

## Змістовий модуль II. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ВЛАСНОЇ КАР'ЄРИ

### ТЕМА 6. ЗМІСТ, ТИПИ, МОДЕЛІ, ВИДИ ТА ЕТАПИ КАР'ЄРИ

На високу вежу можна піднятися  
лише по гвинтових сходах  
*Бекон Ф.*

*Питання для розгляду:*

- 6.1. Зміст поняття «кар'єра». Ділова кар'єра*
- 6.2. Типи та моделі ділової кар'єри*
- 6.3. Види кар'єрного процесу*
- 6.4. Етапи кар'єри*
- 6.5. Становлення нової парадигми кар'єри*

#### **6.1. Зміст поняття «кар'єра». Ділова кар'єра**

Кожна людина в певний момент починає серйозно замислюватися про своє майбутнє та про кар'єру. Знання про те, що таке кар'єра, які існують види та моделі кар'єри, як управляти кар'єрою, а також знання своїх здібностей, слабких і сильних сторін допоможуть їй вибрати роботу в організації, яка надає можливості професійного зростання та підвищення рівня життя; одержувати більш високу ступінь задоволення від роботи; чіткіше представляти особисті професійні перспективи, планувати інші аспекти життя; цілеспрямовано готуватися до майбутньої професійної діяльності; підвищити конкурентоспроможність на ринку з метою досягти гідної праці.

Феномен кар'єри знаходиться у полі зору представників багатьох наук, зокрема психологів, економістів, соціологів. До того ж «кар'єра» – одне із центральних понять менеджменту, фахівців у галузі управління персоналом, корпоративної культури. Залежно від потреб теорії та практики кар'єру розглядають з різних позицій, які висвітлюють ті чи інші її сторони, виокремлюють складові, що вбачають важливими окремі дослідники.

Вважається, що цей термін потрапив до наукового обігу з повсякденного вжитку. Проте досі немає загальної думки про те, з якої мови прийшло до нас слово «кар'єра» – італійської чи французької. Кар'єра (італ. *carriera*) – біг, життєвий шлях, поприще, від лат. *carrus* – віз, візок – швидке й успішне просування у службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності. Сучасні словники трактують поняття «кар'єра» як швидке, успішне просування у службовій, науковій та іншій діяльності, досягнення слави, вигоди тощо, рід занять; кар'єра (фр. *carriere*) – просування у службовому чи іншому виді діяльності, досягнення популярності, слави, діяльність на певній ниві.

Загалом, як науковий термін, «кар'єра» в даний час має безліч трактувань, які можна об'єднати в три групи.

До першої групи належать визначення, що ототожнюють кар'єри з послідовністю виконуваних людиною видів професійної діяльності та займаних професійних позицій, наприклад:

- фактична послідовність займаних шаблів (посад, робочих місць, положень у колективі);
- професійне просування, зростання як етапи сходження людини до професіоналізму, перехід від одних його рівнів до інших;
- просування працівника по службових сходах: зміна професії, спеціальності, кваліфікації, статусу (посади), ролі (обов'язків);
- ієрархічне відображення шляху посадового просування працівника протягом усього трудового періоду або його відрізка.

До другої групи належать визначення, які розглядають кар'єру як процес розвитку і самореалізації особистості:

- індивідуальна послідовність соціальних установок і поведінкових проявів, які пов'язані з досвідом і активністю в сфері роботи протягом людського життя;
- процес успішної професійної самореалізації особистості при соціальному визнанні і в результаті підвищення на службі, що забезпечує взаємний інтерес організації і працівника.

Третя група включає визначення, що не обмежують кар'єру професійною сферою життя:

- види діяльності, що злиті з образом життя і реалізують мету життя;
- сукупність ролей індивіда, спрямованих на реалізацію себе в якійсь із важливих сфер життя, таких як дозвілля, робота, сім'я.

Основною сутнісною характеристикою кар'єри визнається процес реалізації людиною себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності. Тому критеріями вдалої кар'єри є задоволеність особи життєвою ситуацією (суб'єктивний критерій) і соціальний успіх (об'єктивний критерій). Відтак об'єктивна, зовнішня сторона кар'єри – це послідовність професійних позицій, які обіймає людина, а суб'єктивна, внутрішня сторона – це те, як вона сприймає свою кар'єру, який її образ професійного життя і власної ролі в ньому.

З точки зору В. Л. Романової, поняття кар'єри слід розглядати у вузькому і широкому значенні. *У вузькому значенні* кар'єра – це індивідуальний трудовий шлях людини, спосіб досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження. *У широкому значенні* кар'єра розуміється як активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує його стійкість в потоці соціального життя.

Вищезазначене, дає змогу обґрунтувати підхід до кар'єри як до процесу і результату узгодження потреби усупільненого індивіда в самовираженні й самореалізуванні з інтересами суспільства в максимальному використанні його трудового потенціалу.

Низка наведених визначень дає підстави розглядати кар'єру як складно організований комплекс соціально-психологічних, індивідуально забарвлених оцінок у розумінні людиною свого місця в соціальному просторі на тлі

об'єктивно заданих критеріїв, які визначають напрямок та розвиток її життєвої активності. Вочевидь, у кар'єрі перетинаються особистісні та суспільні інтереси.

Зазначені трактування аналізованого поняття не враховує всіх відмінностей, які можуть спіткати будь-якого дослідника на шляху розуміння осягнення сутності кар'єри. Вчені, які працюють у сфері вивчення кар'єрних процесів, зазначають, що залежно від ракурсу погляду, феномен кар'єри щоразу позиціонується у своєрідному вимірі.

Як уже відмічалось вище, кар'єра представляє собою різною мірою збалансоване співвідношення, взаємодію двох процесів. Перший з них – це процес внутрішнього розвитку людини (професійне та особистісне зростання, зміна особистісних ресурсів, зростання суб'єктивності в ситуаціях змін кар'єри тощо), який відбувається протягом реалізації кар'єри. Другий – процес зовнішнього руху носія кар'єри в освоєнні соціального простору в широкому значенні і кар'єрного простору зокрема.

Сутнісні компоненти та змістові блоки, що у взаємодоповненні описують феномен кар'єри як процес і результат діяльності людини з освоєння соціального простору схематично представлені на рис. 6.1.1.



Рис. 6.1.1. Змістові компоненти поняття «кар'єра»

Перший компонент описує *цільову (телеологічну) складову* кар'єрного процесу. Кар'єра, як активна, діяльнісна складова людського життя, формується і реалізується через постановку опрацьованих людиною цілей, планів, орієнтирів, етапних і фінальних задумів. До системи її уявлень про майбутнє долучаються й інші компоненти, серед яких, з одного боку, мрії, фантазії, які становлять бажану, але не обов'язкову картину майбутнього, а з іншої – переживання і тривоги, очікування неприємних подій, які, ймовірно, можуть відбутись у житті кожного і яких, наскільки це можливо, потрібно уникнути.

При цьому постановка цілей, конструювання планів, визначення орієнтирів – феномени свідомості, котрим властива динамічність, себто змінність упродовж людського життя, зважаючи як на досвід пережитого, так і

на перспективи майбутнього. Тому зовсім не обов'язково, щоб людина відразу ставила перед собою всі цілі, яких вона потім досягає на своєму життєвому шляху. Зазвичай люди коректують й уточнюють свої прагнення (цілі), зважаючи на мінливість буденних ситуацій, зовнішніх умов, власного досвіду.

*Креативно-праксеологічний компонент* кар'єри зосереджується навколо ідеї про те, що тільки активна, творча, організована діяльність особистості забезпечує досягнення поставлених цілей та заздалегідь спланованих заходів. Кар'єра не формується сама по собі, а постає як безперервний процес реалізації задуманих особистісних стратегій, тактик, заходів, наслідком яких є досягнення бажаного результату.

Праксеологічно людські прагнення – це завжди «прагнення до змісту, подолання складності, розвитку, цілісності, вмотивованості, володіння, діяльності, і навіть до рефлексії». І кар'єрний процес спроможний їх активізувати, адже він вимагає доцільної діяльності з перетворення та зміни особистісних якостей та соціального простору за допомогою освоєння широкого кола продуктивних кар'єрних стратегій, тактик та методів. Отже, названий компонент охоплює вибір і реалізацію суб'єктами кар'єри ефективних та дієвих кроків і практично зорієнтованих методів, які сукупно гарантують успішну реалізацію поставлених цілей і завдань.

*Професійно-змістовий компонент* охоплює сукупність достатніх для виконання робочих завдань знань, норм, умінь, навичок, цінностей, набутих особою протягом спеціального навчання та у процесі трудової діяльності, а відтак забезпечує реалізацію кар'єрних цілей, сприяє її просуванню щаблями власне професійної, соціальної, адміністративної, майнової ієрархії. Загалом, наявність професіоналізму є константою для людини сучасної цивілізації та імпліцитно пов'язана із її особистісним задіянням до активного суспільного життя.

Проте, досягнутий рівень професійної майстерності, – це лише стартова можливість до висхідної мобільності, сприятливий шанс інтегруватись у професійне довкілля нового, мереживного, типу. Поряд із розвитком фахової компетентності сучасний працівник має оволодівати і кар'єрною компетентністю. Успішність його сходження щаблями соціальної ієрархії, окрім об'єктивно-стратифікаційних параметрів соціального простору та якісних показників набутих професійно важливих якостей, визначається вмінням конструктивно підходити до оцінки особливостей саме кар'єрного часопростору, враховувати закономірності ринку праці, миттєві зміни у власному професійному повсякденні, зважати на об'єктивні перепони і суб'єктивні уподобання у різних сегментах суспільного виробництва.

*Організаційно-синергетичний компонент* характеризує ту обставину, що кар'єра здійснюється не у вакуумі, а зумовлена сукупністю різнонаправлених, подекуди амбівалентно спрямованих траєкторій розвитку. Для здійснення кар'єри необхідні як індивідуально-особистісні (психомоторні, темпераментні, характерологічні), так і зовнішньо впорядковані (організаційні, управлінські, структурні) чинники та умови.

Загалом, кар'єрний процес – це соціально орієнтований, організаційно упорядкований шлях просування особистості в системі координат соціального простору. Вчені, які вивчають і досліджують кар'єру, ведуть мову про існування особливого виду соціального простору – кар'єрного.

У предметному виразі кар'єрний простір – це ієрархія посадових, професійно-кваліфікаційних, формальних і неформально-рольових статусів; сукупність посад в організаційній структурі, які задають необхідні умови для реалізації професійного досвіду спеціаліста. Саме організаційний компонент поєднує в собі прагнення особистості до самореалізації та сукупність тих об'єктивних, незалежних від конкретних носіїв кар'єри умов, які їй сприяють чи перешкоджають у досягненні цілей. Отож адекватна, цілеспрямована діяльність зі створення сприятливого кар'єрного простору як зі сторони носіїв кар'єри, так і самої організації, є суттю названого компонента кар'єри.

*Результативно-кумулятивний компонент* постає як підсумковий і водночас як перехідний етап у змінах та перетвореннях у процесі кар'єрного розвитку особистості. За змістом він відображає набір досягнутих вершин та значимих переходів, які були здійснені особою у професійному і приватному житті.

Причому, результат кар'єри, – це завжди динамічна змінна, оскільки кожне досягнення або продукує інші здобутки, або нівелюється історичним часом. Він має подвійну природу – внутрішню, суб'єктивно-осмислену сторону та зовнішню, об'єктивну (спостережувану). Перша характеризується змінами в соціальному статусі, збільшенням матеріальної винагороди, професійним та посадовим зростанням, розширенням сфери ділового впливу. Натомість друга складова результативності кар'єри головно зводиться до сумарного примноження різних видів капіталу (соціального, культурного, людського, монетарного), який вільно спрямовується особою на задоволення різноманітних потреб (як базових, вітальних, так і у самозростанні та самоактуалізації), на отримання цінного досвіду, який становить підґрунтя для наступних переміщень, на утвердження власного соціального самопочуття, тобто на «емоційно-оцінкове ставлення індивіда до системи соціальних відносин і до свого місця в даній системі».

Підсумовуючи вищенаведений огляд підходів до розуміння змісту поняття «кар'єра», будемо вважати, що **кар'єра** – це індивідуальний шлях людини в певних видах професійної діяльності, потенційно пов'язаний з проходженням послідовності посад, зі способом життя, які реалізують покликання людини, що передбачає збагачення досвідом і розвиток суб'єкта, ведучий до досягнень і соціальному визнанню. Тобто, це одна з форм життєтворчості особистості, сукупність станів, процесів та результатів, які характеризують динаміку освоєння людиною-професіоналом соціального простору, зокрема професійного.

Результатом кар'єри є досягнення поставлених цілей у відповідних сферах життєдіяльності. Кар'єра постає не просто як пересування особи у соціальному та професійному просторі, послідовна зміна позицій у ньому, а головне як

найоптимальніше використання нею культурного, освітнього, професійного капіталів за умов стрімкої зміни вимог і зростаючої конкуренції на ринку праці.

Системним компонентом, який поєднує між собою різноманітні структурні утворення кар'єри, сприяє їх прояву та реалізації, є кар'єрна компетентність. Аналіз наукових джерел у сфері кар'єрної проблематики дають підстави розуміти під **кар'єрною компетентністю** інтегральну характеристику суб'єкта кар'єри, яка визначає його здатність вирішувати типові та нестандартні професійні та позапрофесійні завдання, які виникають у реальних виробничих, життєвих, комунікативних ситуаціях. Названа компетентність – багатовимірне утворення, яке складається з окремих компетенцій, під якими розуміються індивідуально-особистісні, соціально-комунікативні та професійні особливості і навички, важливі для досягнення успіху в реалізації кар'єрної програми.

Поняття «кар'єра» не означає обов'язкове й постійне просування вгору по організаційних сходинках. Інакше кажучи, кар'єра – індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.

З організаційної точки зору, кар'єра розглядається як сукупність взаємопов'язаних рішень особи про вибір того чи іншого варіанту майбутньої діяльності. Оскільки дані рішення приймаються в умовах недостатньої інформації, суб'єктивної оцінки себе та обставин, нехватки часу або емоційної нестабільності, вони далеко не завжди бувають послідовними або взагалі виправданими

Під **трудовою кар'єрою** мається на увазі індивідуальна послідовність змін в роботі особистості, яка обумовлена зміною її положення на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Але свою кар'єру працівник порівнює не лише зі службовим просуванням, а й із життєвими цілями.

Зокрема, цілі кар'єри полягають у тому, щоб:

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

Оскільки поняття кар'єра в даний час не обов'язково пов'язується з професійною діяльністю, для позначення прагнення до успіху в професійній сфері вживається поняття «*ділова кар'єра*», під яким розуміється самореалізація особистості в процесі професійного зростання, зміни займаних професійних позицій (професій, посад і т. п.).

**Ділова кар'єра** – поступальне просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю, просування вперед по обраному один раз

шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Наприклад, одержання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей.

Можливі варіанти ділової кар'єри особистості представлені на рис. 6.1.2.



Рис. 6.1.2. Типологія кар'єри

Розрізняючи поняття «професія» і «кар'єра», які часто вживаються в подібному контексті, слід відзначити, що вибір професії та вибір кар'єри співвіднесені в часі і в багатьох цілях. Тому їх важко відокремити один від одного термінологічно чітко. Вибір професії – одна з необхідних ступенів кар'єри. Кар'єра неможлива без вибору професії. Проте поняття кар'єри має ширше значення щодо загальної життєвої перспективи особистості, тому її вибір охоплює більший діапазон вимог, інтенцій, цінностей, індивідуально-психологічних особливостей суб'єкта.

Вибір професії є одним із засобів побудови кар'єри і початковим її етапом, тому входить як компонент в кар'єрний розвиток. Вибір професії відбувається як вибір професійної діяльності, він відбувається всередині кар'єри і може бути неодноразовим. Крім того, кар'єра завжди визначається через суб'єкта, її реалізує, а професія – через предметну область праці.

Під **професією** (лат. *professio* від *profiteor* – оголошую своєю справою) розуміється певний рід суспільно-корисної трудової активності людини, що володіє комплексом теоретичних знань і навичок, набутих в ході спеціальної підготовки.

Коли молода людина вибирає собі професію, її цікавить, щоб його професія користувалася популярністю у роботодавців не тільки сьогодні, але і через 10-20 років. Це називається стабільністю попиту на професію.

Показником стабільності попиту на професію є кількість робочих місць по тій чи іншій спеціальності, наявних на різних підприємствах району та області.

Спеціальність – це вид занять в рамках однієї професії. І професія, і спеціальність визначаються за ознаками змісту праці. Спеціалізація передбачає ще більш вузьку спрямованість діяльності (в певній галузі, з певним обладнанням і т. п.). Наприклад, професія – менеджер, спеціальність – менеджер з управління персоналом, спеціалізація – менеджер по персоналу аграрних підприємств. Кваліфікація – це рівень підготовленості, ступінь придатності до якого-небудь виду праці.

Ділова кар'єра передбачає вибір і зміну професій, спеціальностей і спеціалізацій, а також зміну кваліфікації. Вона може бути реалізована різними шляхами і передбачає велику різноманітність можливостей. Існує багато типів ділової кар'єри, які будуть висвітлені при розгляді наступного питання.

## 6.2. Типи та моделі ділової кар'єри

Типології ділової кар'єри будуються за кількома підставами.

Перш за все, розрізняють кар'єру внутрішньо-організаційну і міжорганізаційну.

**Внутрішньо-організаційна кар'єра** – це процес, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності в стінах однієї організації послідовно проходить усі етапи розвитку, а саме: працевлаштування на роботу, адаптація в організації, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

**Міжорганізаційна кар'єра** означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку, але послідовно, працюючи у різних організаціях.

Як внутрішньо-організаційна, так і міжорганізаційна кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

*Спеціалізована кар'єра* характеризується тим, що професійний розвиток відбувається в одній професійній сфері (наприклад, маркетинг, управління персоналом).

*Неспеціалізована ж кар'єра* передбачає зміну професійних сфер.

В свою чергу, внутрішньо-організаційна кар'єра за спрямованістю поділяється на наступні види:

а) *вертикальна* – передбачає просування на більш високі ступені структурної ієрархії;

б) *горизонтальна* – передбачає переміщення в іншу функціональну область діяльності без підвищення формального статусу або виконання певної службової ролі, яка не має жорстко закріпленого формального статусу в організації (наприклад, роль керівника тимчасової творчої групи), а також розширення або ускладнення завдань;

в) *ступінчаста* – послідовна зміна етапів вертикального просування і горизонтального пересування (переміщення);

г) *діагональна* – одночасне просування у вертикальному та горизонтальному напрямках;



д) *центроспрямована* – рух до «ядра» організації, центру управління, все більш глибоке включення в процеси прийняття рішень, просування в рамках неформальної структури організації (запрошення працівника на зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірче звернення, важливі доручення керівництва тощо).

Цікавий погляд на структуру внутрішньо-організаційної кар'єри був запропонований Е. Шейном, який умовно розглядав організації у вигляді тривимірної фігури – конуса, а не двовимірної – трикутника, як це було прийнято раніше (див. рис. 6.2.1).



Рис. 6.2.1. Формалізований зміст (напрямки) внутрішньо-організаційної кар'єри

Кар'єрне просування всередині організації (внутрішньо-організаційна кар'єра) може здійснюватися в такому разі не в двох, а в трьох напрямках:

- 1) вертикальний – рангове або ієрархічне підвищення або зниження;
- 2) круговий рух, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності. Це може бути переміщення в іншу функціональну галузь діяльності (фінанси, виробництво, маркетинг, збут і т. п.), розширення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (керівництво різними програмами);

- 3) проникнення всередину конуса – доцентровий рух, що не закріплюється офіційно в структурі управління, штатному розкладі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості та характеризується корпоративною приналежністю, привілеями, виробничою обізнаністю.

Круговий рух і рух всередину конуса розглядаються як горизонтальна кар'єра або кар'єра фахівця. Рух до вершини конуса – як вертикальна кар'єра (кар'єра керівника). Круговий рух дозволяє підтримувати інтерес до роботи, а також сприяє просуванню наверх (особливо важливо для керівників вищої ланки). Ротація сприяє адаптації в організації на перших етапах кар'єри. При

планомірній ротатції долається професійна вузькість знань, стимулюється необхідність підготовки гідного резерву, йде оновлення кадрів.

Ігнорування просування працівника вглиб конуса при просуванні його наверх часто призводить до того, що його реальний статус і авторитет не відповідають його офіційному статусу, що негативно впливає на ефективність керівництва.

Найбільш відомою класифікацією кар'єри є її розподіл на посадову і професійну. Посадова кар'єра передбачає зміну переважно посадового статусу співробітника. Це рух в рамках формальної структури організації. Професійна кар'єра відображає зростання професійної майстерності, компетентності співробітника. Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (вдосконалення в рамках однієї професії, спеціальності) або по лінії транспрофесіоналізації (оволодіння іншими професіями, спеціальностями).

Залежно від того, які основні потреби задовольняються при реалізації того чи іншого кар'єрного шляху, і які основні критерії успіху, розрізняють наступні види кар'єри:

1. *Владна* (зростання впливу). Цей вид кар'єри пов'язаний або з формальним зростанням впливу в організації за допомогою підвищення посадового статусу, або з ростом неформального авторитету працівника в організації.

2. *Кваліфікаційна*. Дана кар'єра передбачає зростання професіоналізму.

3. *Статусна* – підвищення статусу працівника в організації, яке міститься в присвоєнні йому або чергового рангу за вислугу років, або почесного звання за видатний внесок у розвиток організації тощо.

4. *Монетарна* (кар'єра доходу). Цей вид кар'єри передбачає підвищення рівня винагороди працівника.

Д. Сьюпером запропоновано типологію кар'єри, основою якої є стабільність і безперервність. Даний підхід цікавий і тим, що в ньому розрізняються типи жіночої і чоловічої кар'єри, тобто реалізований гендерний підхід. З точки зору Д. Сьюпера, чоловіча кар'єра буває наступних типів:

1) стабільна (людина після навчання відразу ж вступає в професію і згодом дотримується цього вибору);

2) звичайна (після періоду навчання слідує серія професійних проб, яка закінчується стабільною службою);

3) нестабільна (чергування професійних проб і періодів стабільної роботи);

4) кар'єра з безліччю проб (часта зміна роботи без будь-якої стабільної або чільної роботи).

Типи жіночої кар'єри:

1) кар'єра домогосподарки;

2) звичайна кар'єра (після отримання освіти жінки працюють до заміжжя, а потім стають домогосподарками);

3) стабільна робоча кар'єра (після отримання освіти жінка ходить на роботу, яка стає справою життя);

4) дволінійна кар'єра (поєднання кар'єри домогосподарки і стабільної робочої кар'єри);

5) переривається або перервана (робота до заміжжя, потім перерва у зв'язку з народженням та вихованням дітей, потім повернення до роботи);

6) нестабільна кар'єра (чергування більш-менш тривалих періодів роботи після заміжжя поряд з поверненням до кар'єри домогосподарки);

7) кар'єра з безліччю проб (послідовність незв'язаних видів робіт без стабілізації в будь-якої професійної області).

Існують і інші типології кар'єри.

Наприклад, за родом занять виділяють кар'єру лікаря, політика, керівника тощо.

За успішності кар'єру ділять на «ситуацію» і «нескладний період». За ступенем реалізованості – на потенційну і реальну.

В умовах ринкової економіки кар'єру можна розділити на кар'єру найманого працівника (керівника, службовця) і підприємця.

Типи кар'єри не розділяються на «погані» і «хороші». Кожен з них має переваги і обмеження, ризики. Тип кар'єри повинен відповідати кар'єрним цілям, інтересам, схильностям і уподобанням людини, а також бути реалізованим в конкретних умовах.

Дослідники виділяють три моделі кар'єри: японську, американську та українську (табл. 6.2.1).

Таблиця 6.2.1

Порівняльна характеристика моделей кар'єри працівників

Критерії порівняння	Моделі кар'єри персоналу		
	японська	американська	українська
Уявлення про кар'єру	Кар'єра – це надання працівнику можливостей для гармонійного самовираження, творчої реалізації здібностей	Кар'єра – це процес розвитку та вдосконалення професійних знань у певній функціональній галузі діяльності	Кар'єра – це пошук та реалізація довгострокових конкурентних переваг людського ресурсу
Основа кар'єри	Формальна ієрархічна структура в організації	Етапи становлення професіонала у функціональній сфері діяльності	Рівні конкурентоспроможності персоналу в стратифікованій системі трудової діяльності
Критерії кар'єри	Стаж роботи в організації, (вік, посада)	Важливу роль відіграють досягнення та результати праці працівника	Ділові якості, наявність зв'язків
Принципи побудови кар'єри	Принцип «вигідно підприємцеві - вигідно працівникові» (усунення конфлікту інтересів). Трудове та особисте життя нероздільні.	Принципи рівності можливостей, максимального терміну перебування на посаді, матеріальної зацікавленості	Залежать від ринкової ситуації

Горизонт планування кар'єри в одній організації	Довгостроковий. Спостерігається перехід від «довічного найму» до «всесбічного розвитку особистісного потенціалу»	Короткостроковий час виконання проєкту	Середньостроковий
Конкуренція за кар'єру	Відсутня	Сильна	Слабка
Кар'єрні технології	Ротація кадрів, навчання, менторство та опіка лінійного керівника, підготовка до зайняття посади	Програми спеціалізації працівника у певній функціональній сфері діяльності	Освоєння різних програм розвитку персоналу супроводжується досить частою зміною місця роботи
Соціальні установки працівників	Орієнтація на глибоке усвідомлення норм, правил колективу та повагу працівників	Орієнтація на розвиток своєї індивідуальності водночас з – ідентифікацією з колективом	Орієнтація на самостійну розбудову своєї кар'єри відповідно до власних цінностей та розуміння успіху. Готовність робити внесок у розвиток компанії на своїх умовах
Задоволення потреб персоналу	Гармонія, розуміння цінності кожної людської особистості в досягненні організаційної мети	Ефективність праці та пов'язана з нею оплата	Просування по службі, розширення функціоналу в організації, отримання додаткової фінансової вигоди від кар'єри
Гарантії кар'єри	Високі	Низькі	Помірні

Японська модель кар'єри орієнтована на практичне оволодіння працівником різноманітними трудовими функціями в організації, розширення досвіду через ротації та знаходження для кожного такої посадової позиції, яка найбільшою мірою відповідає його здібностям та мотивам. Тимчасовий горизонт планування кар'єри пов'язаний із довічним наймом.

Американська модель кар'єри передбачає розвиток строго визначеного типу трудових функцій та професійних умінь працівника протягом його трудового життя. Удосконалення професіоналізму досягається шляхом досить частої зміни організацій.

Ефективна кар'єрна стратегія для найманого працівника в українській моделі передбачає постійне підвищення кваліфікації або перекваліфікацію, які можуть супроводжуватися зміною місця роботи з підвищенням або посадовою позиції шляхом переходу з однієї організації в іншу, або рівня компанії при збереженні посадової позиції. Саме характер і зміст трудової діяльності, а не назва займаної працівником посади є стимулом кар'єри. Працівник усвідомлює, що його подальша робота – це предмет особистого проєктування кар'єри з урахуванням особливостей внутрішньоорганізаційної та позаорганізаційної реальності та, головне, своїх власних цілей, бажань та установок, пов'язаних із

професійно-кваліфікаційним розвитком протягом трудового життя. Працівники самі активно вибудовують свою кар'єру відповідно до власних цінностей та розуміння успіху, чіткіше розпоряджаються наявними ресурсами.

### 6.3. Види кар'єрного процесу

Помимо типів кар'єри, розрізняють види кар'єрного процесу.

**Кар'єрний процес** – це рух суб'єкта трудової діяльності в просторі ділових, економічних, соціальних та інших відносин, в ході якого відбувається зміна його ролей і статусів, а також особистісного кар'єрного потенціалу.

Розвиток кар'єри того чи іншого типу може розгортатися по-різному. Зокрема, розрізняють *лінійний і нелінійний види кар'єрного процесу*. При лінійному кар'єрному процесі розвиток відбувається рівномірно і неперервно. Нелінійний вигляд передбачає просування, що здійснюється стрибками з перервами, можливі етапи застою (стагнації, тупика), спаду.

За критеріями стійкості і безперервності кар'єрні процеси ділять відповідно на стійкий / нестійкий та переривчатий / безперервний.

За часом здійснення кар'єру можна поділити на нормальну, повільну, швидкісну і десантну.

*Нормальна кар'єра* – це поступове просування людини до вершин посадової ієрархії по мірі поступового накопичення нею професійного досвіду. Тривалість цієї кар'єри, як правило, дорівнює тривалості активної трудової діяльності людини. В середньому це близько 40 років, за які людина може послідовно пройти по службових сходах від 8 до 12 посадових позицій. Отже, час перебування на кожній посадовій (професійній) позиції складає 3-5 років.

*Повільна кар'єра* характеризується тривалим перебуванням на одній посадовій (професійній) позиції: приблизно в 1,5-2 рази довше, ніж при нормальній кар'єрі.

*Швидкісна кар'єра* характеризується стрімким, але все ж послідовним переміщенням (перебування на одній посадовій (професійній) позиції в 2-3 рази менше, ніж при нормальній кар'єрі). Це, як правило, кар'єра обдарованих, талановитих, видатних особистостей в науці, промисловості, підприємстві та бізнесі, в збройних силах, культурі та інших сферах діяльності суспільства.

*Десантна кар'єра* являє собою переважно спонтанне заміщення, як правило, керівних посад організаційної структури. Необхідність і тривалість перебування на заміщеній посаді може бути обумовлена різними причинами: потребою надання практичної допомоги і зміцнення керівництва організації, необхідністю позначити проходження посадової позиції для конкретної особистості, створенням або ліквідацією організації тощо. Люди з такою кар'єрою, подібно «палочки-виручалочки», завжди готові зайняти будь-яку посаду і виконати визначене вказівки. Для представників такої кар'єри важливий не сам процес продукування чогось, так як переважна більшість з них не відрізняються професійною компетентністю, а факт заміщення посади.

Досить поширеною типологією кар'єрних процесів є також наступна:

- «*трамплін*» – тривалий підйом по службовій драбині і різкий «стрибок» вниз при виході на пенсію;

- «*сходи*» – кожен сходинку службової драбини працівник займає фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого терміну досить для того, щоб ввійти в нову посаду і відпрацювати з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник чи фахівець підіймається по службовим сходам.

Зазвичай, верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягає 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 іти з «перших ролей». Тому вона повинна підтримуватися вищим органом управління (радою директорів, правлінням) з гуманних позицій збереження здоров'я і працездатності працівника. Тому, після обіймання верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, яка не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, управління великим колективом. Однак внесок керівника і фахівця як консультанта коштовний для підприємства.

- «*змія*» – передбачає постійне горизонтальне переміщення працівника в організації з однієї посади на іншу шляхом призначення із обійманням кожної із них нетривалий час.

Наприклад, перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директора по кадрам, комерції й економіці й всебічно вивчає важливі моменти діяльності.

Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні цікавих для нього функцій управління. Це припускає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення і переміщення та детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільше поширення ця модель одержала в Японії на великих фірмах.

- «*роздоріжжя*» – передбачає періодичне проходження працівником комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про його підвищення, переміщення або зниження на посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для спільних підприємств і закордонних фірм, які застосовують трудовий договір у формі контракту. По своїй філософії це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Залежно від спрямованості кар'єрного просування («спад», «підйом»), а також з урахуванням цілеспрямованості і усвідомленості вибору, виділяють шість типів кар'єрного процесу (рис. 6.3.1).



Рис. 6.3.1. Наочне зображення траєкторій кар'єри (Д. Дравер)

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

2. *Монотонна (стабільна) кар'єра.* Співробітник раз і назавжди визначає бажаний професійний статус і по його досягненню не прагне до руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для професійного вдосконалювання й поліпшення свого соціально-професійного статусу й матеріального становища;

3. *Спіральна кар'єра.* Працівник мотивований до зміни видів діяльності (з переходами й без переходів між робітниками місцями різного соціального рангу) і в міру їхнього опанування просувається сходами організаційної ієрархії;

4. *Скороминуща (короткочасна) кар'єра.* Переміщення з одного виду діяльності на інший відбувається стихійно, без видимої цілеспрямованості.

5. *Стабілізаційна (платообразная) кар'єра.* Особистість зростає до певного рівня і залишається на ньому тривалий час – більше восьми років.

6. *Згасаюча кар'єра.* Працівник розвивається до певного рівня й залишається з цим статусом до моменту, коли почнеться «загасання» – помітний рух до більш низького соціально-професійного статусу в організації.

За швидкістю, послідовністю проходження ступенів кар'єрної драбини, а також з урахуванням перспективної орієнтації і особистісного сенсу кар'єри розрізняють наступні типи кар'єри, засновані на організаційній поведінці:

1. *Суперавантюрна кар'єра.* Передбачає дуже високу швидкість посадового просування (розширення впливу) з пропуском значного числа проміжних ступенів, а іноді й різку зміну сфери діяльності.

Виділяють два класи суперавантюрної кар'єри: а) випадкові і б) спільні.

До випадкових кар'єр відносяться ті, які засновані на вдалому збігу обставин, тобто людина опинився «в потрібному місці в потрібний час».

Спільні кар'єри базуються на просуванні з більш сильним лідером або забезпеченні високої швидкості просування дітям, членам сім'ї, друзям і т. п. Представники суперавантюрного типу кар'єри націлені на подальше просування і характеризуються різними ситуаційно-особистісними орієнтаціями.

Як історичний досвід, так і статистичні дані свідчать про те, що суперавантюрна кар'єра з високою ймовірністю закінчується крахом.

2. *Авантюрна кар'єра*. Характеризується пропуском кількох посадових рівнів при досить високій швидкості просування або істотній зміні сфери діяльності. Особистісний сенс кар'єри – збагачення, влада, самореалізація. Такий тип кар'єри поширений в умовах виборності керівників і відбору кадрів на підставі особистої відданості.

3. *Традиційна (лінійна) кар'єра*. Це поступове просування вгору, іноді з пропуском одного ступеня, можливе нетривале зниження в посаді. Особистісний сенс кар'єри – накопичення знань, досвіду, взаємодія з людьми. Успішність кар'єри багато в чому визначається цілеспрямованим плануванням розвитку персоналу в організації.

4. *Послідовно-кризовий тип кар'єри*. Особливо характерний для періодів криз і революційних перетворень, які припускають постійну адаптацію менеджерів до ситуації, що змінюється. Неможливість адаптації призводить до послідовного зниження посадового рівня, до орієнтації на боротьбу за збереження займаної позиції і особисті інтереси.

5. *Прагматична (структурна) кар'єра*. Даний вид кар'єри характеризується тим, що її представники віддають перевагу найпростішим способам вирішення кар'єрних завдань. Для них характерна зміна сфери діяльності в залежності від соціально-економічних, технологічних, технічних і маркетингових змін. Переміщення здійснюються в рамках одного і того ж рівня управління. Перевага віддається особистим інтересам.

6. *Відбуває кар'єру*. Для цієї групи співробітників кар'єра фактично завершена. Основне завдання – утримати займану позицію. Переважає орієнтація на особисті інтереси.

7. *Перетворююча кар'єра*. Близьким за спрямованістю до перетворюючого типу кар'єри є тип кар'єри, названий «завоювання світу», для якого характерна висока швидкість посадового просування (розширення впливу); воно може бути як послідовним, так і стрибкоподібним. У цьому випадку або кар'єра будується в новій галузі, сфері виробництва, або її основу становить видатна ідея. Це завжди нова позиція в суспільстві і спрямованість у майбутнє, на завоювання нових рубежів.

8. *Еволюційна кар'єра*. Посадове просування (зростання впливу) здійснюється разом з ростом організації. Орієнтація на подальше просування, поєднання загальногосподарських і особистих інтересів.

Наступна типологія враховує, в якій мірі кар'єрне просування визначається активністю і професіоналізмом самого співробітника:

1. *Ситуаційна кар'єра*. Особливість цього виду кар'єри полягає в тому, що поворотами в кар'єрі людини розпоряджається його величність випадок

2. *Кар'єра «від начальника»*. Цей вид кар'єри є модифікацією попереднього: просування не залежить від волі співробітника. Розвиток кар'єри визначається рішеннями керівництва. Ті, хто зацікавлений в ній, мимоволі формують систему роботи «під начальника», проявляють догоджання підлабузництво, з одного боку, і «підсиджування», доношування, з іншого. Такий вид кар'єри називають «залежною», «угодницькою» і т. п.



3. *Кар'єра в залежності «від розвитку об'єкта»*. Бувають умови і ситуації, коли кар'єра людини перебуває ніби в його власних руках, провідну роль відіграють особисті здібності, а статус працівника підвищується з урахуванням розвитку і укрупнення підрозділів організації.

4. *Власноручна кар'єра*. Це кар'єра, при якій людина домагається певного положення в організації завдяки власним зусиллям і старанням, а також високому рівню професіоналізму.

5. *Кар'єра «по трупах»*. Кар'єрні інтереси настільки сильно превалюють, що людина не зупиняється ні перед чим в бажанні пройти найбільш короткий шлях до потрібної посади. «Трупний кар'єрист» використовує різні методи і прийоми знищення тих, хто заважає йому на «кар'єрній дорозі»;

6. *Системна кар'єра*. Цілеспрямована, усвідомлена побудова кар'єри. Працівник прагне пов'язати в єдине ціле різні складові частини кар'єри, не піддаватися впливу випадкових чинників, протиставивши їм системний підхід і системні засоби.

Бажаний тип кар'єрного процесу, як стверджує К. Торшина, визначається особистісними якостями людини, а саме самооцінкою, рівнем домагань, а також локусом контролю. У зв'язку з цим виділені наступні шість типів підходу до побудови кар'єри.

1. *Альпініст* (висока самооцінка, високий рівень домагань, внутрішній локус контролю). Це людина, яка будує кар'єру свідомо, з повною внутрішньою віддачею. Він, як правило, проходить всі щаблини знизу доверху, відпрацьовує своє просування. Гарний професіонал і менеджер, робить наступний крок, тільки добре закріпившись і підстрахувавшись. Добре технічно оснащений. Сповнений рішучості дійти до вершини і буде штурмувати її до перемоги. Втім, перемога буде заслуженою. Йому майже не треба спеціально допомагати, треба просто не заважати. Він не схильний до різких, необдуманих вчинків, і якщо не вставляти йому палиці в колеса, не кине компанію в скрутну хвилину. Про те, що йому необхідно, він скаже сам і досягне отримання бажаного.

2. *Ілюзіоніст* (висока самооцінка, високий рівень домагань, зовнішній локус контролю). Така людина теж прагне до висот і вірить в свої сили, але схильна більшою мірою використати сприятливі обставини, ніж відпрацьовувати ситуацію. Майстер створювати видимість, воліє здаватися більшою мірою, ніж бути. Легко засвоює зовнішні ознаки іміджу успішної людини і добре вміє його експлуатувати. Чекає найвищу хвилю, яка б підняла його наверх. Може маніпулювати оточуючими, не схильний брати на себе велику відповідальність. Без докорів сумління піде до конкурентів при більш вигідній пропозиції. Утримати його може тільки висока успішність компанії в цілому і зовнішні ознаки його власного високого статусу в компанії, оскільки дуже орієнтований на імідж. Може добре виконувати представницькі функції, якщо це не вимагає глибокого аналізу і відповідальних рішень. В якості особи компанії може бути досить корисний, ця діяльність буде задовольняти його самолюбство і підтримувати відчуття належності до високого соціального кола.

3. *Майстер* (висока самооцінка, низький рівень домагань, внутрішній локус контролю). Йому цікаво освоювати нові області в своїй професії чи навіть суміжні професії. Відчувши себе впевнено і отримавши результат, може втратити інтерес. Просування по соціальній драбині його цікавить мало. Головне – цікаве, насичене життя, відчуття руху вперед (а не вгору). Може приймати несподівані для оточуючих рішення про зміну діяльності. Але якщо ви дасте йому розвиватися, підвищувати свою кваліфікацію, він буде ваш. Якщо ви відчуєте, що він охолов, запропонуйте йому розвинути новий напрямок чи поставте перед ним цікаву проблему. Навіть якщо його навантаження подвоїться, він впорається, а його інтерес до життя знову прокинеться.

4. *Мураха* (низька самооцінка, низький рівень домагань, зовнішній локус контролю). Цілком може бути хорошим професіоналом. Працює чітко за завданнями, які повинні бути конкретно сформульовані, але не від того, що дурний, а через острах зробити помилку. Як виконавець дуже цінний. Якщо хочете його утримати, не грузіть його повноваженнями і прийняттям відповідальних рішень, не пропонуйте йому різких підвищень – може піти злякавшись. Чіткі інструкції, відсутність свободи й подяка керівництва стануть для нього кращою нагородою. Якщо ви все ж хочете його просувати, робить це поступово і давайте йому опору в якості компетентних заступників або розумного керівника вищої ланки.

5. *Колекціонер* (низька самооцінка, високий рівень домагань, зовнішній локус контролю). Хочє досягти вершин, але занадто довго готується розпочати професійну діяльність. Отримує іноді декілька освіт, закінчує багато курсів. На співбесіду приходять з купою дипломів та посвідчень, при цьому реального досвіду роботи, як правило, майже не має. Вважає, що знає все, але не наважується розпочати роботу, оскільки це може підірвати його нестійку внутрішню рівновагу і слабку віру в свої сили. Досить неясно представляє собі свій кар'єрний шлях, але чітко знає, що хотів би стати начальником. Його грошові домагання, як правило, набагато вищі його реальної вартості. Однак якщо він стримає свої амбіції і почне працювати з невисокої посадової щабліни, поступово може стати гарним працівником, особливо при наявності грамотного наставника. Надайте йому можливість далі навчатися на престижних курсах. Перед просуванням по службі також необхідна адаптаційний тренінг або курси підвищення кваліфікації.

6. *Узурпатор* (низька самооцінка, високий рівень домагань, внутрішній локус контролю). Сподівається в житті в основному на себе, рухається кар'єрними сходами, але недовіра до оточуючих і схильність до самоїдства йому дуже заважають. Відчуває себе відповідальним за те, що відбувається в організації, тому намагається контролювати не тільки свою роботу, але й роботу сусідніх підрозділів, часто виходячи за рамки власних повноважень. Успішно працює в стабільній ситуації. В умовах нестабільності рішення приймає хаотично. Невпевненість змушує його примикати до сильних груп, але недовіра не дає використовувати можливості, що відкриваються. Орієнтований на вертикальну кар'єру, авторитарний стиль управління. Йому важливо бачити

перспективи, яких він може досягти в організації, а також можливість професійного навчання. Вміє приймати відповідальні рішення, але доведенням справи до кінця повинні займатися його підлеглі. Просувати його слід тоді, коли ви можете надати йому всю повноту повноважень. Для людей цього типу успішним може бути тренінг особистісного зростання.

Таким чином, існує багато різних видів кар'єрного процесу. При цьому не всі вони сприяють особистісному зростанню і повноцінній самореалізації співробітників. Деякі з них ведуть до прояву дисфункціональної і навіть девіантної (соціально-небезпечної) організаційної поведінки.

Оптимальним найчастіше вважають кар'єрний процес нормального типу (нормальна кар'єра). Підставою для цього є дані досліджень залежності трудової віддачі (ефективності праці) від стажу роботи.

При освоєнні людиною нового виду діяльності відбувається поступальне нарощування трудової віддачі протягом стадій адаптації і приросту. Після закінчення п'ятирічного терміну виконання діяльності настає стадія «нульового приросту», навіть за умови високої успішності. Однак, якщо відбулися які-небудь зміни в діяльності, замість застою або зниження продуктивності починається новий етап адаптації, причому не з «нульового» рівня віддачі, а з раніше досягнутого.

Отже, кар'єрне просування (як по вертикалі, так і по горизонталі) бажано здійснювати після закінчення стадії приросту. У цьому випадку працівник має можливість максимально повно реалізувати свій потенціал, а також підготуватися до наступного етапу кар'єри. Отже, створюються умови для безперервного підвищення ефективності діяльності.

Нормальність кар'єри часто пов'язують не тільки з певною швидкістю просування, але і з його безперервним висхідним характером. Реальний кар'єрний процес може припускати повороти і кризи кар'єри.

Поворот кар'єри передбачає змінення кар'єрних цілей, типу кар'єри. Повороти можуть бути наслідком зміни соціально-економічних умов, способу життя людини, його ціннісних орієнтацій, інтересів і т. п.

Кар'єрна криза являє собою ситуацію, в якій під загрозою опиняється можливість продовження кар'єри.

Наслідками кар'єрних криз можуть бути кар'єрний тайм-аут і дауншифтинг.

Під кар'єрним тайм-аутом (*time out*) найчастіше розуміється досить тривала перерва в трудовій діяльності (зазвичай не менше року). Така перерва може бути необхідний для відпочинку в зв'язку з професіональним вигоранням, перевтомою співробітника. Іншою причиною тайм-ауту є отримання освіти (в тому випадку, якщо немає можливості поєднувати навчання з професійною діяльністю). Західні фірми використовують практику оплати таких відпусток для цінних співробітників.

Вітчизняні організації обмежуються в кращому випадку гарантіями повторного працевлаштування.

Дауншифтинг – це відмова від ділової кар'єри. Слово «дауншифтинг» запозичене з лексики автомобілістів: так називається перемикання коробки передач на меншу швидкість. В англійській мові *downshifting* означає уповільнення або ослаблення якого-то процесу.

В кінці ХХ століття термін дауншифтинг став використовуватися для позначення життєвої філософії «життя заради себе», «відмови від чужих цілей» (також застосовується синонім *Simple living*). Люди, що зараховують себе до *дауншифтерів* схильні відмовлятися від прагнення до пропагованих загальноприйнятими благ: постійного збільшення матеріального капіталу, кар'єрного росту тощо. Вони вважають за краще життя заради себе і / або сім'ї. Дауншифтерами називають людей, які свідомо відмовляються від солідної посади і високої зарплати на користь життя за містом, хобі і т. п. Таких людей ще називають ескапістами (з англ. *escape* – втікати, здійснювати втечу, вислизати та ін.)

Багато, щоб кар'єрний процес був лінійним і стійким, а також системним. Він повинен припускати активну, усвідомлену позицію індивіда щодо планування і розвитку своєї кар'єри. Кар'єрний процес повинен забезпечувати особистісний та професійний ріст, знижувати ймовірність дисфункціональної і виключати девіантну (від лат. *deviation* – відхилення – тип соціальної поведінки, який суперечить прийнятим у даному суспільстві правовим, моральним, соціальним нормам і стереотипам) поведінку. Вид кар'єрного процесу так само, як і тип кар'єри, повинен відповідати кар'єрним цілям і сформованим економічним, соціальним і психологічним умовам їх реалізації.

Слід також враховувати, що в умовах нестабільності і динамічного соціально-економічного розвитку все більшого поширення набувають види кар'єрного процесу, які передбачають множинність проб, поворотів. Кар'єра вимагає від людини все більшої гнучкості і здатності протягом усього життя адаптуватися до мінливих умов.

#### 6.4. Етапи кар'єри

Кар'єра є довготерміновий процес, в якому можна виділити окремі етапи, які найчастіше пов'язують з віковими періодами.

Однією з найбільш відомих вікових періодизацій етапів кар'єри, в якій акцентується увага на домінуючих потребах людини, є наступна:

1. *Попередній етап* включає навчання в школі, отримання середньої та вищої освіти. Він триває до 25 років. На цьому етапі відбувається підготовка до трудової діяльності, вибір професії. За цей період людина може змінити кілька різних місць роботи в пошуках виду діяльності, що задовольняє його. Найбільш актуальні потреби – у безпеці та соціальному визнанні.

2. *Етап становлення* триває від 25 до 30 років. У цей період людина освоює обрану професію, здобуває необхідні навички і кваліфіковану консультацію, відбувається професійне самоствердження. На цьому етапі продовжує бути актуальною потреба в безпеці. Зазвичай в цьому віці створюються і формуються

сім'ї, тому з'являється бажання одержувати більш високу заробітну плату. Домінують також потреби в незалежності і соціальному визнанні.

3. *Етап просування* звичайно триває від 30 до 45 років. У цей період йде процес підвищення кваліфікації, працівник просувається по службових сходах. Накопичується багатий практичний досвід, розширюються навички, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, йде процес самоактуалізації працівника як особистості. У цей період приділяється набагато менше уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на питаннях, що стосуються збільшення розміру оплати праці.

4. *Етап збереження* характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчим самовираженням, можливий підйом на нові службові щаблі. Людина досягає вершин незалежності і самореалізації. З'являється заслужена повага. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, проявляється все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь в прибутки тощо).

5. *Етап завершення* триває від 60 до 65 років. Працівник починає готуватися до відходу на пенсію, здійснюються активні пошуки гідної заміни і навчання послідовників. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри (працівник отримує менше задоволення від роботи і відчуває стан психологічного дискомфорту), повагу до себе і іншим людям досягають найвищої точки за весь період кар'єри. Працівник зацікавлений в збереженні рівня оплати праці, але прагне збільшити й інші джерела доходу, які б замінили заробітну плату при виході на пенсію.

6. На останньому, *пенсійному, етапі* кар'єра в даній організації завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були раніше неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях тощо). Стабілізується повага до себе. Але фінансове становище і стан здоров'я можуть стати причиною постійної турботи про інші джерела доходу і здоров'я.

Отже, на різних етапах кар'єри людина прагне задовольнити різні потреби (табл. 6.4.1).

Інший варіант вікової періодизації запропонований М. Армстронгом. У ній виділяються три основні етапи кар'єри:

- розширення (20-30 років);
- зміцнення (30-40 років);
- самовдосконалення (40-60 років).

На думку М. Армстронга, на етапі самовдосконалення спостерігаються відмінності в типі кар'єрного процесу, який може набувати характеру росту, плато або спаду.

Таблиця 6.4.1

Етапи кар'єри та пріоритетні потреби людини на кожному з них

Етапи кар'єри	Вік (років)	Цілі, що їх бажають досягнути	Психологічні (моральні) потреби	Матеріальні потреби та потреби безпеки
Попередній	до 25	Навчання, випробування себе на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця або керівника	Зростання самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати
Просування	до 45	Просування по службових сходах, набуття нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації	Самоствердження, зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	до 60	Пік кваліфікаційного рівня фахівця або керівника, нагромадження досвіду, навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, поваги	Підвищення якості життя, інтерес до інших джерел доход
Завершення	після 60	Вихід на пенсію. Підготовка до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Збереження досягнутої якості життя, підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний		Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, збереження поваги	Збереження здоров'я, розмір пенсії та інших джерел доходів

Природні зміни спрямованості, наявність кризових етапів, коли можлива зміна діяльності відображає концепція кар'єри М.Вундока та Д. Френсіса (рис. 6.4.1).

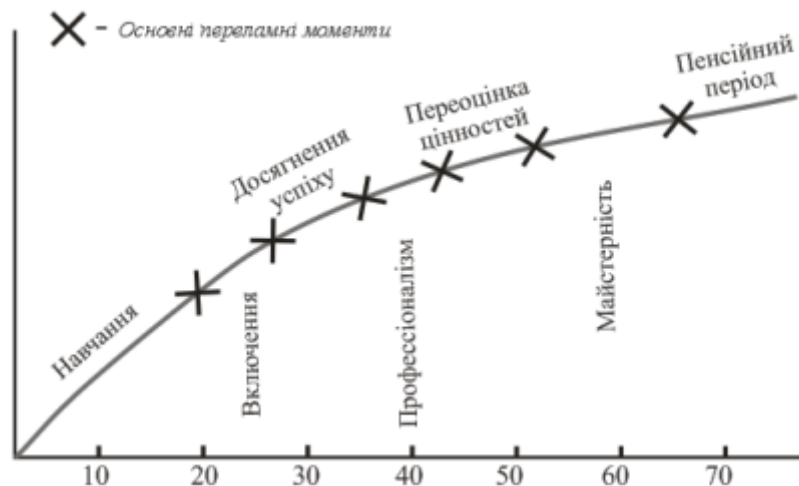


Рис. 6.4.1. Стадії ділового життя (М. Вудкок, Д. Френсіс)

Дещо інші вікові періодизації представлені Ю. Г. Одеговим. Цей автор вважає, що успішна кар'єра часто є результатом досягнення певних результатів до певного віку.

Просування людей по службі повинно «йти в ногу» з їх життям.

Описано також внутрішньо-організаційні стадії вертикальної кар'єри:

1. *Стадія молодого фахівця.* На цьому етапі молоді люди, які отримали професійну освіту, адаптуються до організаційного середовища.

2. *Початкова стадія кар'єри.* Набутий досвід дає можливість вести оригінальну ділянку роботи. Можливий «провал» через невпевненість в собі.

3. *Початок управлінської діяльності.* Фахівцям довіряють оперативне керівництво і доручають надавати допомогу менш досвідченим колегам. Велике значення на даній стадії має ротация. Для багатьох співробітників дана стадія є стадією збереження.

4. *Виявлення лідерів.* Висування на управлінські посади. Проходження спеціальної підготовки на керівні посади.

5. *Вищі рівні управління.* Спеціальна підготовка з формування стратегічного бачення, почуття відповідальності за стан справ у всій організації. Формування стратегії організації і довгострокове стратегічне планування. Ефективне управління на стратегічному рівні забезпечується наявністю як професійного, так і адміністративного досвіду.

Ці стадії можуть бути співвіднесені з віковими етапами.

Разом з тим, як вже було зазначено, в сучасних умовах кар'єрний процес стає все більш складним. Людина протягом свого трудового біографії найчастіше змушений кілька разів міняти тип кар'єри, «все починати спочатку». Дуже часто людина в наш час починає кар'єру і домагається високої успішності в досить зрілому віці. Тому вікові періодизації стають не цілком зручними для планування кар'єри. У науці розроблені періодизації іншого типу, що не припускають жорсткої прив'язки етапів до віку.

Розвиток кар'єри не як лінійне сходження, а як складний процес, для якого характерні етапи криз, повтори ланцюжка етапів, розглядає Товста А. Н., виділяючи дев'ять основних етапів в еволюції індивідуальної кар'єри:

1. *Обдумування майбутнього роду занять.* На цьому етапі подання про кар'єру обмежена професійними стереотипами, а критерії успіху ще розмиті, особистість поки тільки готується почати процес навчання, що відповідає даній професії.

2. *Освіта і тренування.* Отримання професійної освіти. Цей етап багато в чому залежить від вимог конкретної професії.

3. *Входження особистості в світ професії.* Для більшості людей, незалежно від підготовки, виникає момент «шоку від реальності». Головна психологічна проблема на цьому етапі – проблема адаптації. У міру того, як людина дізнається про реалії своєї роботи і про свої можливості в ній, відбувається формування професійної «Я-концепції».

4. *Професійне навчання і подальша спеціалізація* індивіда в умовах конкретної організації. Тривалість цього етапу залежить від професії, організації, складності роботи і т. д.

5. *Досягнення членства в організації*. Людина усвідомлює значимий образ себе як члена організації, як професіонала. З'ясовано особисті мотиви і особисті цінності, виникає відчуття свого таланту, відбувається усвідомлення своїх сил і слабкостей.

6. *Прийняття рішення про своє членство в організації* в разі незадоволення нею або великих можливостей професійного зростання в іншій організації. Зазвичай це відбувається в перші 5-10 років кар'єри.

7. *Криза*. Більшість людей до середини кар'єри проходять через період переоцінки себе і своєї кар'єри. Це відбувається навіть у тому випадку, коли кар'єра складалася добре. Виникають питання про правильність початкового вибору професії, про рівень досягнень, про майбутній шлях розвитку, оцінюються масштаб досягнутого, ступінь витрачених зусиль, перспективи продовження або зміни роду діяльності і стратегій дій на період, що залишився у професійному житті. Така переоцінка створює базу для прийняття рішення про подальший шлях особистості в сфері кар'єри.

8. *Зниження залученості* в професію і приготування до відходу на пенсію. Для деяких людей це приготування приймає форму заперечення: напруга, що виникає в зв'язку з перспективою можливого припинення професійних занять.

9. *Вихід на пенсію*. На цьому етапі відбувається трансформація професійного образу «Я», коли людина розлучається з професійною роллю.

Тривалість кожного із вищезазначених етапів є різною й не завжди жорстко пов'язана з віком. Якщо людина змінює професію або тип кар'єри, етапи можуть повторюватися.

Інший підхід до періодизації кар'єри запропонований Д. Осгуд, який виділяє сім етапів трансформації індивідуальних кар'єрних установок :

1. *Ідеалізація дійсності*. Для цього початкового етапу кар'єри характерні великі надії, сподівання й ентузіазм.

2. *Крах надій*. У людини виникає усвідомлення розриву між перебільшеними очікуваннями і бажаннями, з одного боку, та реальними обставинами – з іншого. З'являється відчуття тривоги і занепокоєння.

3. *Виклик всьому і непокора* (прихована і явна). Переживши етап краху надій, людина приходить до висновку, що справи, очевидно, не підуть так, як хотілося б, якщо він не зробить будь-яких відповідних дій.

4. *Відхід від справ*. Цей етап настає тоді, коли людина починає відчувати, що більше не має сенсу навіть намагатися якимось змінити хід подій.

5. *Усвідомлення*. Цей етап характеризується почуттям відповідальності і бажанням змінити щось в собі.

6. *Рішучість*. Вольове зусилля дозволяють на цьому етапі перейти до реальних дій.

7. *Переконаність*. Основна характеристика цього етапу – активне, постійне бажання поліпшити стан справ.



Послідовність, в яку ці етапи об'єктивуються у різних людей, на думку Д. Осгуда, не є постійною. Деякі з них можуть бути пропущені, деякі – повторюються.

Дана періодизація особливо зручна при роботі з молодими фахівцями, так як детально розглядаються саме початкові етапи кар'єри.

Цікавий підхід до проблеми формування етапів кар'єри запропонований С. Н. Паркінсоном, яким етапи кар'єри визначаються як періоди з різними завданнями професійного розвитку і кар'єрними інтересами. Запропонована ним шкала починається із числового позначення віку ( $\Gamma$ ), у якому конкретна особа вступає на свій професійний шлях після навчання. Кожна наступна «пора» має строго певну тривалість і визначається значенням попередньої з додаванням відповідного числового виміру:

- 1) пора готовності ( $\Gamma$ );
- 2) пора розсудливості ( $P$ ) =  $\Gamma + 3$ ;
- 3) пора просування ( $\Pi$ ) =  $P + 7$ ;
- 4) пора відповідальності ( $B$ ) =  $\Pi + 5$ ;
- 5) пора формування авторитету ( $A$ ) =  $B + 3$ ;
- 6) пора досягнень ( $D$ ) =  $A + 7$ ;
- 7) пора винагород ( $H$ ) =  $D + 9$ ;
- 8) пора самосформованості ( $C$ ) =  $H + 6$ ;
- 9) пора мудрості ( $M$ ) =  $C + 3$ ;
- 10) пора тупика ( $T$ ) =  $M + 7$ .

Так, приблизно з 21 року (пора готовності) до 24 років людина перебуває в етапі роздумів, з 24 років до 31 року вступає в пору розсудливості і просування, далі до 36 років – етап відповідальності, потім приходить авторитет, до 39 років настає пора досягнень і т. ін. Послідовність стадій кар'єри визначається наявністю або відсутністю в ній невдач та падінь. Дослідник вважає, що працівник, який рухається не по службі, замість зазначених фаз 6-10 проходить інші фази, а саме:

- 6) пору краху ( $K$ ) =  $A + 7$ ;
- 7) пору заздрості ( $3$ ) =  $K + 9$ ;
- 8) пору безпорадності ( $B$ ) =  $3 + 4$ .

Крім того, С. Н. Паркінсон підкреслює, що кар'єра може розвиватися як за сприятливим, так і несприятливим сценарієм.

Сприятливий сценарій має місце, коли в організації створені умови для професійного та кар'єрного росту персоналу. Сприятливий сценарій в максимальному ступені сприяє самореалізації працівників.

В цьому випадку кар'єра має велику тривалість (10 етапів).

Якщо ж таких умов не створено і кар'єрні домагання працівників не реалізуються, то розгортається несприятливий сценарій. Працівники переживають крах надій (пора 6), потім настає дуже небезпечний для організації етап заздрості (пора 7), під час якого підвищується ймовірність прояву різних форм асоціальної організаційної поведінки. Закінчується кар'єра часом безпорадності, для якої характерні невисока мотивація трудової діяльності. В

умовах несприятливого сценарію різко знижується ефективність діяльності співробітників, формуються конфліктні міжособистісні відносини, посилюються організаторські та кар'єрні стреси.

На думку С. Н. Паркінсона, тип сценарію (його сприятливість) визначається, перш за все, кадровою політикою організації.

Концепція С. Н. Паркінсона цікава і тим, що демонструє неспроможність поширених в даний час вікових стереотипів. Якщо припустити, що працівник отримав базову професійну освіту (пора готовності) в 22-24 роки, то найвищою своєю продуктивністю (пора досягнень: тривалість 7 років) він досягає в віці 40 (42) – 47 (49) років. Разом з тим, в наш час досить поширене уявлення про те, що людину не слід розглядати як перспективного працівника після досягнення нею 40-річного і навіть 35-річного віку (це, зокрема, знаходить відображення в оголошеннях про найм). Дані стереотипні представлення відображають досвід реалізації несприятливих сценаріїв, позбавляють організації кваліфікованих кадрів і є наслідком некомпетентності керівників і фахівців кадрових служб.

Згідно С. Н. Паркінсона, за умови успішної самореалізації (в умовах сприятливого сценарію) людина залишається для організації цінним працівником до досягнення нею вельми зрілого віку (70 років і старше). Погляди С. Н. Паркінсона підтверджують можливість так званої «кар'єри третього віку» – кар'єри після досягнення пенсійного віку і виходу на пенсію. У наш час людина після досягнення 55-60-річного віку часто не втрачає прагнення до успіху. На цьому етапі можлива переорієнтація на інші сфери самореалізації: наприклад, з ділової кар'єри на кар'єру в сфері дозвілля. Разом з тим можливо і збереження високої значимості ділової кар'єри, в тому числі початок нової кар'єри.

Періодизації кар'єри показують, що кар'єрний процес має внутрішню логіку, яку слід враховувати при плануванні кар'єри.

## **6.5. Становлення нової парадигми кар'єри**

Останніми роками проблема кар'єри набула особливої актуальності, що зумовлено реформуванням всіх основних сфер суспільства, становленням ринкової економіки, які призвели до зміни ставлення до багатьох процесів і явищ, що до сих пір залишалися поза полем зору через їхнє негативне сприйняття. Те, що раніше ототожнювалося з кар'єризмом, сьогодні зводиться в ранг важливого показника розвитку людини в системі соціальної структури, основного фактору і умови покращення соціально-психологічного клімату, підвищення продуктивності праці в організації, її конкурентоспроможності.

Принципово змінилося ставлення до професійної кар'єри. Сьогодні вивчення кар'єри пов'язано з позитивним ставленням суспільства до кар'єрних прагнень індивіда, становлення людини як професіонала, реалізації суб'єктивного потенціалу в трудовій діяльності, посилення конкуренції на ринку праці.

Сучасне розуміння успішної кар'єри багато в чому ґрунтується на взаємодії навчання і роботи. У новому розумінні, як навчання може бути неформальним

(наприклад, самонавчанням), так і робота може не мати офіційного оформлення (самозайнятість).

Становлення нової парадигми кар'єри, заснованої на взаємодії безперервної освіти («lifelong learning») і професійної діяльності, тягне за собою нове розуміння сутності прогресу або розвитку кар'єри. Відмова від розуміння кар'єри виключно як просування посадовими сходами і соціальною ієрархією, вже не передбачає однозначної позитивності вертикального вектору її розвитку. Більш того, прогресом кар'єри все частіше визнається горизонтальне її розвиток (професійне просування), особливо в ситуаціях виникнення можливих «тупиків» у вертикальних переміщеннях.

Ще один сучасний тренд – це орієнтація не тільки на напрямок, але і на умови, у яких протікає розвиток кар'єри. Він визначається низкою факторів, таких, наприклад, як:

- зростання цінності самовизначення, коли людям важливо мати можливість управління власним життям, мати право вибору і прийняття рішень;
- ціннісний зсув у суспільстві, коли люди вважають за краще проводити більше часу в сім'ї, але при цьому актуальними залишаються шанси на професійну самореалізацію.

Пошук людьми менш стресового режиму роботи, а також спроби досягнення балансу особистого життя і праці («work-life balance»), зумовлюють самоосвіту та самозайнятість, прагнення освоїти такі професії, які можуть бути використані в режимі «freelance». У самих крайніх проявах люди і зовсім вирішуються на «downshifting» (радикальна і добровільна зміна соціального статусу, як правило, у бік його зниження, відмова від соціально схвалюваних благ, престижу на користь індивідуально комфортного способу життя). Але навіть у цих випадках люди, переживаючи випробування, пов'язані з поворотами їхньої кар'єри і життєвого шляху, формують і розвивають свій соціальний, культурний і людський капітал.