvannia ta rozvytku konkurentospromozhnosti personalu promyslovoho pidpriemstva // Instytutsionalnyi vektor ekonomichnoho rozvytku. 2008. Vyp. 1, Ch. 2. URL: www.nbu.gov.ua
 22. Kuzmin O.Ie. Upravlinnia personalom: navch.-metod posibnyk / O.Ie. Kuzmin, I.S. Protsyk, Kh.S. Peredalo, B.B. Komarnytska; za zah. red. O.Ie. Kuzmina. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2014. 240 s.
 23. Lapynskyi V. Prosti porady u borotbi z bilokomirtsevoiu zlochynistiu. URL: hr-portal.ru
 24. Lapkin A.V. Periodyzatsiia diialnosti prokurora v dosudovomu rozsliduvanni / A.V. Lapkin // Naukovyi zhurnal «Sudova ta slidcha praktyka v Ukraini». Kherson, 2018. Vypusk 6/2018. S. 116-121.
 25. Mausov N. K., Lamskova O. M. Adaptatsiia personala v organizatsii // Upr. personalom. 2004. № 13. S. 26–30.
 26. Odegov Yu. G., Zhuravlev Yu. G. Upravlenie personalom : ucheb. dlya studentov ekon. spetsialnostey // Ros. ekon. akad. im. G. V. Plekhanova. M. : Finstatinform, 1997. 877 s.
 27. Prakticheskaya psikhologiya / Pod red. M.K. Tutushkinoy. 4-e izd., pererab., dop. SPb.: Izd-vo «Didaktika Plyus», 2001. 336 s.
 28. Rybalka V. V. Psykholohiia i pedahohika pratsi osobystosti : posibnyk / V. V. Rybalka. Kirovohrad : Imeks-LTD, 2013. 136 s.
 29. Solomanidina T.O., Solomanidin V.G. Upravlenie motivatsiiey personala (v skhemakh, tablitsakh, testakh, keysakh). M.: OOO «Zhurnal «Upravlenie personalom», 2005. 128 s.
 30. Fedorenko V.H. Investuvannia. Zainiatist. Osvita: Monohrafiia / V.H. Fedorenko, M.H. Chumachenko, Yu.M. Marshavin ta in.; Vseukr. Soiuz

- spriannya intehratsii i investytsii v ekonomiku Ukrainy. K.: Nauk. svit, 2008. 517 s.
31. Kharun O. A. Klasyfikatsiia metodiv upravlinnia trudovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv / O. A. Kharun // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. 2016. Vyp. 10(2). S. 121-125.
 32. Kharchenko H. A. Osoblyvosti sotsialno-psykholohichnykh metodiv v upravlinni pidpriemstvom / H. A. Kharchenko, Yu. M. Borovyi // Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva. Kharkiv: NTU "KhPI". 2013. № 53 (1026). S. 178-181.
 33. Chernobai L.I., Shyron Yu.O. Sutnist motyvuvannia trudovoi diialnosti ta vydy motyviv / L.I Chernobai, Yu.O. Shyron // Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku ekonomiky, finansiv, obliku, menedzhmentu ta prava: zbirnyk tez dopovidei mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 11 travnia 2019 r. m. Poltava: TsFEND, 2019. S. 46-48.
 34. Towards an institutional strategy for Lifelong Learning in Higher Professional Education // Published by the FLLLEX consortium May 2012. URL: www.aqu.cat/doc/doc_16974883_1.pdf
 35. Why did the Report change the indicators for measuring education and income in 2010? // United Nations Development Programme. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/why-did-report-change-indicators-measuri...>