

ТИПОЛОГІЯ І ЕТАПИ КАР'ЄРИ

1.1. Класифікація й типологія кар'єри

Традиційно ідеальною формою кар'єрного процесу вважається його розвиток по зростаючій (*прогресивний тип*), коли кожна наступна стадія змін у цьому процесі відрізняється від попередньої більш високим рівнем здатностей і можливостей життєдіяльності. Вона містить у собі досягнуті раніше результати й підготовляє необхідність більш пізньої стадії. Зміни, що відбуваються при цьому, неповоротні, оскільки кожна дія має наслідок, що йде у майбутнє, здобуває знання й досвід накопичує й вплітає людину в мережу соціальних зв'язків, які, розвиваючись у зростаючому потоці соціального життя, захоплюють індивіда й доходять до рівнів, що досягаються у процесі загального зростання.

Рідко яка кар'єра обходиться без спадів, станів різної тривалості. Характер спаду відбивається у формі спадаючого руху кар'єрного процесу (*регресивний тип*). Такі спади відбуваються при невипадку

дності здібностей й активності людини вимогам його статусу, структурним реорганізаціям у сфері діяльності, захворюванням і т. д.

Процеси зазначених напрямків можуть розвиватися з безперервною послідовністю (по лінії) - це *лінійна версія кар'єрного процесу*. До такого типу кар'єри відноситься, наприклад, процес професійного росту. Протилежністю лінійних процесів є розвиток, що характеризується стрибками або проривами після тривалих періодів кількісного росту (нелінійний тип). У графічному зображенні такі процеси мають вигляд східчастої функції зростаючої або спадної спрямованості. Сходи, що ведуть нагору, у кар'єрному процесі мають місце, коли накопичення професійних знань і досвіду призводять до нового рівня статусу.

Коли спостерігається подібність процесів, але при цьому вони розрізняються рівнем складності, можна говорити, що процес *іде по спіралі*. Так, наприклад, процеси послідовного освоєння посад при просуванні по ієрархічних сходах.

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

Під *трудовою кар'єрою* розуміється індивідуальна послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною положення працівника по вертикальній шкалі, складності праці або соціальним сходам робочих місць.

Однак свою кар'єру працівник порівнює не тільки зі службовим просуванням, але й з життєвими цілями.

Зокрема, *ціль кар'єри* з позиції працюючого полягають у тому, щоб:

- професія (вид діяльності) або займана посада відповідали самооцінці й тому доставляли моральне задоволення;
- робота носила творчий характер і дозволяла досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася або була б можливість одержувати більші побічні доходи;
- робота дозволяла продовжувати активне навчання, займатися вихованням дітей і домашнім господарством та ін.

Кар'єра - просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Напри

клад, одержання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей. Кар'єра - це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльність (кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра, артистична кар'єра).

Кібанов О. Я. виділяє кілька видів кар'єри (рис. 12).

Кар'єра *внутрішньоорганізаційна* (в рамках однієї організації), як і *міжорганізаційна* (перехід з одного місця роботи на інше), означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійний ріст, підтримку й розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути *спеціалізованою* й *неспеціалізованою*.

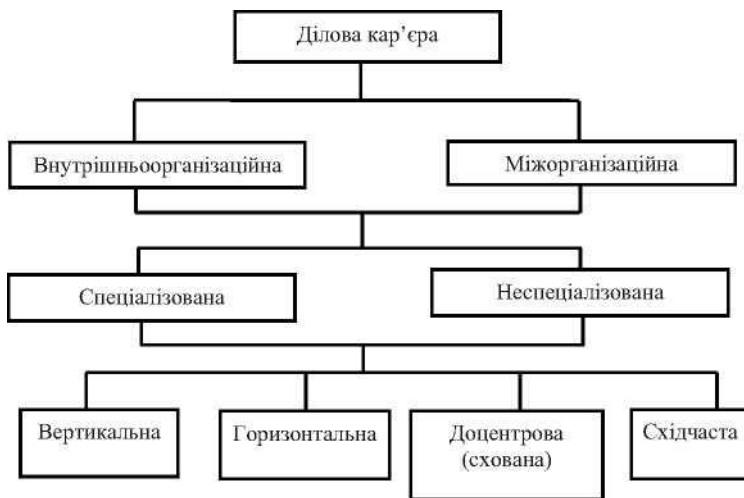


Рисунок 12 - Види ділової кар'єри в організації

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і у різних організаціях, але в рамках професії й галузі діяльності, у якій він спеціалізується.

Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту в іншій організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або з перспективами просування по службі. Ще приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора з керування персоналом організації, де він працює.

Неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не за якою-небудь окремою функцією. Піднімаючись службовими сходами, людина повинна мати можливість глянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки.

Кар'єра вертикальна - вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш наглядне. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш високий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми й т. п.). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на колишній сходинці (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної кар'єри не означає неодмінний і постійний рух нагору по організаційній ієрархії.

Кар'єра східчаста - вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою зміни вертикального росту горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто й може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Кар'єра доцентрова (схована) - вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих. Вона доступна обмеженому колу працівників, як правило, тих, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації.

Типологія кар'єри, запропонована Сотниковой С. І., деяким чином відрізняється від типології ділової кар'єри, розглянутої в навчальному посібнику Кібанова О. Я. Розглянемо її більш докладно.

В економічній літературі розрізняють два види кар'єри: професійну й внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра - це процес нагромадження людського капіталу, що відбувається протягом всього трудового життя працівника.

Наряду із професійною кар'єрою варто виділити *внутрішньоорганізаційну кар'єру*. Вона охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації й реалізується в трьох основних напрямках:

1. Вертикальний, або кваліфікаційно-посадовий. Це індивідуальна послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною статусу працівника по вертикальній шкалі складності праці. Оскільки під вертикальним напрямком кар'єри буквально розуміється підйом на більш високу сходинку структурної ієрархії, саме з ним часто пов'язують саме поняття кар'єри, тому що в цьому випадку кар'єрне просування найбільш наглядне;

2. Горизонтальний, або власне професійна кар'єра. Це індивідуальна послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною статусу працівника на одному ієрархічному рівні (тобто без переходів працівника між робочими місцями різних соціальних рангів) у «ратифікованій системі трудової діяльності в організації. Горизонтальна внутрішньоорганізаційна кар'єра може проявлятися у:

- а) зміні професії або функціональної галузі діяльності;
- б) виконанні певної службової ролі на сходинці, що не має твердого, формального закріплення в організаційній структурі;
- в) розширенні завдань на колишній сходинці ієрархії.

3. Доцентровий, або соціальний. Це індивідуальна послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною соціального статусу працівника, його ціннісних орієнтацій щодо оцінки своєї ролі як працівника в організації. Доцентрова внутрішньоорганізаційна кар'єра дозволяє раціонально управляти соціально-економічними інваріантами, які визначають матеріальну й моральну зацікавленість і відповідальність у праці. Даний напрямок найменш очевидний, хоча в багатьох випадках є досить привабливим.

ливим для співробітників, оскільки під ним розуміється рух до ядра, керівництва організації.

Стадії використання людського капіталу працівника, пов'язані з його переходом між робочими місцями в «ратифікованій системі трудової діяльності в організації, називаються сходами внутрішньоорганізаційної кар'єри.

За швидкістю переходів між робочими місцями внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути охарактеризована як стабільна, нормальна (рівномірна) і стрімка. Якщо тривалий час (сім- вісім років) діяльність працівника протікає в рамках однієї посади, одного соціального рангу, то можна говорити про стабільний характер кар'єри. Якщо внутрішньоорганізаційна кар'єра пов'язана із частою зміною (більше одного разу в три роки) робочих місць, посад, видів діяльності, то мова йде про стрімкий характер кар'єри. Якщо кількість переходів не перевищує одного разу в три роки, то можна говорити про нормальний характер кар'єри.

Залежно від спрямованості ступенів внутрішньоорганізаційної кар'єри виділяють різні її типи. Так, Сотниковою С. І. виділено шість типів кар'єри:

1. *Цільова кар'єра.* Співробітник раз і назавжди вибирає професійний простір для свого розвитку, планує відповідні етапи свого просування до професійного ідеалу й прагне його досягнення (рис. 13).



Рисунок 13 - Цільова кар'єра

2. *Монотонна кар'єра.* Співробітник намічає раз і назавжди бажаний професійний статус і з його досягненням не прагне руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для

професійного вдосконалювання й поліпшення свого соціально-професійного статусу й матеріального становища (рис. 14).

В»

Рисунок 14 - Монотонна кар'єра

3. *Спіральна кар'єра.* Співробітник мотивований до зміни видів діяльності (з переходами і без переходів між робочими місцями різного соціального рангу) та в міру їхнього освоєння просувається по щаблях організаційної ієрархії (рис. 15).

М-----і

і_к

Рисунок 15 - Спіральна кар'єра

4. *Швидкоплинна кар'єра.* Переміщення з одного виду діяльності на іншій відбувається стихійно, без видимої цілеспрямованості (рис. 16).

М

Рисунок 16 - Швидкоплинна кар'єра

5. *Стабілізаційна кар'єра.* Особистість росте до певного рівня й залишається на ньому тривалий час (рис. 17).

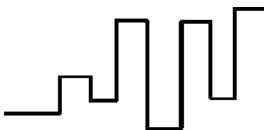


Рисунок 17- Стабілізаційна кар'єра

6. *Згасаюча кар'єра.* Співробітник росте до певного рівня й залишається із цим статусом до моменту, коли починається «згасання» - помітний рух до більш низького соціально-професійного статусу в організації (рис. 18).

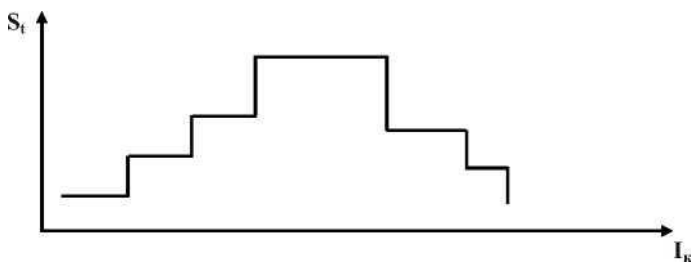


Рисунок 18 - Згасаюча кар'єра

Крім класифікацій кар'єри, розглянутих вище, особливий інтерес представляють і види кар'єри, запропоновані Лукічовою Л. І.:

1 *Ситуаційна кар'єра:* поворотами долі конкретної людини розпоряджається випадок, при якому не потрібно заздалегідь враховувати фактори планування кар'єри. Вони самі прийдуть у свій час і змусять ухвалювати рішення щодо кадрових переміщень і призначень.

2 *«Від начальника»*: модернізація попереднього варіанта, але тут акцентована увага на особі, що приймає рішення (від якого залежить кар'єра). Ті, хто зацікавлені у ній, мимоволі формують систему роботи під начальника.

3 *«Від розвитку об'єкта»*: бувають ситуації, коли кар'єра працівника перебуває в його власних руках. Наприклад, очолюючи невеликий підрозділ, його керівник домагається розвитку, перетворюючи його в більш великий. У зв'язку із цим підвищується його посадове положення.

4*«Власноручна кар'єра»*: деякі люди працюють настільки професійно, що цей професіоналізм сам собі прокладає дорогу нагору по посадовим сходам.

5 *«По трупах»*: провідна роль належить кар'єристові в негативному змісті слова. Кар'єрні інтереси настільки важливі у його житті, що він не зупиниться ні перед чим. «Трупний» кар'єрист використовує різні методи по знищенню працівників, що заважають йому.

Аналіз наукових розробок і дослідження службової кар'єри показали, що все різноманіття варіантів кар'єри виникає за рахунок сполучення чотирьох основних моделей, а саме: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя».

Кар'єра «трамплін» широко поширена серед керівників і фахівців.

Життєвий шлях працівника складається із тривалого підйому по службових сходах із поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду й кваліфікації. Відповідно міняються посади, які людина обіймає, на більш складні й краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду й намагається утриматися на ній протягом тривалого часу. А потім - «стрибок із трампліна» через вихід на пенсію. Модель кар'єри «трамплін» для лінійного керівництва представлена на рис.19.

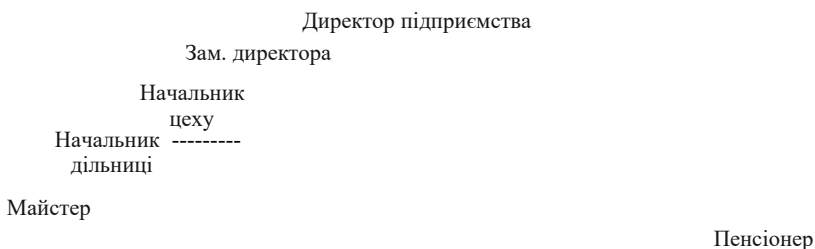


Рисунок 19 - Модель службової кар'єри «трамплін»

Кар'єра «трамплін» найбільш характерна для керівників періоду застою в економіці, коли багато посад у центральних органах і на підприємствах обіймалися одними людьми по 20-25 років. З іншого боку, дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі. З ряду причин - особистих інтересів, невисокого завантаження, гарного трудового колективу, придбаної кваліфікації - працівників цілком влаштовує займана посада, і вони готові залишатися на ній до виходу на пенсію. Таким чином, кар'єра «трамплін» може бути цілком сприйнятливою в умовах ринкової економіки для великої групи фахівців і службовців.

Модель кар'єри «сходи» передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, що працівник займає фіксований час, наприклад не більше 5 років. Такого строку досить для того, щоб увійти в нову посаду й проробити з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службових сходах (рис. 20). Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбані висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання й уміння. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їхнє небажання йти з «перших ролей». Тому вона повинна підтримуватися вищим органом управління (радою директорів, правлінням) з гуманних позицій збереження здоров'я й працездатності працівника.



Рисунок 20 - Модель службової кар'єри «сходи»

Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск службовими сходами з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва більшим колективом. Однак внесок керівника й фахівця як консультанта вагомий для підприємства.

Модель кар'єри «змія» придатна для керівника й фахівця. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної нетривалий час (1-2 роки). Наприклад, майстер після навчання в школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом й економістом, а потім призначається на посаду начальника цеху. Це дає можливість лінійному керівникові більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому знадобляться на вищестоящій посаді.

Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директора по кадрам, комерції, економіці й всебічно вивчає важливі аспекти діяльності. Модель кар'єри «змія» для лінійного керівника показана на рис. 21.

Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні його функцій, що цікавлять, управління. Це передбачає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення й переміщення кадрів і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в

колективі. Найбільше поширення ця модель одержала в Японії на великих фірмах.

Модель кар'єри «роздоріжжя» припускає після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або зниження в посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для спільних підприємств і закордонних фірм, що застосовують трудовий договір у формі контракту. За своєю філософією це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Модель кар'єри «роздоріжжя» представлена на рисунку 22. Розглянемо цю модель для лінійного керівника.

Після закінчення певного строку, припустимо 5 років роботи в посаді начальника цеху, він проходить підготовку в школі менеджерів з повним комплексом необхідних досліджень. Якщо його професійні знання й уміння, потенціал, кваліфікація й працездатність високі, а здоров'я гарне, взаємини в трудовому колективі безконфліктні, то він рекомендується до заняття більш високої посади за допомогою призначення або виборів.

Якщо потенціал керівника середній, але він має професійні знання й уміннями, достатні для займаної посади, має гарне здоров'я й психологічно стійкий, то він рекомендується до переміщення на іншу посаду, наприклад, начальником іншого цеху.

**III рівень
(об'єднання)**

Заступник директора з виробництва	Заступник директора по кадрам	Заступник директора з економіки
1 - 2 р.	1 - 2 р.	1 - 2 р.

**Генеральний
директор
об'єднання**

**II рівень
(підприємс-
тво)**

Заступник директора з виробництва	Заступник директора з постачання	Заступник директора по кадрам
2 - 3 р.	2 - 3 р.	2 - 3 р.

**Начальник
підрозділу**

Диспетчер	Технолог	
-----------	----------	--

1 - 2 р.

1 - 2 р.

1 - 2 р.

**I рівень
(підрозділ)**

Майстер

Рисунок 21 - Модель кар'єри «змія»

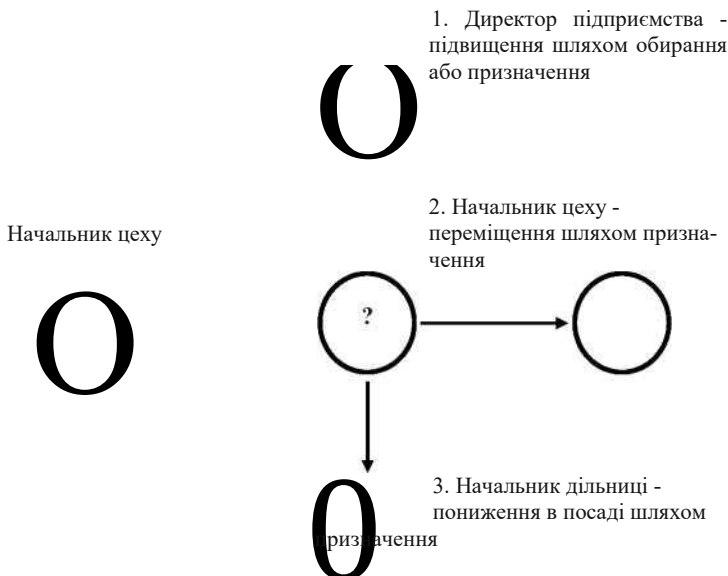


Рисунок 22 - Модель кар'єри «роздоріжжя»

У випадку низького рейтингу вирішується питання про зниження керівника в посаді або звільненні.

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

Напрямки кар'єри менеджера

Відношення людини до свого майбутнього пов'язане з роботою, а для того, хто бажає орієнтуватися в життєвому вирі, а не плисти за течією, необхідно індивідуальне планування кар'єри, усвідомлене сприйняття майбутнього, установлення орієнтирів або, принаймні, бачення бажаного майбутнього й можливих шляхів

хів його досягнення при русі по службових сходах. Кар'єра не є безперервним рухом тільки нагору по ієрархічних рівнях. Можна, наприклад, бути засновником своєї фірми, але не займати в ній вищий управлінський пост, а можна зробити кар'єру менеджера, не досягши вершини ієрархічної градації. Кар'єрою менеджера називається послідовність займаних посад. Приклад такої кар'єри наведений на рис. 23.

Кар'єра кожного керівника унікальна й далеко не завжди планується на тривалу перспективу. Важливо «сісти на потрібного коня». Однак планувати кар'єру необхідно. Специфіка сучасної організації складається в її зацікавленості в успіхах працівника, як вирішальному факторі, у зв'язку із чим її керівництво разом із працівником або навіть за нього планує кар'єру. Але й у цьому випадку залишається актуальним індивідуальне планування кар'єри.



Рисунок 23 - Кар'єра менеджера

Напрямки розвитку кар'єри керівника відповідають видам кар'єри, які були виділені в попередньому пункті.

Розрізняють три напрямки кар'єри менеджера:

- 1) професійна;
- 2) внутрішньоорганізаційна;
- 3) організаційна.

Перший напрямок стосується професійного розвитку й діяльності та характеризується стадіями навчання, прийому на роботу, професійного росту, підвищення кваліфікації, які працівник може проходити в різних організаціях, щоразу залишаючись вірним своїй професії, наприклад бухгалтера або інженера.

Другий напрямок реалізується у середині однієї організації по вертикалі або горизонталі. Вертикальне просування по службі найбільш часто ототожнюється з поняттям кар'єри, тому що воно більш очевидно. Горизонтальне переміщення означає ротацію. Кар'єра в цьому випадку полягає в тому, що змінюється статус самої організації, а також розширюється сфера повноважень у рамках займаної посади.

Всередині організації існує особливе доцентрове просування. Під такою кар'єрою розуміється доступ до перших осіб організації, рух до верхівки влади. Наприклад, шеф запрошує Вас на недоступні раніше збори або зустрічі, у тому числі неформального характеру, допускає до неформальних джерел інформації, а виходить, і влади. У цьому випадку мова йде про неформальну кар'єру, що згодом, при бажанні обох сторін, може трансформуватися у вертикальне просування.

Третій напрямок означає просування по службі шляхом зміни місця роботи, переходу в іншу організацію. Воно є протилежністю планування кар'єри за принципом довічного найму, що поширене в Японії. Даний напрямок характерний для умов перехідної економіки й економічної кризи, але тільки для впевнених у собі менеджерів без власності.

У процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар'єри. Ця взаємодія припускає виконання таких завдань:

- забезпечення взаємозв'язку мети організації з метою діяльності працівників;
- спрямованості планування на конкретного працівника;

- забезпечення відкритості процесу планування кар'єри;
- усунення «пасток» кар'єри;
- формування наочних, доступних критеріїв службового росту;
- вивчення потенціалу кар'єри кожного працівника;
- забезпечення обґрунтованої оцінки потенціалу кар'єри працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначення шляхів службового росту.

2. Етапи і фази кар'єри

Етапи збільшення людського капіталу прийнято називати стадіями професійної кар'єри. При всьому різноманітті організацій і видів діяльності конкретний працівник у процесі своєї життєдіяльності послідовно проходить однакові стадії, що сприяють підвищенню цінності його людського капіталу: навчання професії (16-20 років), включення в трудову діяльність (21-23 роки), досягнення успіху (24-30 років), професіоналізм (31-40 років), переоцінка цінностей (41-50 років), майстерність (51-60 років), вихід на пенсію (61 рік і більше). Графічно типові стадії професійної кар'єри працівника представлені на рисунку 24.

Ряд авторів виділяє інші етапи кар'єри, безпосередньо пов'язуючи їх із задоволенням різних потреб:

1. Попередній етап (до 25 років). Включає навчання в школі, середню й вищу освіту. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє його потребам і відповідає його можливостям. Якщо він відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження його як особистості, він піклується про безпеку існування.
2. Етап становлення (25-30 років). У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження й з'являється потреба у встановленні незалежності. Його продовжують турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Звичайно в цьому віці створюються й формуються родини, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої був би вище прожиткового мінімуму.

3. Етап просування (30-45 років). У цей період іде процес росту кваліфікації, працівник просувається по службових сходах. Накопичується багатий практичний досвід, здобуваються навички, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу й ще більшої незалежності, починається самовираження працівника як особистості. У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на питаннях, що стосуються збільшення розмірів заробітної плати й турботи про здоров'я.

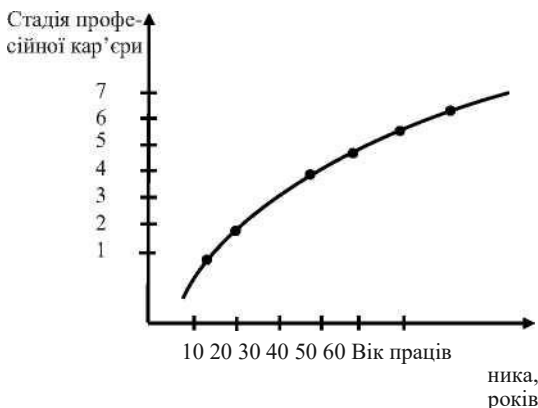


Рисунок 24 - Типові стадії професійної кар'єри працівника

4. Етап збереження (45-60 років). Характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів. Наступає пік удосконалювання кваліфікації й відбувається її підвищення в результаті активної діяльності й спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчим самовираженням, можливий підйом на нові службові сходи. Людина досягає вершин незалежності й самовираження. З'являється заслужена повага до себе, до оточуючих, що досягли свого статусу чесним шляхом, і до себе з боку оточуючих. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, проявляється все більший інтерес до інших джерел доходу (участь у прибутках, капіталі своєї й інших організацій, покупка акцій та облігацій).

5. Етап завершення (60-65 років). Працівник починає готуватися до виходу на пенсію. У цей період ідуть активні пошуки гідної заміни й навчання кандидата на посаду, яка звільняється. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри (працівник одержує менше задоволення від роботи й має стан психологічного й фізіологічного дискомфорту), самовираження й повага до себе й інших оточуючих досягають найвищої точки за весь період кар'єри. Працівник зацікавлений у збереженні рівня оплати праці, але прагне збільшити й інші джерела доходу, які б замінили заробітну плату при виході на пенсію й були б гарною добавкою до пенсії.

6. Пенсійний етап. Кар'єра в даній організації завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хоббі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях). Стабілізується повага до себе й до таких же людей. Але фінансове становище й стан здоров'я можуть стати причиною постійної турботи про інші джерела доходу та про здоров'я.

Взаємозв'язок між етапами кар'єри й потребами представлений в табл. 2

Таблиця 2

Етапи кар'єри менеджера й потреби

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
1. Попередній етап	До 25 років	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
2. Етап становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця або керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
3. Етап просування	До 45 років	Просування по службових сходах, придбання нових навичок і досвіду, ріст кваліфікації	Ріст самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці

Продовження таблиці

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
4. Етап збереження	До 60 років	Пік удосконалювання кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, ріст самовираження	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу
5. Етап завершення	Після 60 років	Готування до виходу на пенсію. Підготовка собі заміни та себе до нового виду діяльності	Стабілізація самовираження, ріст поваги до себе й оточуючих	Збереження рівня оплати праці й підвищення інтересу до інших джерел доходу
6. Пенсійний етап	Після 65 років	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Етап кар'єри (як точка на тимчасовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що перебуває на етапі просування в рамках однієї професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри - часовий період розвитку особистості - й фази розвитку професіонала - періоди оволодіння діяльністю.

Відповідно до фаз розвитку професіонала розрізняють:

- *оптант* (фаза оптації). Людина стурбована питаннями вибору або змушеної зміни професії і робить цей вибір. Точних хронологічних меж тут, як і відносно інших фаз, бути не може, оскільки вікові особливості задаються не тільки фізіологічними, але й багатоаспектними умовами культури;
- *адепт* (фаза адепту). Це людина, що вже встала на шлях прихильності професії й освоєння її. Залежно від професії це може бути і багаторічний і зовсім короткочасний процес (наприклад, простий інструктаж);
- *адаптант* (фаза адаптації, звикання молодого фахівця до роботи). Як би не був налагоджений процес підготовки того або іншого професіонала в навчальному закладі, він ніколи не підходить до виробничої роботи «як ключ до замка»;
- *інтернал* (фаза інтернала). Досвідчений працівник, що любить свою справу й може цілком самостійно, усе більш надій-

но й успішно справлятися з основними професійними функціями, що визнають товариші по роботі, за професією;

- *майстер* (триваюча фаза майстерності). Працівник може вирішувати і прості, і самі важкі професійні завдання, які можуть бути не всім колегам по плечу;

- *авторитет* (фаза авторитету, як і фаза майстерності, підсумовується також і з наступною). Майстер своєї справи, уже добре відомий у професійному колі або навіть за його межами (у галузі, в країні). Залежно від прийнятих у даній професії форм атестації працівників він має ті або інші високі формальні показники кваліфікації;

- *наставник* (фаза наставництва). Авторитетний майстер своєї справи, у будь-якій професії «обростає» однодумцями, учнями, які переймають досвід.

Наставник

Авторитет

Інтернал Майстер

Адепт Адаптант

Оптант

Рисунок 25 - Фази кар'єрного росту професіонала

У процесі кар'єрного росту в організації індивід може пройти як всі стадії, так й якусь частину з них.