

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СИБИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Н. Н. БОГДАН

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
для студентов всех форм обучения
по специальности 080505.65 — Управление персоналом

НОВОСИБИРСК 2009

ББК 60.832я73
Б 734

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы СибАГС

Рецензенты:

С. Ю. Полунина — кандидат социологических наук,
доцент кафедры социологии и психологии управления СибУПК;

И. А. Жигалова — доктор педагогических наук, профессор,
зав. кафедрой государственного и муниципального управления КузГТУ;

М. А. Бичеев — кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом СибАГС

Богдан, Н. Н.
Б 734 Управление карьерой : учеб. пособие / Н. Н. Богдан ; СибАГС.— Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009.— 144 с.

Данное учебное пособие разработано по дисциплине вузовского компонента ГОС «Управление карьерой».

Учебное пособие раскрывает сущность феномена карьеры в современном мире и способы управления карьерным ростом работников. Основное внимание уделяется роли организации-работодателя и самого работника в реализации планов карьерного развития человека как условия его профессиональной социализации. Данное пособие отличается социально-психологический подход к определению субъективных и объективных факторов карьеры и технологический подход к управлению карьерой.

Предназначено для студентов всех форм и технологий обучения по специальности 080505.65 — Управление персоналом. Может быть полезно студентам других специальностей и слушателям курсов переподготовки специалистов, заинтересованным в получении знаний для управления своей карьерой.

ББК 60.832я73
© СибАГС, 2009
© Дизайн обложки
Р. Морис, 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Раздел 1. ФЕНОМЕН КАРЬЕРЫ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ.....	8
Глава 1. Карьера: современный взгляд.....	8
1.1. Особенности карьеры в современных социально-экономических условиях.....	8
1.2. Понятие и сущностные признаки карьеры.....	12
1.3. Типология карьеры.....	16
Глава 2. Карьера как процесс и результат профессионального развития.....	23
2.1. Этапы и стадии карьеры.....	23
2.2. Модели карьеры.....	27
2.3. Взаимосвязь профессионального самоопределения и карьеры.....	33
Глава 3. Теоретические основы исследования и развития карьеры.....	37
3.1. Основные теории карьеры.....	37
3.2. Концепции развития карьеры.....	41
3.3. Психолого-акмеологическая концепция карьеры.....	44
Раздел 2. ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЫ.....	49
Глава 4. Система факторов эффективности карьеры.....	49
4.1. Сущность и классификации факторов карьеры.....	49
4.2. Критерии успешной и эффективной карьеры.....	54
4.3. Кризисы и барьеры в карьере.....	58
Глава 5. Личностные факторы карьеры.....	64
5.1. Карьерный потенциал личности.....	64
5.2. Мотивация карьеры.....	69
5.3. Гендерные аспекты карьеры.....	75
Глава 6. Карьерный самоменеджмент как фактор развития карьеры.....	79
6.1. Формирование целей карьеры.....	79
6.2. Разработка плана карьеры.....	82
6.3. Диагностика и развитие карьерного потенциала.....	85
Раздел 3. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	90
Глава 7. Система управления карьерой в организации.....	90
7.1. Системный подход к управлению карьерой.....	90
7.2. Принципы управления карьерой.....	95
7.3. Функции и методы управления карьерой.....	96
Глава 8. Организационно-психологическое сопровождение карьеры.....	100
8.1. Технология планирования карьеры.....	100
8.2. Формирование кадрового резерва.....	103
8.3. Технологии психологического сопровождения карьеры.....	108
Глава 9. Особенности управления карьерой в различных сферах деятельности.....	113
9.1. Карьера в государственной и муниципальной службе.....	113
9.2. Специфика карьерного менеджмента в предпринимательских структурах.....	119
9.3. Условия эффективности управления карьерой.....	131
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	135
Словарь терминов.....	139
Библиографический список.....	142

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее учебное пособие разработано для оказания помощи студентам, осваивающим специальность «Управление персоналом» и изучающим соответствующую учебную дисциплину. Его создание обусловлено не только необходимостью методического обеспечения преподавания курса «Управление карьерой» и отсутствием учебников и пособий, полностью удовлетворяющих авторской концепции, но и потребностью осмыслить, систематизировать и изложить накопленный автором в течение последних десяти лет практический опыт управления карьерой работников в организации, преподавания специальных дисциплин, а также результаты собственных научных исследований и научных исследований и грантовых проектов, выполненных в соавторстве с коллегами¹.

В настоящее время в теории и практике управления персоналом усиливается внимание к отдельным направлениям кадрового менеджмента. Это связано с тем, что период становления этого вида профессиональной деятельности в нашей стране практически завершен, в подавляющем большинстве работодатели осознали важность человеческих ресурсов для обеспечения конкурентоспособности своих организаций и прикладывают усилия к внедрению современных технологий кадровой работы. Однако практика управленческого консультирования показывает, что в основном руководители сосредоточены на подборе квалифицированных кадров, обучении и вопросах оплаты труда. В то же время недооценивается такое направление деятельности, как управление карьерным ростом и развитием работников.

В современных условиях управление карьерой сотрудников организации позволяет решать одновременно несколько задач: наращивать человеческий потенциал, формировать трудовую мотивацию, повышать эффективность деятельности сотрудников, обеспечивать преемственность управления. Именно поэтому управление карьерой следует рассматривать как ключевой компонент кадрового менеджмента.

Высокая значимость управления карьерой обуславливает необходимость углубленного изучения подходов и возможностей его реализации будущими менеджерами по персоналу. Кроме того, профессиональной миссией менеджера по персоналу является развитие работника, помощь в достижении им максимального успеха, и управление карьерой наилучшим образом позволяет достичь этой цели.

В данном пособии управление карьерой рассматривается с позиций современной парадигмы, предполагающей активное взаимодействие работника и организации в решении вопросов карьерного роста и развития. Существовавшие ранее установки на ведущую роль организации в управлении карьерным продвижением сотрудников уходят в прошлое, долгосрочная занятость человека на одном предприятии, в одной профессии перестает быть основой трудовой деятельности, ее сменяет возросшая социальная мо-

¹ Автор выражает глубокую признательность участникам команды проекта «Старт-карьера», выполненного в 2003 г. в рамках гранта Фонда «Евразия» во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса, соавторам учебного пособия «Технология карьеры», изданного в ходе реализации проекта, а также профессору ВГУЭС Евгению Александровичу Могилёвкину, соавтору многих научных публикаций.

бильность, проявляющаяся в переходах из одной сферы деятельности или организации в другую. Вследствие этого возрастает роль работника в осуществлении своих карьерных целей, появляется необходимость выстраивания партнерских отношений организации-работодателя со своим персоналом. Идея сотрудничества в сфере карьеры последовательно проводится в учебном пособии с целью формирования соответствующих профессиональных установок у студентов.

Отличает это учебное пособие от других, посвященных вопросам управления карьерой, практико-ориентированный подход, акцент на инновационные технологии. В то же время предлагаемые в пособии технологии и методы карьерного менеджмента опираются на последние научные достижения и современные теории развития карьеры.

Актуальность создания настоящего пособия обусловлена и тем, что управление карьерой как учебная дисциплина является элективным курсом и не входит в перечень курсов, установленных государственным стандартом специальности «Управления персоналом». Отдельные вопросы управления карьерой освещаются при изучении основ управления персоналом, методов оценки и развития персонала. На наш взгляд, это приводит к ограничениям в формировании профессиональной компетентности будущих специалистов.

Сегодня в подготовке менеджеров по персоналу вместо приобретения определенной квалификации все больший приоритет получает формирование специальных компетенций — своего рода сплава профессиональных знаний, умений, навыков, мотивации и других личностных составляющих, позволяющих специалисту эффективно включаться в решение конкретных проблем. Знание технологий управления карьерой формируют компетентность в этом виде профессиональной деятельности.

Настоящее учебное пособие призвано восполнить недостаток литературы для руководителей и специалистов-практиков, проходящих переподготовку и повышение квалификации, направлено на развитие их управленческой компетентности в такой области, как управление карьерой работников. Учебное пособие преследует цель содействовать формированию профессиональной позиции и культуры управления персоналом, знаний принципов управленческого воздействия на карьерные процессы, прикладных умений применять теоретические подходы карьерного менеджмента в практике повседневной деятельности.

В соответствии с авторской концепцией в пособии большое внимание уделено понятийному аппарату — значению терминов, формулировке определений понятий и их соподчинению, включению в понятийный ряд, что должно способствовать формированию у студентов умения адекватно пользоваться профессиональной лексикой и в целом владеть научным языком профессионального общения.

В результате изучения пособия студенты и специалисты могут приобрести компетенции, связанные:

- с осознанием роли карьеры и значимости управления карьерным развитием работников для эффективной деятельности организации;
- пониманием сущности карьеры;
- определением типов и видов карьеры, моделированием карьерных процессов;
- выделением личностных факторов, влияющих на карьерный рост;

- разработкой карьерограмм, определением и созданием организационных условий построения карьеры;
- планированием карьеры и определением оптимальных способов реализации карьерных планов;
- пониманием особенностей управления карьерой в различных сферах деятельности;
- отбором наиболее эффективных способов управления карьерой.

Учебное пособие дает системное представление об управлении карьерой и полностью соответствует программе учебной дисциплины. Пособие состоит из трех логически связанных между собой разделов, что способствует последовательному освоению содержания. Каждый раздел содержит главы, раскрывающие отдельные темы, они разделены на параграфы в соответствии с подтемами.


В первом разделе «Феномен карьеры в современном обществе» формируется понятийный аппарат, карьера рассматривается как процесс и результат профессионального развития, раскрываются положения основных теорий и концепций карьеры.

Второй раздел «Факторы успешной карьеры» посвящен анализу критериев и показателей карьерного успеха, рассмотрению личностных, в том числе гендерных, факторов карьеры и изложению вопросов карьерного менеджмента.


В третьем разделе «Управление карьерой работников в организации» описываются системы управления карьерой, технологические подходы к планированию карьеры и разработке карьерограмм, формированию кадрового резерва, а также современные методы сопровождения карьеры. В этом же разделе внимание уделено рассмотрению особенностей карьеры в различных сферах деятельности.

Для облегчения восприятия и усвоения содержания в тексте учебного пособия выделены ключевые термины, новые понятия и их определения. А также размещены пиктограммы, значения которых следующие:

NB — важная информация, на которую следует обратить особое внимание;

 — разъясняющая и дополнительная информация, примеры, иллюстрации.

С целью организации продуктивной самостоятельной работы студентов как на аудиторных практических занятиях, так и при подготовке к ним в комплексе с настоящим учебным пособием разработана рабочая тетрадь, в которой содержатся задания, требующие осмысления и обобщения прочитанного материала, а также творческих решений поставленных задач.

На такие задания в тексте имеются ссылки, обозначенные пиктограммой  с указанием номера или страницы.

В конце глав приведены выводы, содержащие основные положения темы, а также вопросы и задания для самопроверки качества освоения учебного материала. В конце книги содержится библиографический список литературы, рекомендуемой для дополнительного изучения, и словарь терминов.

Выполнение студентом этих заданий — залог хорошего освоения учебного материала.

Автор выражает уверенность, что использование настоящего учебного пособия будет способствовать приобретению специалистами соответствующей компетентности в построении собственной карьеры, управлении карьерным развитием других и в целом — профессиональному и жизненному успеху.

РАЗДЕЛ 1

ФЕНОМЕН КАРЬЕРЫ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Нужно очень быстро бежать,
чтобы оставаться на месте.
А если ты хочешь продвинуться вперед,
то придется бежать еще быстрее.

Л. Кэрролл «Алиса в Зазеркалье»

ГЛАВА 1. КАРЬЕРА: СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД

1.1. Особенности карьеры в современных социально-экономических условиях

Начало XXI века ознаменовано целым рядом глобальных политических, экономических, социальных изменений, которые существенным образом отражаются на социально-трудовых отношениях, роли человека в системе общественного производства. В настоящее время наиболее ярко проявляются следующие тенденции.

Резко увеличивается скорость всех процессов. В первую очередь это проявляется в достижениях научно-технического прогресса. Так, мощность компьютеров удваивается каждые восемнадцать месяцев, что приводит к появлению новых цифровых технологий и увеличению в десятки раз доступной человечеству электронной памяти. Параллельно с возможностью обрабатывать информацию расширяются способы ее передачи — емкость телекоммуникационных сетей увеличивается за год в среднем в три раза. Такой скорости технического прогресса человечество не знало ни в один из периодов своей истории.

Информация играет важнейшую роль в обеспечении деятельности во всех сферах. Интернет и современные средства телекоммуникации сделали информацию доступной широкому кругу людей, лишив ее роли источника политической и организационной власти. Став гораздо более доступной, ин-

1.1. Особенности карьеры в современных социально-экономических условиях

формация меняет природу современной экономики, превращая ее из экономики капитала в экономику знаний, в которой успеха достигает не тот, кто имеет больше денег или производственных мощностей, а тот, кто быстрее и лучше учится, превращая знания в полезные людям товары и услуги.

Мир, где господствовала техника, трансформируется в мир сервиса. В современной экономике сфера услуг значительно расширяется и создает львиную долю национального продукта. К этой сфере в настоящее время относятся не только традиционные отрасли бытового обслуживания, но и образование, здравоохранение, банки, транспорт и т. д.

В развитых странах Запада около 80 % трудоспособного населения работает в сервисных отраслях, в России — более 65 %, причем их число в нашей стране быстро растет.

Структурные изменения в экономике привели к фундаментальным изменениям в составе рабочей силы: рабочие составляют меньшую часть по сравнению с работниками сферы управления и услуг. Соответственно изменился и характер труда, в десятки раз возросла интенсивность межличностных контактов в его процессе — взаимодействие с машиной уступило место человеческому общению, взаимоотношениям с клиентами, партнерами, подчиненными и коллегами. В связи с такими изменениями растут требования к работникам и прежде всего к их личностным качествам.

Информатизация, либерализация мировой экономики, демократизация политических режимов, бурный рост многонациональных компаний превращают мир в единое целое. Процессы глобализации, с одной стороны, требуют от человека знать и учитывать в бизнесе культурные традиции и менталитет народов разных стран, а с другой стороны, предоставляют неограниченные возможности для решения проблемы занятости.

Революционные перемены во внешней среде не оставили неизменными организации. На смену старым отжившим формам приходят организации нового типа — гибкие, быстрые, основанные на информации и знаниях. Такие организации по-новому строят свои отношения с сотрудниками.

В условиях постоянно ускоряющихся перемен работодатели вынуждены отказаться от традиционного контракта, согласно которому в обмен на лояльность к организации и готовность выполнять инструкции сотрудник получал гарантию стабильности и материального благополучия. Сегодня работодателю знания нужны гораздо больше, чем дисциплина, а умение учиться — больше, чем преданность. В результате появляется новый тип организационного контракта, напоминающий коммерческое партнерство. Стороны обязуются сотрудничать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, причем с максимальной творческой отдачей со стороны сотрудника, а со стороны организации — предоставлять возможности для этого творчества, приобретения знаний, карьерного роста.

Изменения в управлении людьми в организации характеризуются не только заменой административных методов экономическими, но в целом переходом от управления рабочей силой к управлению человеческими ресурсами. При этом существенным образом меняется взгляд на роль человека в системе управления: из объекта управленческого воздействия он превращается в субъект, наделенный личностными качествами, мотивами и потребностями, с которыми сегодня нельзя не считаться.



№ 1.1

NB

Работники становятся более независимыми от работодателя, чем полвека назад, поскольку располагают всеми ключевыми для современного общества средствами производства — знаниями, способами их получения и применения.

NB

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших потребностей: в самореализации, уважении, самоуважении и развитии в целом.

Стремление человека строить карьеру связано и с особенностями нынешней ситуации в развитии российского общества. Демократизация способствует созданию условий для свободного самоопределения каждого человека, самостоятельного выбора путей своего движения в социальном пространстве общества. Но эта же свобода порождает и конкуренцию, вызывает необходимость наращивать свои конкурентные преимущества и соответствовать быстро изменяющимся обстоятельствам внешней среды.

Карьера в российском обществе приобретает специфические черты, связанные с особенностями современной социальной ситуации. Резкая смена общественно-экономической формации, переход от плановой социалистической экономики к рыночной — все это привело к появлению целого ряда объективных факторов, существенно повлиявших на развитие карьеры. Так, в настоящее время в стране сложилась ситуация острой нехватки руководителей во всех сферах и отраслях экономики. Это относится как к крупным негосударственным компаниям, собственники которых ищут компетентных управляющих, так и к сфере государственного управления, переустройство которой потребовало чиновников новой формации.

Однако у достаточно большой части российского населения сохраняется менталитет, сформировавшийся в иных условиях и во многом неадекватный наступившим реалиям. Привычные нормы и стереотипы решения проблемы занятости, выбора пути трудовой жизни существенно осложняют развитие предприимчивости, активности и инициативности в поиске различных вариантов карьеры.

Кроме того, у большинства руководителей среднего звена, традиционно считавшихся кадровым резервом высшего руководства, экспертами отмечается не только явный недостаток управленческих знаний и опыта, но и отсутствие благоприятных возможностей для их получения.

Наряду с этим российское бизнес-пространство под влиянием внутренних условий — реформирование экономики, появление различных форм собственности — и внешних — привлечение в экономику иностранного капитала, создание совместных предприятий и фирм — увеличивается высокими темпами. Этому пространству нужно все больше руководителей, однако высококвалифицированных топ-менеджеров явно не хватает.

В этих обстоятельствах наблюдается стремительный карьерный рост руководителей, основанный не столько на их квалификации и объективных достижениях, сколько на надежде на их будущие успехи. Сегодня нередко топ-менеджерами и управляющими компаний оказываются молодые люди

1.1. Особенности карьеры в современных социально-экономических условиях

немногим старше 25 лет. С одной стороны, это положительная тенденция, так как молодые руководители энергичны, быстро обучаются и легко принимают все новое. С другой стороны, имеющийся недостаток опыта и знаний такие руководители стремятся компенсировать увеличением напряженности своего труда и труда своих подчиненных, что ведет к сверхэксплуатации и раннему профессиональному выгоранию. В дальнейшем это может привести к серьезным последствиям для общества в целом.

Головокружительная карьера молодых руководителей в России приводит к разрушению традиционного стереотипа карьерного роста. До недавнего времени в нашей стране доминировало представление, что карьера работника должна строиться последовательно и постепенно. В СССР выпускник профессионального учебного заведения приходил на предприятие на рядовую должность и постепенно продвигался по служебной лестнице. В зависимости от его способностей и ситуации на предприятии скорость движения могла быть разной, но до положения, эквивалентного современному пониманию руководителя высшего звена, специалисты двигались 15–20 и более лет. Такой темп служебного роста считался вполне оправданным. В сегодняшней России большинство топ-менеджеров крупнейших компаний преодолели ступени карьерной лестницы за период в 5–10 лет. Это явление специалисты склонны рассматривать как феномен российской карьеры¹.



№ 1.2



Особенности феномена карьеры в российском обществе проявляются и в изменении карьерной стратегии, необходимости тесной ее связи с прогнозированием и учетом динамики рынка труда. Так, минимум два поколения людей, родившихся в период с 1945 по 1960-е годы, в связи с начавшейся в стране в 80-90-е годы перестройкой столкнулись с необходимостью радикальной смены собственной профессиональной реализации и своего образа жизни. Люди в наиболее активном профессиональном возрасте — от 30 до 45 лет — вынуждены были приспособливать свои знания и опыт к новой реальности. Те из них, кто сумел достаточно быстро наработать другие, зачастую противоположные, профессиональные качества, нашли себя в иной профессиональной деятельности. При этом наиболее успешными оказались так называемые «троечники» — те специалисты, поверхностные знания которых не обременили их страданиями по поводу необходимости смены профессии. Те же, кто долго переживал из-за предстоящей потери профессиональных навыков и надеялся на государственное урегулирование ситуации, потеряли время и заметно проиграли в конкурентной борьбе.

В кризисной ситуации успешно реализуют свои карьерные устремления те, кто готов на жизненные эксперименты и способен менять карьерную стратегию в соответствии с новыми условиями.

Таким образом, динамичные изменения в социально-экономических условиях современного общества приводят к появлению отличительных особенностей карьеры и существенному возрастанию ее роли в жизни человека. Карьера, структурируя трудовой опыт — существенную часть общего жизненного опыта, выступает в роли своеобразного контекста трудовой жизни человека, благодаря чему профессиональная жизнь приобретает вид упорядоченного развития. Отражая существующий в обществе универсальный механизм развития и прогресса, карьера выстраивает путь челове-

¹ См.: *Сценарий для топ-менеджера: как построить карьеру руководителя в России* / П. Безручко [и др.] — М., 2006.

ского развития, внося определенность в трудовую жизнь, ориентируя человека во времени и пространстве, делая для него отчетливым прошлое, осмысленным настоящее и ожидаемым будущее.

1.2. Понятие и сущностные признаки карьеры

В зарубежных изданиях по менеджменту термин «карьера» прочно укоренился несколько десятков лет назад, а в отечественной литературе до недавнего времени данное понятие практически не использовалось, вместо него употреблялись такие словосочетания, как «трудовой путь», «профессиональный жизненный путь», «профессиональная деятельность». Это было связано с негативным восприятием карьеризма — бытующего в советский период явления, когда работник строил свою карьеру незаконными и/или непорядочными способами. Только начиная с середины 90-х годов появляется ряд отечественных исследований, посвященных проблемам психологии и социологии управления, менеджменту персонала в организациях, в которых рассматриваются вопросы карьеры, и данное понятие начинает приобретать значение профессионализма, связанного с должностным положением.



Термин «карьера» (*carriere*) имеет французские корни и дословно переводится как «бег». В ряду английских эквивалентов понятия «карьера» находятся собственно «career» и «promotion» — «продвижение по службе, повышение в звании, производство в чин»¹.

В словаре В. Даля карьера обозначена как «путь, ход, поприще жизни, успехи в достижении целей»².

В Большом энциклопедическом словаре среди ряда значений понятия «карьера» первое место занимает понимание карьеры как «продвижения в какой-либо сфере деятельности», второе толкование связывается с «достижением известности, славы, выгоды»³.

В Словаре иностранных слов карьера определяется как путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения, т. е. акцент в понимании карьеры переносится на успешность продвижения в служебной или какой-либо другой деятельности⁴.

В Словаре синонимов русского языка в синонимичном ряду слова «карьера» приводятся такие широкие с философским наполнением категории, как будущность и судьба⁵.

Обращение к проблеме карьеры большого числа исследователей различных научных направлений породило множество подходов к определению ее сущности.

Одни авторы дают предельно сжатое и узкое определение, рассматривая карьеру как последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации.

¹ Marshall. G. Oxford dictionary of sociology.— Oxford, 1998.

² Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т.— М.: Рус. яз., 1979.— Т. 2.— С. 95.

³ Большая Советская Энциклопедия / под ред. А. М. Прохорова.— 3-е изд.— М.: Советская Энциклопедия, 1973.— С. 492.

⁴ См.: Васюкова И. А. Словарь иностранных слов.— М.: АСТ-ПРЕСС, 1999.— С. 283.

⁵ См.: Словарь синонимов русского языка / под ред. Л. А. Чешко.— М.: Рус. яз., 1997.— С. 192.

Так, *Е. Комаров* определяет карьеру как совокупность должностей, которые занимал или занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера) и/или может занимать (плановая карьера). Под фактическими моделями карьеры он подразумевает накопленные «фотографии» карьеры конкретных работников. Фактические модели карьеры полезны тем, что дают представление о реальной карьере и ее механизмах. Плановые модели карьеры представляют собой разработку возможной карьеры работников, определяя должностные перемещения, требования к кандидатам, временные интервалы, формы и методы оценки знаний, умений и навыков, результатов работы¹.

Другие исследователи, напротив, существенным образом расширяют понятие карьеры, рассматривая ее как продвижение человека по ступеням социальной, административной или иной иерархии. Например, *Дж. Иванцевич* и *А. А. Лобанов* применяют термин «карьера» не только к трудовой деятельности, но и к другим сторонам жизни, считая, что в широком смысле можно говорить о карьере политических, общественных и религиозных и т. п. деятелей, а также домохозяек, поскольку одновременно с прибавлением опыта и ответственности растут их возможности². Такая позиция позволяет значительно расширить границы понятия, но при этом происходит размывание его научного содержания.

Зарубежные исследователи также предпочитают максимально расширенное толкование карьеры, определяя ее как разбитый на определенные промежутки жизненный путь человека, связанный с его работой. Так, одной из популярных зарубежных теорий карьеры является теория *Д. Сьюпера*, в которой он представил карьеру в виде «спектра жизненных ролей». *Д. Сьюпер* наполнил понятие «карьера» всеобъемлющим смыслом — как последовательность и комбинацию ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни³.

Рассматривая определения понятия «карьера», данные авторами, можно выявить сущностные признаки карьеры. Чаще всего карьера рассматривается как процесс профессиональной деятельности, в ходе которой работник осваивает новые технологии и технику, приемы работы, функциональные и должностные обязанности, управленческие и социальные роли и т. д.

Известный отечественный исследователь *А. К. Маркова* в понимание карьеры вкладывает два значения: в первом случае карьера рассматривается ею как профессиональное продвижение, профессиональный рост, переход от одних ступеней профессионализма к другим; во втором случае под карьерой понимается должностное продвижение, где на первый план выступает занятие определенной должности. При этом, по мнению автора, человек может осознанно выбирать и строить свою карьеру как в профессиональном, так в должностном плане,

¹ *Комаров Е.* Управление карьерой.— Ч. 1 и 2. URL: <http://www.hrm.ru/db/b2/doc.html>.

² *Иванцевич Д. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления.— М., 1991.— С. 123.

³ *Super D.* Careers and Jobs.— New York, 1983.

причем обе стороны карьеры могут не совпадать: профессионал может не занимать высоких должностей, и, напротив, человек на высоких должностях может не обладать высоким уровнем профессионализма¹.

А. И. Кравченко, анализируя понятие «карьера», выделяет ее идеальный аспект — планируемую на отдаленную перспективу линию жизненной судьбы, измеряемую количеством достигаемых статусов и их рангов².

И. Д. Ладанов определяет важнейшую характеристику карьеры не только и не столько как продвижение по должностным ступеням, а как процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности. Причем должностное восхождение в ходе карьеры выступает не как самоцель, а только в качестве одного из вариантов средств самореализации, к числу которых можно также отнести профессиональное совершенствование, вовлечение в процесс исполнения усложненных задач, насыщение труда элементами творчества³.

Многие авторы, например *В. Р. Веснин*, *А. Я. Кибанов*, *Дж. Иванцевич*, *А. А. Лобанов* и др., выделяют в карьере аспект субъективного осознания профессионального пути. Карьера определяется ими как индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Так, по словам *А. А. Лобанова*, «карьера не означает иного успеха или неудачи, кроме как в собственном суждении индивида»⁴.

В. Р. Веснин конкретизирует понятие карьеры как «...продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов»⁵.

А. Я. Кибанов дает более широкое толкование: «Карьера — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, материальных богатств»⁶. В данном определении следует критично относиться к мысли автора о карьере как од-

¹ *Маркова А. К.* Психология профессионализма.— М., 1996.— С. 123–127.

² *Кравченко А. И.* Социология управления.— М., 2004.— С. 356.

³ *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировка).— М., 2004.— С. 168.

⁴ *Иванцевич Д. М., Лобанов А. А.* Указ. соч.

⁵ *Веснин В. Р.* По ступенькам деловой карьеры // Менеджмент для всех.— М.: Юрист, 2003.— С. 158–169.

⁶ *Кибанов А. Я.* Управление деловой карьерой персонала: учеб.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 298–307.

нажды выбранному пути, так как реалии современного общества приводят к множеству выборов не только места работы и должности, но и профессии, специальности.



В ряде работ раскрывается психологическое содержание понятия карьеры. Так, А. А. Бодалев и Л. А. Рудкевич в качестве психологического наполнения термина приводят такие составляющие, как:

- характер целей, которые ставит человек, включаясь в один из важных для общества видов деятельности;
- система мотивов, побуждающих человека осуществлять деятельность, а также стоящую за этими мотивами систему ценностей;
- степень актуализации при осуществлении трудовой деятельности способностей специалиста, свидетельствующих о достигнутом уровне профессионализма¹.

В социологии применяется близкий к понятию «карьера» термин «социальная мобильность», подразумевающий совокупность социальных перемещений людей — изменение социального статуса на протяжении всей жизни человека (в отличие от территориально-пространственного перемещения).

NB

Таким образом, понятие карьеры рассматривается с различных позиций. С точки зрения *процессного* подхода, карьера может быть определена как способ достижения целей и результатов в основной форме личностного самовыражения. С позиций *статусного* подхода карьера — это достигнутый человеком результат деятельности и социальный статус. В рамках *ценностного* подхода карьера связана с общественно значимой деятельностью личности в социуме. С позиций *индивида* карьера понимается как индивидуальный трудовой путь человека, его деятельность, выраженная в профессиональной или должностной форме.

При всем разнообразии подходов и точек зрения большинство исследователей объединяет идея карьеры как продвижения по служебной лестнице, сопровождающееся изменением навыков, способностей, квалификационных возможностей работника.

Таким образом, карьера — это динамическое явление, процесс профессионального роста человека, его авторитета и статуса, вознаграждения и престижа; в то же время карьера — это процесс самореализации человеком своего трудового потенциала, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице.

Кроме процессной карьера имеет статичную характеристику. В карьерном движении важно как содержание процесса, так и образ результата этого процесса, как содержание развития человека в социальном пространстве, так и форма этого развития, траектория пути, последовательность занимаемых человеком позиций в социальном пространстве.

Другими словами, карьера — это развитие человека и освоение им социального пространства.

¹ Бодалев А. А., Рудкевич Л. А. О содержательном наполнении понятия «карьера» и ее вариантах // Как становятся великими или выдающимися?— М.: КВАНТ, 2002.— С. 53–57.

Уточнение содержания понятия карьеры показывает, что карьера является сложным, комплексным и многоаспектным явлением или социальным феноменом.

В философском смысле феномен (в переводе с греческого — то, что является) — это то, что явилось в сознании человека, в его чувственном опыте и далее в процессе его осмысления.
Феномен — это и ощущение, и восприятие, и представление, и мысль о действительности¹.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством различных факторов, прежде всего связанных с особенностями и уровнем развития общества, в котором существуют человек и организация, особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды (организации, профессиональной сферы), в которой развивается его карьера.

Комплексность предполагает необходимость рассмотрения карьеры с разных сторон, использования при ее исследовании различных подходов. Карьера находится в поле зрения различных наук, каждая из которых выделяет свой предмет. Психология изучает особенности мотивации, психологические характеристики личности, стремящейся сделать карьеру; социология рассматривает карьеру как социальное явление, ее взаимосвязь с развитием общества; наука об управлении анализирует карьеру с точки зрения ее влияния на функционирование и развитие организации.

Многоаспектность карьеры выражается в ее наполненности различными составляющими. Карьера представляет собой сложное переплетение, комбинацию таких направлений деятельности человека, как совершенствование уровня профессионального и личностного развития, мероприятия по самопрезентации, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе). Кроме того, полноценное развитие карьеры — это обязательное участие, действия со стороны карьерной среды (организация), направленные на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности, на создание системы справедливой и объективной оценки его деятельности.

Сложность феномена карьеры отражается и в многообразии ее видов, различных подходах к типологизации карьеры.

1.3. Типология карьеры

Практически все исследователи карьеры создают свою типологию, классифицируя типы и виды карьеры по различным основаниям.

Типология карьеры *В. Ю. Иванова* способствует выделению ее видов с учетом ряда критериев. Так, в зависимости от **среды рассмотрения** традиционно выделяют карьеру профессиональную и внутриорганизационную².

¹ См.: *Философский словарь* / под ред. А. Фролова. — М.: Политиздат, 1987.

² *Иванов В. Ю.* Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. URL: <http://www.mcpg.ru>.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, формирование индивидуального стиля работы и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти в разных организациях, сохраняя приверженность избранной профессии или меняя ее на другую.

Внутриорганизационная карьера представляет собой смену ролей и стадий развития работника в рамках одной организации.

В современных условиях достаточно часто человек оказывается перед необходимостью комбинировать различные виды карьеры. В течение трудовой жизни возможны четыре варианта карьерного пути:

- 1) продвижение по служебной лестнице одной организации в рамках одной специальности;
- 2) продвижение по служебной лестнице в одной организации со сменной специальностью, вида деятельности;
- 3) переход в другую организацию в рамках одной специальности;
- 4) переход в другую организацию со сменой специальности или вида деятельности.

Каждый из этих вариантов может успешно сочетаться с другими видами карьеры.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях движения работников в структуре организации — вертикальном, горизонтальном, центростремительном.

С вертикальным направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение представлено наиболее явно. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень служебной иерархии. Такой вид карьеры часто называют служебной или служебно-должностным продвижением;

При горизонтальном направлении карьеры имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы, проекта и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой должности (как правило, с соответствующим изменением вознаграждения).

Горизонтальное направление карьеры требует от работника в сжатые сроки изучить функциональные требования и задачи, предъявляемые на новом месте работы. Хотя при этом уровень эффективности деятельности может на какое-то время понизиться, работник получает возможность профессионального роста. Кроме того, в случае, если новая деятельность требует слишком больших усилий, он может вернуться на прежнее место работы. Такой способ карьеры применяется как своего рода «подстраховка» специалистов, делающих первые шаги на уровне общего руководства.

Горизонтальная карьера или «рост на месте» во многих случаях является хорошим механизмом управления карьерным ростом работников для организаций, построенных по пирамидальному принципу, ведь чем выше, тем меньше рабочих мест, больше конкурентов и меньше шансов на продвижение. Однако для того чтобы человек воспринимал горизонтальное продви-

жение как реальную карьеру, необходимо выполнение определенных условий, в числе которых, например, признание профессиональным сообществом, рост вознаграждения.

При центростремительном направлении карьеры происходит движение к центру — руководству организации. Работник, не занимая высоких должностей, может влиять на принимаемые управленческие решения, так как становится близким к руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту. Это может проявляться в приглашении работника на ранее недоступные ему встречи и совещания как формального, так и неформального характера, предоставлении доступа к неформальным источникам информации, доверительном обращении и поручениях руководителя.

Такая карьера может иметь как позитивный характер, в случае если работник является высококвалифицированным и авторитетным специалистом и обладает экспертным мнением, так и негативный характер в противоположном случае.

В зависимости от **принадлежности** человека к **определенной сфере профессиональной деятельности** можно выделить *карьеру менеджера, карьеру юриста, карьеру преподавателя или карьеру научную, политическую* и т. п. Такая классификация позволяет изучать и описывать как типичные модели карьеры в разных сферах, так и выявлять особенности карьерного роста работников различных отраслей. Однако данная типология опирается на единственный критерий и не учитывает возросший в последнее время динамизм в смене видов, сфер и направлений деятельности.

Введение такого критерия карьеры, **как характер карьерной динамики**, позволяет выделить четыре ее типа:

— *обычная карьера* характеризуется последовательным прохождением всех основных этапов профессиональной жизни: выбор профессии, апробирование своих возможностей в одной или разных организациях, овладение профессией и упрочение в ней, повышение квалификации, снижение работоспособности и уход на пенсию;

— *стабильная карьера* представляет собой прямое продвижение от профессионального обучения к единственному постоянному типу и месту работы;

— *нестабильная карьера*. В этом случае после проб и упрочения в одной сфере деятельности следуют новые пробы, которые могут быть как вынужденными (в случае потери работы, работоспособности), так и добровольными (смена интересов);

— *комбинированная карьера* связана со сменой относительно коротких периодов стабильной профессиональной жизни и занятости периодами безработицы, а затем профессиональной переориентацией — сменой профессии, специальности, вида работы.

По **содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений** можно выделить такие виды карьеры, как *властная, квалификационная, статусная, монетарная (карьера дохода)*.

Основаниями для классификации могут быть также **характеристики процесса карьерного развития**. Карьера работника может быть *восходящей* и *нисходящей*.

Восходящая карьера отражает прогрессивные изменения в карьере работника.

Нисходящая карьера отражает определенный регресс в профессиональном развитии. В обществе часто расценивается как неудача. Однако можно выделить ряд ситуаций, когда нисходящая карьера — не только разумная, но и необходимая и приемлемая альтернатива. Например, если человек ценит преимущества, которые дает географическое расположение нового места работы, и соглашается на более низкую должность с тем, чтобы переехать, например, в столичный город. Или работник чувствует стремление к обретению большей самостоятельности и возможностей для самовыражения, связанных с внерабочей деятельностью (общественной, политической и др.), и по этим соображениям может с удовлетворением воспринимать более низкий уровень ответственности и требований на новом месте работы. К такого рода случаям можно отнести и ситуацию выбора: быть уволенным или переведенным на нижестоящую должность.

Вертикальную нисходящую и горизонтальную карьеры некоторые авторы рассматривают в рамках нетрадиционных способов развития карьеры, относя к ним, кроме одноуровневых перемещений и понижения в должности, также временные назначения.

По характеру протекания различают *линейный* и *нелинейный* типы карьеры. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует продвижение, осуществляющееся скачкообразно. Как частный случай данных видов выделяют застой (стагнацию, тупик) — стадию отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

По степени стабильности оправдано выделение карьеры *устойчивой* и *неустойчивой*, а **по степени последовательности** — *прерывистой* и *непрерывной*.

По возможности осуществления карьеру делят на *потенциальную* (планируемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его потребностей, способностей, целей) и *реальную* (то, что удалось достичь на протяжении определенного периода времени).

Критерий общей направленности использован в типологии, предлагаемой Л. А. Кудринской. В качестве основания для типологизации карьеры автором предложено два критерия — **форма и скорость продвижения**. Исходя из формы карьеры выделяется *прямая* карьера (без переходов) — профессиональное продвижение внутри одного и того же подразделения и *«извилистая»* (с переходами) — профессиональное продвижение специалиста из подразделения в подразделение одной и той же организации. По критерию скорости данный автор выделяет *быструю*, *среднюю* и *медленную* карьеру.

Понятие скорости квалификационно-должностного продвижения рассматривалось и другими авторами. Так, Т. М. Ларионова изучала темп продвижения работника, вводя коэффициент скорости карьеры для линейных руководителей¹.



№ 1.4—
1.6

¹ Подробнее об этом см.: Зайцев Г. Г., Черкасская Г. В. Управление деловой карьерой.— М.: Академия, 2007.— 265 с.

Наиболее подробную типологизацию карьеры, ориентированную на выявление особенностей карьерного роста и одновременно дающую возможность прогнозировать развитие карьеры, приводит *Е. Молл*. Автор осуществила классификацию управленческих карьер по четырем параметрам:

- скорость продвижения по уровням должностной иерархии;
- последовательность занимаемых должностей (позиций);
- проективная ориентация, подразумевающая три варианта: на вышестоящую должность (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за удержание достигнутого положения;
- личностный смысл должностного продвижения. В основе осуществления карьеры может быть целый ряд мотивов: власть, самореализация, самоутверждение, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе и т. д.¹

Учитывая данные параметры, Е. Молл выделяет восемь типов карьеры, в значительной степени определяющих организационное поведение современных российских руководителей (табл. 1).

Таблица 1

Классификация типов карьеры

Тип карьеры	Параметр классификации			
	Скорость продвижения	Последовательность занимаемых должностей	Перспективная ориентация	Личностный смысл продвижения
А	1	2	3	4
Суперавантюрная	Очень высокая	Пропуск значительного числа промежуточных ступеней	Дальнейшее быстрое продвижение	Власть, расширение сферы влияния
Авантюрная	Достаточно высокая	Пропуск двух должностных уровней	Дальнейшее быстрое продвижение	Расширение сферы влияния, самоутверждение
Традиционная (линейная)	Определяется способностями конкретного работника, отчасти протекционизмом и связями	Постепенное продвижение вверх, иногда с непродолжительным понижением в должности, возможен пропуск одной ступени	Освоение необходимых знаний, умений, навыков, накопление опыта взаимодействия с людьми и воздействия на них	Дальнейшее постепенное продвижение
Последовательно-кризисная	Соответствует скорости изменений	Возможно временное нисходящее движение	Борьба за сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
Прагматичная (структурная)	Соответствует наиболее простым способам решения карьерных задач	Перемещения осуществляются в рамках одного и того же уровня управления	Сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
Отбывающая	«Нулевая»	Карьера завершена	Удержание занимаемой позиции	Реализация личных интересов

¹ См.: Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера.— СПб., 1995.

1.3. Типология карьеры

Окончание табл. 1

А	1	2	3	4
Преобразующая	Высокая	Продвижение вверх как постепенное, так и скачкообразное в новых областях или сферах производства	Дальнейшее продвижение	Решение сложных социально-значимых проблем, реализация новых идей
Эволюционная	Соответствует скорости роста организации	Соответствует возможностям, предоставляемым организацией	Дальнейшее продвижение	Совмещение общественных и личных интересов

Достоинство подхода Е. Молл заключается в том, что автор не только приводит достаточно проработанную типологию карьер, но и подкрепляет ее примерами тенденций развития рассматриваемых типов карьеры.

Суперавантюрная карьера может быть случайной или состоявшейся совместно с сильным лидером. К случайным относят те карьеры, в основе которых лежит удачное стечение обстоятельств: человек оказался в «нужном месте в нужное время». Совместные карьеры основываются на продвижении работника лидером или членами семьи, родственниками, друзьями.

Исторический опыт и статистические данные свидетельствуют о том, что суперавантюрные карьеры часто заканчиваются крахом. В России в настоящее время отмечается рост именно этого типа карьеры, что объясняется кризисными проявлениями в экономической и социальной сферах общества.

Сходные тенденции отмечаются и для авантюрного типа карьеры. В недавнем прошлом рост авантюрных карьер был связан с широкомасштабными кампаниями по выборам руководителей, проведением всесоюзных и всероссийских конкурсов на замещение вакантных должностей директоров предприятий. В настоящее время рост таких карьер чаще всего обусловлен потребностью части руководителей и предпринимателей в подборе кадров по принципу личной преданности.

Среди других тенденций, отмеченных автором, для современных российских условий можно выделить сокращение отбывающих карьер и достижение ими порога естественно-обусловленного значения. Количество последовательно-кризисных карьер сокращается медленнее. Стабилизировалось на достаточно высоком уровне по сравнению с европейскими странами число прагматичных (структурных) карьер. Большинство преобразующих и эволюционных карьер российских предпринимателей, в отличие от западных, сопряжено с жесткой борьбой за власть внутри организаций, что отражает потенциальную конфликтность при создании новых предприятий.

По мнению Е. А. Могилёвкина, в настоящее время вместо традиционного типа карьеры — линейно-последовательного продвижения от низших к высшим должностным позициям в организационной иерархии — рассматривается концепция поливариантной карьеры, которая соответствует более сложному и динамичному характеру карьерного пути работника современной организации. Этот путь может включать и пики, и

спады, и временный возврат на предыдущий уровень, и смену одного вида деятельности другим, что подчеркивает уникальность карьеры каждого работника¹.

Английское название поливариативного типа карьеры — *protean career* — можно дословно перевести как «протейная» карьера, по имени древнегреческого морского божества Протея, «обладающего многознанием и способностью принимать облики самых разнообразных существ в силу свойства воды отражать наружность любого, кто в нее смотрит»².

Новый взгляд на специфику должностного и профессионального продвижения работников фокусируется на карьере как на динамичном прохождении не одного-единственного, а совокупности многих карьерных циклов. При этом работник может развивать и совершенствовать профессиональные умения и навыки не в одной, а нескольких сферах деятельности, организациях и должностях.

Рассмотрение карьеры с точки зрения выделения ее типов и видов по различным основаниям существенно расширяет и обогащает представления о ее сущностных характеристиках и феномене карьеры в целом.

Выводы

1. В современных условиях динамичного развития общества успех в карьере обеспечивает жизненный успех и повышает качество жизни человека.

2. Карьера представляет собой сбалансированное соотношение процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков, изменение его влияния (власти, авторитета) в среде, престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней, например движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

3. Многочисленные типологии карьеры существенно расширяют представления о феномене карьеры, подчеркивая его сложность и многоаспектность.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие изменения в развитии общества отражаются на характере социально-трудовых отношений и карьеры?

2. Какое из приведенных в тексте главы определений карьеры, на ваш взгляд, наиболее полно формулирует его сущностные признаки? Обоснуйте свою точку зрения.

3. Какая из характеристик карьеры отражает ее сущность?

4. Какие виды карьеры выделяются в зависимости от направления движения работника в организации?

5. Что является основой типологизации карьеры Е. Молл?

¹ См.: Могилёвкин Е. А. Психолого-акмеологическая концепция профессионала: моногр.— Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005.

² Мифологический словарь / под ред. Е. М. Мелетинского.— М., 1992.



ГЛАВА 2. КАРЬЕРА КАК ПРОЦЕСС И РЕЗУЛЬТАТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

2.1. Этапы и стадии карьеры

Сущностным признаком карьеры является ее характеристика как процесса развития человека в трудовой деятельности. Любое развитие предполагает закономерное и целенаправленное изменение во времени, выраженное в количественных, качественных и структурных преобразованиях. Одной из закономерностей развития является этапность, или наличие определенных стадий. Развитие в процессе карьеры может быть многосторонним, совершаться по различным направлениям, а значит основаниями для выделения этапов или стадий могут служить различные аспекты карьеры.

Практически все исследователи феномена карьеры отмечают, что в процессе ее осуществления человек проходит через связанные друг с другом этапы.

Так, А. Я. Кибанов выделяет в карьере шесть этапов, каждый из которых сопряжен с определенным периодом жизни и ведущими жизненными ценностями и потребностями человека.

Предварительный этап (примерно до 25 лет) включает профориентацию, получение среднего специального или высшего профессионального образования, начало трудовой деятельности. В этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности.

Этап становления продолжается примерно от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную специальность, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и обостряется потребность в независимости. Обычно в этом возрасте люди создают семьи, поэтому стремятся иметь доход, обеспечивающий достойный уровень жизни.

Этап продвижения обычно приходится на возраст от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размера заработной платы, а также сохранения и поддержания здоровья и работоспособности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов (от 45 до 60 лет). На этот период приходится пик совершенствования квалификации, возможен подъем на новые служебные ступени. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Деятельность на данном этапе характеризуется творчеством. Человек достигает вершин независимости и самовыражения, пользуется заслуженным уваже-

нием окружающих. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к капитализации доходов.

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Работник готовится к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется определенным кризисом (человек получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), потребности в самовыражении, в уважении и признании достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда и стремится увеличить другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, *пенсионном, этапе* карьеры в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и людям своего круга. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать предметом озабоченности человека¹.

№ 2.1–



2.2

Достоинством данной периодизации является установление связи между этапами карьеры и системой ценностей и потребностей человека в каждый возрастной период. Однако подобный подход основывается на расширенном толковании карьеры как трудового пути на протяжении всей жизни.

Известный ученый в области управления персоналом *В. Р. Веснин* также выделяет в карьере шесть этапов:

— *подготовительный* (18–22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, так как она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации, где закладываются основы будущего специалиста и руководителя;

— на *адаптационном этапе* (23–30 лет) происходит вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки;

— в рамках *стабилизационного этапа* карьеры (30–40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув своего пика, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются более широкие возможности продвижения по служебной лестнице. Но к концу этого периода все становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу;

— отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что в ряде случаев дальнейшее

¹ См.: Кибанов А. Я. Указ. соч.— С. 298–307.

продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления в новой ситуации и решать, как жить дальше. Принятие такого решения означает переход к *этапу консолидации* карьеры, приходящемуся на возрастной интервал 40–50 лет;

— *этап зрелости* наступает в возрасте 50–60 лет. Это время, когда люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи;

— наконец, *завершающим этапом карьеры*, который наступает после 60 лет, является подготовка к выходу на пенсию¹.

Возрастная периодизация деловой жизни человека, стремящегося продвинуться по служебной лестнице, встречается и в зарубежной литературе. Английские специалисты по управлению *М. Вудкок* и *Д. Фрэнсис* рассматривают следующие этапы карьеры:

1. Начало карьеры — 20–24 года.
2. Приобретение компетентности — около 30 лет.
3. Анализ достижений и поиск возможностей для перемен — около 40 лет.
4. Мастерство — около 50 лет.
5. Подведение итогов карьеры — около 60 лет².

В данной периодизации обращает на себя внимание достаточно большая для современных условий длительность каждого этапа — около 10 лет.

Традиционный подход к описанию профессионального развития человека предполагает выделение этапов карьеры по критерию возраста, однако этап профессионального роста не всегда связан с возрастом.

В современной концепции карьеры ведущим критерием, определяющим границы того или иного этапа карьеры, является не биологический возраст (согласно которому, например, 40–45-летние работники рассматриваются как находящиеся в середине карьеры), а так называемый карьерный возраст. В основе этого положения лежат ставшие принципиальными различия между понятиями «опыт» и «стаж». В нынешних условиях нередко пяти лет стажа работы по конкретной специальности достаточно, чтобы приобрести опыт, адекватный середине карьерного пути. От современного «карьериста» требуется обладать не конкретным набором длительно приобретаемых навыков, а универсальными умениями, к важнейшим из которых относятся способность адаптироваться к меняющимся условиям среды и эффективное самообучение.

В характеристике карьеры большое значение имеет понятие *стадий карьеры*. Они определяются как периоды, различающиеся задачами, карьерными интересами и особенностями деятельности.

В основу выделения стадий карьеры *И. Д. Ладановым* положены характеристики деятельности человека на каждой стадии — задачи, действия, особенности взаимоотношений (табл. 2). В связи с этим и названия стадий носят деятельностный характер: «разведка боем», становление, процветание, затухание³.

¹ См.: *Веснин В. Р.* Указ. соч.— С. 162.

² См.: *Вудкок М., Фрэнсис М.* Раскрепощенный менеджер.— М., 1991.

³ См.: *Ладанов И. Д.* Указ. соч.— С. 170.



С. 24

NB

Таблица 2

Стадии карьеры (И. Д. Ладанов)

Характеристика деятельности	Стадия			
	«Разведка боем»	Становление	Процветание	Затухание
Задачи	Овладение навыками; привыкание к работе	Продвижение, повышение квалификации, обретение индивидуального стиля деятельности	Достижение успехов; овладение мастерством	Подготовка к выходу на пенсию
Действия	Получение помощи; следование инструкциям	Самостоятельная работа	Обучение других лиц; оказание влияния на политику организации	Повременная работа
Взаимоотношения с другими	Как молодой работник	Как коллега	Как наставник	Как советник

Одна из наиболее полных периодизаций карьеры, включающая шесть стадий, приводится А. Кудашевым¹. В данном подходе автор отражает главные задачи и примерную длительность каждого периода, при этом фиксирует особенности каждой стадии карьеры и смену ролей работника (табл. 3).

Таблица 3

Стадии карьеры работника (А. Кудашев)

Название этапа	Главные задачи	Длительность периода	Особенности карьеры
А	1	2	3
Обучение	Адаптация; поиск своего места в организации путем соответствия требованиям рабочего места и должностным обязанностям	Первые 3–5 лет работы	Работники на этой ступени могут испытывать состояние тревожности, беспокойства, ощущать разрыв между своими представлениями о работе и тем, чем она является в действительности
Борьба за признание	Должностной рост	5–10 лет работы	Продвижению могут мешать традиции, сложившиеся в организации, конкуренция с коллегами; для преодоления работники вынуждены действовать более активно и энергично
Консолидация	Расширение сферы приложения своих способностей, достижение признания как профессионала	10–15 лет работы	Большинство работников получают назначение на руководящие посты, открывая для себя новое поле деятельности
Переоценка	Рациональная оценка имеющихся ресурсов	После 15–20 лет работы	Кризис «середины карьеры», приостановка в профессиональном развитии для одних и успешное преодоление проблем, приобретение большей внутренней свободы и нового импульса к творчеству для других

¹ Кудашев А. Р. Современный менеджмент. 100 основных понятий (организационные, методические и психологические аспекты).— Уфа: РИО БАУ, 1994.— С. 45–47.

2.2. Модели карьеры

Окончание табл. 3

А	1	2	3
«Мастер управления»	Достижение целей организации, оказание поддержки молодым сотрудникам	После 20–30 лет работы	Руководитель старается создать условия для развития каждого работника
«Опытный консультант»	Консультирование по ситуациям, требующим глобального подхода или прояснение истории (идеологии) ранее принятых решений	После 30 лет работы	Многоопытный руководитель уходит от оперативного управления, передав пост одному из своих бывших подчиненных

Ограниченность данной периодизации связана с ее привязкой к одному типу карьеры — внутриорганизационной карьере.

Разнообразие подходов к выделению этапов и стадий карьеры позволяет, сравнивая их между собой, выявить общие закономерности развития карьеры и обобщить их в типичных моделях.



№ 2.3



С. 25

2.2. Модели карьеры

В настоящее время известно несколько подходов к моделированию карьеры.

Моделирование карьеры, объединяя множество признаков карьерного роста, обогащает наши представления о феномене карьеры и становится основой для деятельности по планированию карьеры. Моделирование представляет процесс создания модели — условного образа какой-либо реальности или феномена.

И. Д. Ладанов рассматривает три модели карьеры¹. Первая — модель жизненных циклов — базируется на том, что за время своей трудовой жизни человек периодически сталкивается с ситуациями, которые требуют от него усложняющихся профессиональных действий. Каждый раз в таких случаях для того чтобы быть успешным в профессиональной деятельности на новой стадии, он оказывается перед необходимостью совершенствовать свои навыки или переучиваться, преодолевать трудности и проявлять карьерное упорство. В этом смысле каждая стадия карьеры — это выход на новый жизненный цикл.

Вторая модель — организационно-ориентированная — основывается на том, что карьерный путь работника проходит в организации, где действуют слаженные рабочие группы. И переход с одного уровня служебной иерархии на другой, с одной стадии карьеры на другую предполагает необходимость не столько осваивать новые технологии деятельности, сколько

¹ Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. — М.: УЦ Перспектива, 1997. — 288 с.

встраиваться в новую систему отношений. В этом случае одним из ведущих личностных качеств, обеспечивающих успешное продвижение, является умение подстраивать свое поведение под поведение своих коллег.

Третья модель — *лично-ориентированная* — описывает продвижение по карьерным стадиям, исходя из потребностей и устремлений работника: одни хотят быстрого продвижения, другие не спешат, а третьи не прочь остаться на одной и той же стадии вплоть до пенсии. Соответственно и карьерное поведение человека будет меняться.

Как видим, в основу выделения данных моделей положены различные принципы, но объединяет их необходимость для работника учитывать особенности карьерного роста в каждой модели и модифицировать свое поведение, развивая соответствующие личностные качества.

А. П. Егоршин, опираясь на обширный опыт исследования реальных карьер руководителей и исходя из характера самого продвижения, приводит четыре модели карьеры, давая им метафорические названия — «лестница», «трамплин», «змея» и «перепутье»¹.

Модель карьеры «лестница» характеризует постепенный подъем по служебной иерархии: человек продвигается по службе в соответствии с ростом его компетентности; занимает высокую должность в период максимальной реализации профессионального и личностного потенциала; удерживается на этой должности определенный период времени, а затем следует такое же постепенное понижение по служебной лестнице с занятием менее ответственных должностей.

Модель «трамплин» предполагает подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности и пребывание на этой должности вплоть до выхода на пенсию. Негативный аспект данной модели карьеры заключается в том, что, если работник не желает своевременно уходить на пенсию, это ведет к невозможности ротации кадров и «кадровому застою», особенно когда к управлению приходит руководитель в 45 лет и до выхода на пенсию ему как минимум 15–20 лет.

Модель карьеры «змея» основана на последовательной, сравнительно быстрой смене разных функциональных областей и должностей на горизонтальном уровне организационной структуры с подъемом по служебной лестнице по достижению определенного возраста и наращиванию компетентности. Подобная модель карьеры характерна для работника, «выросшего» из начальника цеха до заместителя директора предприятия, в течение 5–6 лет проработавшего заместителем директора по кадрам, маркетингу, коммерческой деятельности, экономике и, наконец, занявшего пост директора.

Модель «перепутье» описывает пребывание работника в каждой должности ограниченный срок (как правило, до 5 лет) с последующей оценкой его потенциала (например, в процессе аттестации) и принятием решения о повышении, сохранении должностного уровня или понижении. Например, после пяти лет работы менеджера среднего уровня управления по итогам его комплексной оценки возможны три ситуации:

1. Если руководитель готов к занятию вышестоящей должности и есть вакантная должность, работник становится руководителем высшего звена управления.

¹ Егоршин А. П. Модель рабочего места и карьеры // Кадры.— 1996.— № 12.— С. 21–22.

2. Если же оценка выявила наличие требуемого уровня компетентности, но должность руководителя высшего звена в силу тех или иных обстоятельств «не для него», в таком случае возможен перевод на другой функциональный участок при сохранении или небольшом повышении достигнутого должностного уровня. Например, назначение начальником другого структурного подразделения. Такое назначение, по данным А. П. Егоршина, нередко приводит к возрастанию эффективности работы.

3. При отрицательной оценке деловых и личностных качеств (например, выявлении повышенной конфликтности, серьезных проблем со здоровьем, отсутствия стремления к повышению квалификации) возможно понижение в должности.

Как указывает А. П. Егоршин, на практике возможны сочетания рассмотренных моделей карьеры. Следует добавить, что прикладное значение данного подхода состоит в применении рассмотренных моделей при проектировании карьерного пространства организации и выработке кадровой политики в отношении карьерного роста работников организации.

В любой из моделей возможны временные остановки в карьере, связанные с понятием «плато». Понятие **«плато карьеры»** активно используется в моделировании карьерного развития, построенном на рассмотрении трех основных стадий — восходящей, плато и нисходящей — и выявлении принципов перехода от одной стадии к другой¹. Плато карьеры может быть двух видов: *организационное*, при котором достижение более высоких позиций в организации невозможно в силу объективных причин, и *личностное*, которое отражает недостаточность компетентности работника для перехода на более высокий уровень служебной иерархии или его нежелание работать на другом должностном или функциональном уровне.

Авторы данного подхода на основе проведенного исследования карьеры ряда руководителей высшего звена установили, что быстрое восхождение руководителей начиналось после какого-либо значимого события в их жизни, которое они назвали *«точкой разрыва первого рода»*. Такое событие, как правило, связано с серьезными изменениями в профессиональной или личной жизни человека (переезд в другой город или страну, изменение семейного положения, рождение ребенка, резкая перемена финансового состояния и т. п.).

Когда человек оказывается в «точке разрыва первого рода», он вынужден отказаться от привычного образа жизни, переосмыслить происходящее, мобилизовать внутренние ресурсы для принятия решений. Как правило, после такого события карьера приобретает необычный динамизм. Человек, преодолевший такую «точку разрыва», вряд ли задержится на одном месте. В ближайшие годы его карьера будет строиться на постоянном изменении, решении все новых задач и охвате все новых зон контроля и уровня ответственности. Далее возможна «цепная реакция»: постоянно изменяющаяся среда и сама роль руководителя в ней бросает человеку вызов, и он приобретает привычку к «разрывам».

В данной модели движение вверх может происходить либо последовательно, либо резко, скачкообразно, за сравнительно небольшой промежуток



№ 2.4

¹ См.: Сценарий для топ-менеджера...

времени. В современной России в карьере менеджера часто встречаются резкие повороты, после которых, если он внутренне готов к «разрыву», он преодолевает несколько существенных карьерных ступеней за исключительно короткое время — обычно от года до пяти лет.

Но возможен и другой сценарий движения карьеры. Через несколько лет после карьерного скачка менеджер может оказаться на карьерном плато. Это состояние, когда карьерное развитие в силу внутренних или внешних, сознательных или спонтанных причин по сути остановилось. Работа на этом этапе характеризуется стабильным уровнем ответственности, достаточной компенсацией и относительно низким (по сравнению с быстрым карьерным ростом) уровнем стресса. Для некоторых топ-менеджеров состояние плато является сознательной целью в карьере. Достигнув его, многие руководители начинают стремиться не к росту, а к удержанию позиции.

Так, нередко руководители переходят из компании в компанию, оставаясь на одном позиционном уровне. Например, менеджер, придя в компанию, инициировал проект, получил первые результаты, «снял сливки» и ушел в другую компанию. При этом он не реализовал те серьезные преобразования, которые могли бы закончиться большим успехом в его карьере, не дошел до возможной «точки разрыва первого рода». Такой переход является сознательным отказом от потенциальных возможностей и нового уровня ответственности. Фактически менеджер использует такой маневр как способ удержаться на «плато». Одновременно это может быть попыткой избежать возможной «точки разрыва второго рода», с которой начинается угасание карьеры.

Таким образом, данная модель показывает, что менеджер может находиться в одном из трех карьерных состояний: *восходящая карьера* (движение вверх), *плато* (работа на одном уровне) и *нисходящая карьера* (движение вниз), что может быть отражено с помощью профиля карьеры, общий вид которого представлен на рис. 1.

Данный подход к моделированию предоставляет возможность графического отражения процесса развития карьеры. Для этого необходимо ввести профиль карьеры в пространство координат.

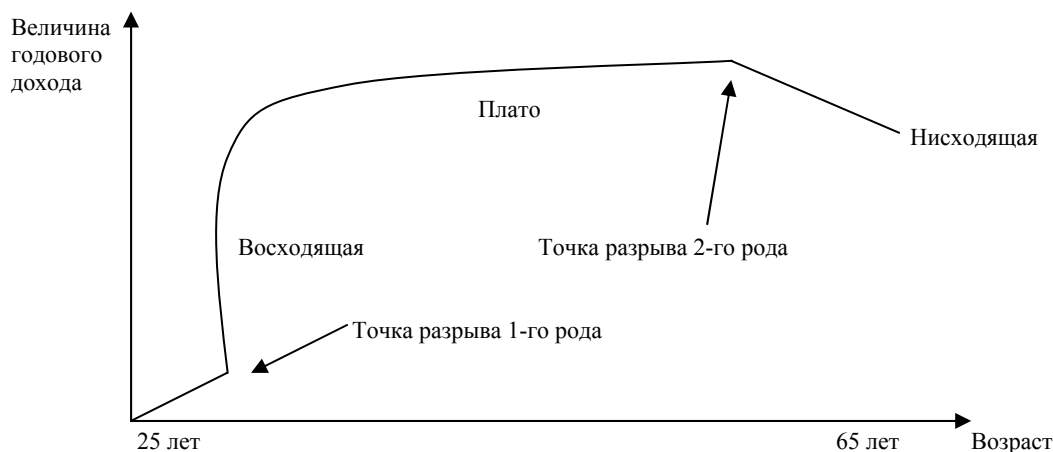


Рис. 1. Профиль карьеры



Выделение этапов карьеры в соответствии с возрастом позволяет одну из координат обозначить «возраст» и в качестве временного интервала принять период от 25 до 65 лет. Его начало приходится на завершение образования и приобретение первоначального опыта, а конец соответствует среднему возрасту выхода руководителя на пенсию. Для второй координаты имеет смысл взять показатель динамики карьеры. Такие показатели могут быть различными — например, объем бюджета, которым оперирует руководитель, количество подчиненных, масштаб задач и уровень ответственности, темп роста доходов и др. Последний показатель является наиболее подходящим, так как отчасти интегрирует все остальные и достаточно объективен.

Построение профиля карьеры в подобной системе координат позволяет графически смоделировать и получить представление о ее эффективности: эффективность карьеры может быть выражена площадью образованной профилем фигуры — чем больше суммарная площадь, тем выше эффективность.

Кроме того, графическое моделирование карьеры дает возможность отразить особенности трех стадий.

Восходящие виды карьеры могут быть описаны тремя основными характеристиками:

1. Возрастной интервал, во время которого происходит движение вверх.
2. Угол восхождения (крутизна), который измеряется углом наклона линии, соединяющей точки начала и конца карьерного восхождения, к оси возраста.
3. Высота восхождения — это максимальная отметка на оси величины годового дохода, соответствующая завершению процесса карьерного восхождения руководителя.

На рис. 2 представлены четыре наиболее распространенных вида восходящей карьеры: а — стремительная, б — плавное восхождение, в — восхождение меняющимся темпом, г — поступательное восхождение с отступлением вниз.

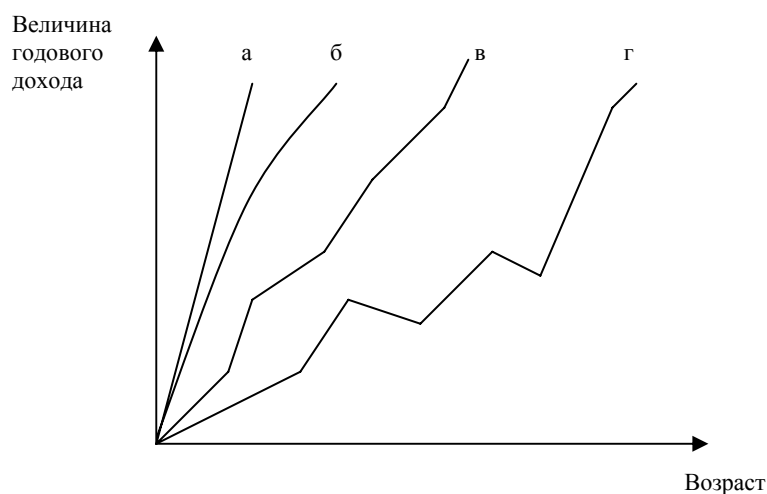


Рис. 2. Профили восходящей карьеры

Однако любое восхождение в карьере, как правило, заканчивается выходом на плато. Здесь многообразие видов не меньше, чем при восхождении, поскольку плато в пространстве выбранных координат может располагаться по-разному. Наиболее распространенными и типичными для современной ситуации можно считать следующие виды плато: короткое и низкое плато очень молодого руководителя, которое затем, возможно, перейдет в восходящую стадию; длинное плато; короткое, но довольно высокое плато; высокое длинное плато.

№ 2.6—
2.7



При рассмотрении данной стадии карьеры во внимание принимаются возраст, в котором руководитель ступает на плато, уровень дохода, достигнутый к этому моменту, и длительность периода плато. Очевидно, что чем короче и выше плато, тем больше возможностей у руководителя продолжить карьеру по восходящему типу. Длинное плато даже на высоком уровне с большей вероятностью переходит в нисходящую стадию карьеры.

Нисходящая стадия карьеры также может быть смоделирована различным образом (рис. 3):

д — плавная, неявно нисходящая карьера;

е — зигзагообразная нисходящая карьера с периодическим невысоким восхождением;

ж — плавная, явно нисходящая карьера;

з — неровно нисходящая карьера с переменным темпом снижения.

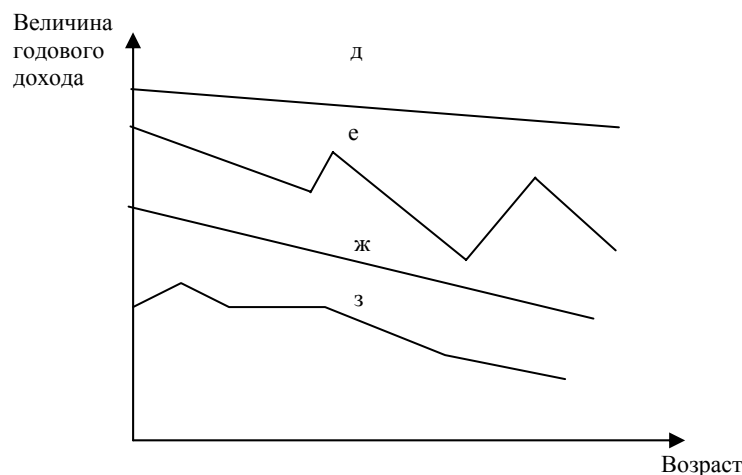


Рис. 3. Профили нисходящей карьеры

Очевидно, что нисходящая карьера вида «д» — самая комфортная для руководителя, так как уровень дохода при этом снижается незначительно.

Следует отметить, что комбинация описанных вариантов стадий карьеры может привести к множеству профилей карьеры, отражающих в свою очередь многообразие вариантов карьерного развития. Каждый вариант может быть обусловлен как объективными, не зависящими от человека факторами, так и субъективными, связанными с особенностями личности руководителя. Изучение системы данных факторов позволяет выявить закономерности в развитии карьеры и учитывать их в управлении.

2.3. Взаимосвязь профессионального самоопределения и карьеры

Понятие «самоопределение личности» соотносится с такими понятиями, как самоактуализация, самореализация, самоосуществление. При этом многие ученые связывают данные аспекты именно с трудовой деятельностью. Так, А. Маслоу считает, что самоактуализация проявляется себя через увлеченность значимой работой, К. Ясперс связывает самореализацию с делом, которое делает человек, И. С. Кон отмечает, что самореализация проявляется через труд, работу и общение.

*Все это позволяет обозначить сущность **профессионального самоопределения** как поиск и нахождение личностного смысла в выбираемой, осваиваемой и выполняемой трудовой деятельности.*

Поиск смысла жизни или деятельности для конкретного человека является одной из наиболее сложных проблем, так как единого смысла, одинакового для всех людей, нет и не может быть. Условно можно выделить обобщенный смысл профессионального самоопределения — поиск такой профессии и работы, которая бы приносила удовлетворение и давала возможность получать достойное вознаграждение.

Проблема профессионального самоопределения, имея несколько аспектов своего рассмотрения (психологический, социальный, экономический и др.), непосредственно связана с поиском путей гармонизации интересов личности и профессии, общественных отношений в профессиональной сфере.

В научном плане изучение данной проблемы нашло свое отражение в ряде работ отечественных ученых. Так, К. А. Абульханова-Славская, Е. А. Климов, А. К. Маркова, Ю. П. Поваренков, Н. С. Пряжников и др. в своих исследованиях уделили существенное внимание влиянию психологических факторов на профессиональное самоопределение¹.

В психологической науке под профессиональным самоопределением понимается готовность и способность человека на основе соотнесения своих желаний, качеств, возможностей и предъявляемых к нему требований сформировать определенную профессиональную позицию и реализовать профессиональную стратегию. При этом анализ научных работ позволяет отметить тенденцию к расширению понимания профессионального самоопределения как необходимого и важного аспекта всего процесса профессионализации личности — не только как выбора профессии, но и выбора себя в профессии.

Необходимость выявления взаимосвязи профессионального самоопределения и карьеры предполагает обращение к ряду научных положений, раскрывающих различные стороны того и другого явления.

¹ См., например: Абульханова-Славская К. А. Стратегии жизни.— М.: Мысль, 1991.— 299 с. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения: учеб. пособие.— М.: Академия, 2004.— 304 с.; Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства: учеб. пособие.— М.: Академия, 2001.— 480 с.

NB

Прежде всего следует отметить, что профессиональное самоопределение рассматривается в контексте профессиональной социализации личности как вид активности, содержанием которой является достижение смысловой определенности в отношении выполняемой трудовой деятельности, структурирование и интеграция своего профессионального будущего.

Специфичность профессионального самоопределения заключается в явном выражении в нем роли внутренних условий, определяющих способность человека к самоорганизации собственной трудовой жизни. Особое внимание обращается на роль самоопределения в ситуациях значительных изменений в профессиональной жизни человека, таких как смена работы или социального статуса и т. д.

Различными исследованиями установлено, что самоопределение в профессии является одним из критериев успешности профессионального становления, проявляющегося в адекватности профессиональных выборов на каждом этапе.

Профессиональное самоопределение как психологический механизм профессионального развития личности обеспечивает разрешение внутриличностных противоречий в ситуации выбора вида деятельности, места работы, должности и т. п. Выбор тех или иных альтернатив в рамках профессионального самоопределения обусловлен как внешними обстоятельствами, так и внутриличностными факторами.

Существует тесная связь между факторами, процессом самоопределения и его результатами. Например, образ себя в профессии как один из факторов самоопределения и соотнесение с ним своих профессиональных планов предполагает их уточнение и корректировку, что и будет обеспечивать эффективность выбираемой стратегии действий.

Содержание профессионального самоопределения как процесса находится в тесной связи с решаемыми на каждом этапе профессионального развития задачами, а также с потребностями личности, в том числе потребностями в признании и самореализации.

Способом профессионального самоопределения человека признается выработка и реализация собственной профессионально-деятельностной концепции.

№ 2.8



NB

Результатом профессионального самоопределения является формирование профессиональной идентичности, которая определяется как устойчивое согласование индивидуально-личностных качеств, содержания профессии, обеспечивающее достижение на конкретном этапе определенного, субъективного уровня профессионализма, обуславливающее дальнейший профессиональный рост и возможность переноса сформированных навыков и умений в измененные условия деятельности.

Сопоставление рассмотренных характеристик профессионального самоопределения и сущностных признаков карьеры показывает, что данные явления оказываются вполне соотносимыми.

Так, *Н. С. Пряжников* относит построение карьеры к процессу профессионального самоопределения, считая, что в его основе — формирование «Я-концепции» личности как образования, постепенно изменяющегося по

мере взросления человека. В свою очередь, целостная «Я-концепция» с ее составляющими в виде «Я-реального» и «Я-идеального» обеспечивает постоянно возникающий в процессе карьерного развития выбор¹.

Дальнейший анализ показывает, что взаимосвязь профессионального самоопределения и карьеры проявляется в целом ряде следующих аспектов:

— поиск и обретение смысла трудовой деятельности как проблема профессионального самоопределения находит свою реализацию в карьерных целях и их достижении;

— структурирование профессионального будущего в процессе профессионального самоопределения проявляется в выбранном карьерном маршруте, вариантах карьерного пути;

— основой для выбора типа и вида карьеры является четкая рефлексия собственных желаний и возможностей как результат формирования профессионального самосознания в ходе самоопределения;

— профессиональные планы как результат профессионального самоопределения являются основой планирования карьеры, определения оптимальных путей решения карьерных задач, а к планированию карьеры предъявляются требования, подобные характеристикам профессионального плана: конкретность, достижимость, наглядность результата, определенность во времени.

Наряду с этим имеется еще ряд факторов, существенным образом обуславливающих профессиональное самоопределение и одновременно влияющих на выбор карьеры. В систему таких факторов входят и внутриличностные — мотивы, потребности, ценности, в том числе выработанные в процессе профессионального самоопределения.

И наконец, воплощением профессионально-деятельностной концепции как способа профессионального самоопределения является индивидуальная концепция карьеры. В основе построения индивидуальной концепции карьеры, как правило, лежит ряд элементов: цели и планы карьерного продвижения, модель карьеры, стратегия и тактика развития карьеры, карьерный потенциал.

Таким образом, устанавливается взаимосвязь и взаимное влияние профессионального самоопределения и карьеры: профессиональное самоопределение рассматривается как составная часть карьеры. В то же время развитие карьеры возможно на основе успешного профессионального самоопределения личности.

Наличие данной взаимосвязи необходимо учитывать как в профконсультировании, так и управлении карьерой.

Выводы

1. Рассмотрение карьеры как процесса профессионального развития позволяет выделить в ней ряд последовательных этапов или стадий, связанных с возрастом, изменением социальной роли, появлением новых задач и потребностей. Периодизация карьерного пути обогащает представления о феномене карьеры и может стать основой разработки карьерных планов.

2. Процесс разработки моделей карьеры, интегрируя различные ее характеристики и стадии, дает возможность представить карьеру графически, метафорически, отразив различные варианты карьерного развития.

¹ См.: Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю. Указ. соч.

3. Профессиональное самоопределение и карьера находятся в тесной взаимосвязи, которая находит свое воплощение в индивидуальной концепции карьеры.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем сходство и отличие подходов к выделению этапов карьеры А. Я. Кибановым и В. Р. Весниным?
2. Какой принцип положен С. Н. Паркинсоном в основу определения этапов карьеры?
3. На чем основываются описанные И. Д. Ладановым модели карьеры? Как можно использовать данный подход в управлении карьерой?
4. Что понимается под карьерным плато? Какие виды плато существуют?
5. В чем проявляется взаимное влияние профессионального самоопределения и карьеры?

№ 2.9



ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

3.1. Основные теории карьеры

Несмотря на высокую значимость карьеры в системе социально-трудовых отношений и большое число отечественных и зарубежных исследований, посвященных различным аспектам карьерного развития, в настоящее время нет единой теории, устанавливающей закономерности выбора и развития карьеры.

Многообразие взглядов исследователей на карьеру проявляется в следующих, преимущественно зарубежных, теориях:

- выбора карьеры;
- развивающей перспективы;
- психодинамической;
- приспособления к работе;
- социального научения.

Личностная **теория выбора карьеры** включает три базовых компонента:

- 1) идею сублимирования психической энергии в ходе реализации профессиональной карьеры;
- 2) положение о существовании тесной взаимосвязи между выбором профессиональной карьеры и иерархией потребностей по А. Маслоу¹;
- 3) постулат о существенном влиянии генетического фактора на выбор того или иного типа карьеры.

Согласно данному подходу на профессиональную деятельность человека и выбор им того или иного типа карьеры решающее влияние оказывает развитие потребностей. Мотивация выбора карьеры является функцией интенсивности и выраженности определенных потребностей. Выбор типа и уровня профессиональной активности рассматривается как результат таких генетических различий между индивидуумами, которые задают особенности в интеллектуальном уровне и способах взаимодействия с разнообразными аспектами окружающего мира. Кроме того, одной из причин выбора людьми различных профессиональных карьер является наличие отличающихся условий окружающей социальной среды и воспитания в детском возрасте.

Теория развивающей перспективы включает следующие основные аспекты: выделение в развитии человека «стадий жизни» и задач, решаемых на каждой стадии, а также установление их влияния на развитие личности. Данный подход акцентирует внимание на проблеме развития. Каждая стадия жизни характеризуется потребностью и необходимостью решить определенные задачи развития, прежде чем индивид сможет продвинуться на следующую стадию.

Так, на жизненной стадии «юность» (15–25 лет) происходит выбор места работы и карьеры. Существенно важным для прогрессивного развития в этот период является достижение «тождества Я».

¹ См. об этом: Маслоу А. Мотивация и личность.— СПб.: Евразия, 1999.

Следующая стадия — «ранняя зрелость» (25–35 лет) — характеризуется развитием потребности в принадлежности к группе. В этот период молодые люди начинают активно вовлекаться не только в отношения с другими людьми, но и с группами и организациями. В терминах стадий карьеры ранняя зрелость соотносится с установлением карьеры и первыми успехами (или неудачами) в продвижении. Между требованиями данного жизненного этапа и соответствующего этапа карьеры могут возникать противоречия. Например, успешное осуществление карьеры может включать поведение, несовместимое с установлением и сохранением дружеских и благожелательных отношений с коллегами по работе, являющимися зачастую конкурентами.

Стадия «зрелости» (35–55/60 лет) связана с реализацией потребности в достижении и творческом самовыражении. Люди на этой стадии сосредоточены на продуктивном и творческом использовании своих профессиональных и личностных способностей, возможностей и талантов. Данная стадия жизни совпадает с последними годами стадии развития карьеры и стадией сохранения. Успех карьеры в этот период зависит от достижения согласия с другими и реализации целей двух предыдущих стадий.

Стадия жизни «зрелость» (после 65 лет) совпадает с пенсионным периодом. Люди успешно его проходят, если достигают «полноты Я», то есть они полностью удовлетворены своей жизнью и своим профессиональным путем, осознавая, что в свое время сделали верный выбор карьеры.

Таким образом, успешная карьера, исходя из подхода «развивающей перспективы», является результатом достижения определенных стадий карьеры к определенному возрасту. Адекватность же выбора карьеры основывается на сходстве между индивидуальной «Я-концепцией» и концепцией профессиональной карьеры, которую человек выбирает.

В **психодинамической теории** успешность карьеры связывается с соответствием между личностью и условиями, обстановкой работы; выбор того или иного карьерного пути — это проявление личности, а не случайное событие. Профессиональные достижения человека и успех в продвижении зависят от возможности реализовать особенности типа личности в ходе осуществления карьеры.

В рамках этого подхода выделяется шесть типов личности: реалистический, исследовательский, артистический, социальный, предпринимательский и конвенциональный. Один из этих типов всегда доминирует у каждого конкретного человека, хотя и остается возможность использовать ряд успешных стратегий в рамках двух и более типов. Дистанции между типами личности существенно различаются. Например, если исследовательский и артистический типы достаточно близки, то исследовательский и предпринимательский прямо противоположны.

Если доминирующая и вторая ориентации близки, то выбрать карьеру относительно легко. Несходство, а тем более диаметрально противоположность первичной и вторичной ориентаций приводит к значительным трудностям в выборе карьеры.

Решающая роль в формировании типа личности отводится влиянию родителей. Влияние родителей проявляется в передаче по наследству опреде-

ленных биологических особенностей, а также в создании необходимых ресурсов, подкреплении определенных форм поведения, обеспечивающих выбор индивидом типа деятельности и карьеры в точном соответствии со своим типом личности. Адекватность такого выбора рассматривается с точки зрения его устойчивости, удовлетворенности трудом и высокой продуктивности деятельности.

К теории выбора карьеры примыкает **теория приспособления к работе**, описывающая главным образом способы развития личности работника со всеми ее установками, ценностями и потребностями, навыками и способностями, и форму их соотношения с выбором карьерного пути. Согласно данной теории, между личностными особенностями работника и выбором типа деятельности и карьеры существует жесткое соответствие. Ведущим понятием в рамках теории приспособления к работе является подкрепление, то есть тот профессиональный опыт, который работник стремится получить, опираясь на свои личностные особенности.

Следующий подход к исследованию карьеры — **теория социального научения**. Большой вклад в создание и развитие данной теории внес А. Бандура¹.

В этом подходе, так же как и в предыдущем, внимание акцентируется на взаимодействии «личность — рабочая обстановка». В то же время теоретические положения данных двух подходов отличаются. В теории социального научения, помимо биологического аспекта (передача по наследству определенных признаков от родителей к детям), признается не менее важной роль школы и социального окружения. Различный опыт подкрепления, его взаимодействие с биологическими особенностями индивида и рабочей обстановкой формирует соответствующий набор умений, навыков и установок у человека.

Одной из наиболее значимых личностных составляющих, согласно теории социального научения, признается с а м о э ф ф е к т и в н о с т ь . Приоритет отдается изучению влияния самоэффективности на профессиональные устремления и установки в рамках рассматриваемого подхода.

Ведущий постулат концепции самоэффективности заключается в определении ожидания эффективности как решающего условия начала и устойчивого осуществления любого вида деятельности. То, как человек оценивает собственную эффективность, определяет для него расширение или ограничение возможности выбора вида деятельности, карьеры; усилия, которые ему придется приложить для преодоления препятствий; настойчивость, с которой он будет решать задачи по профессиональному и должностному продвижению.

Самооценка эффективности оказывает влияние на мотивацию, формы выстраиваемого поведения и возникновение эмоций. Внутренний механизм этой взаимосвязи можно раскрыть на основе анализа карьерного восхождения с точки зрения развития управленческих способностей. Карьерное восхождение ко все более высокому управленческому уровню (от специалиста



№ 3.1–
3.2

¹ Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change // Psychological review, 1977a. — Vol. 84. — № 2. — P. 191–215.

к руководителю отдела, от руководителя отдела к руководителю всей организации) требует развития целого ряда способностей, умений и навыков, в частности таких, как:

- способность использовать более широкий спектр ролевых позиций;
- умение выстраивать поведение, соответствующее конкретной задаче или ситуации;
- настойчивость и последовательность в разрешении задач профессиональной деятельности.

Уровень развития данных способностей у работника прямо связан со степенью выраженности его самооффективности в сфере деятельности.

Другой важной личностной переменной, которой также отводится значительная роль и место в теории социального научения, является л о к у с к о н т р о л я .



Локус контроля (лат. *locus* — место, местоположение и франц. *controle* — проверка) — качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный или внешний локус контроля) либо собственным способностям и усилиям (интернальный или внутренний локус контроля). Понятие «локус контроля» предложено американским психологом *Д. Роттером*. Локус контроля является устойчивым свойством индивида, формирующимся в процессе его социализации. Для определения локуса контроля создан вопросник и разработан комплекс методик, позволяющий выявить закономерную связь между локусом контроля и другими личностными характеристиками. Показано, что люди, обладающие внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленной цели, склонны к самоанализу, уравновешенны, общительны, доброжелательны и независимы. Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется наряду с такими чертами, как неуверенность в своих способностях, неуравновешенность, стремление отложить реализацию своих намерений на неопределенный срок, тревожность, подозрительность, конформность и агрессивность. Экспериментально показано, что внутренний локус контроля является социально одобряемой ценностью («идеальному Я» всегда приписывается внутренний локус контроля)¹.

Заострение внимания исследователей на самооффективности, локусе контроля и других личностных характеристиках, а также ряде навыков и умений позволяет отказаться при исследовании карьеры от традиционного профориентационного подхода. Более важной представляется задача выявить наличие и степень развитости личностных качеств, навыков и умений, обеспечивающих оптимальный выбор карьеры, чем определить, какой именно тип работы и карьеры подходит человеку.

Таким образом, большинство теорий карьеры сосредоточивают внимание на исследовании личностных факторов карьеры.

¹ *Большой психологический словарь* / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко.— СПб.: Прайм-Евроник, 2004.— 672 с.

3.2. Концепции развития карьеры

В исследовательской практике сформировались *два основных подхода к изучению карьеры: с точки зрения человека — субъекта карьеры и с точки зрения организации-работодателя.*

При анализе карьеры работника, помимо личностных особенностей, изучается восприятие карьеры и интерпретация ее успешности или неуспешности самим человеком. Карьера с этой точки зрения связывается не только с успешностью в конкретной выбранной человеком профессиональной деятельности, но и с успешностью в освоении всего многообразия жизненных ролей.

Человек может стремиться не к продвижению по служебной лестнице в соответствии с иерархией должностей, предлагаемых ему организацией, а к тому, чтобы добиться гармоничного баланса между работой и семьей и с точки зрения достижения этих целей оценить свою карьеру как удачную или неудачную. В этом смысле осуществление карьеры можно сравнить с процессом выбора и реализации человеком тех или иных социальных ролей. Кардинальное отличие процесса социализации ролей в ходе онтогенеза от сознательного выбора личностью социальной роли состоит в том, что в первом случае роль «овладевает личностью», а во втором случае личность «овладевает ролью», используя роль как инструмент, средство для перестройки своего поведения в различных ситуациях.

Точно так же человек может овладеть различными путями и способами осуществления собственной карьеры, рассматривая продвижение не как самоцель, а как средство реализации своего профессионального и личностного потенциала, и карьера может «овладеть» человеком. В последнем случае карьера превращается в погоню за личным успехом в служебной деятельности и мотивируется исключительно стремлением к собственному благополучию, что расценивается как карьеризм.

Карьеризм характеризует готовность человека выполнять предъявленные к нему требования лишь потому, что это способствует улучшению его официального положения. Карьеризм — одна из форм выражения эгоцентризма в сфере служебной деятельности, который, однако, выступает под маской преданного и бескорыстного служения общему делу.

Наряду с тенденцией стать объектом карьеры для каждого человека существует возможность реализовать себя в качестве субъекта карьеры. Это может быть при определенных условиях:

- принятии на себя ответственности за результат своих действий;
- проявлении себя как субъекта целеполагания, определении возможности реализации различных вариантов будущего, своей причастности к построению образа желаемого результата и способности его реализовать;
- реализации открывающихся возможностей. Человек в той мере является субъектом своей карьеры, в какой он видит возможные варианты, альтернативы своего продвижения, самостоятельно и осознанно выбирает те или иные модели карьеры;
- принятии ответственного решения о завершении действия. Будучи субъектом карьеры, работник сам принимает решение о завершении данного этапа и переходе к следующему;

— оценивании результата. В качестве субъекта карьеры человека можно рассматривать в том случае, когда он понимает и принимает, что творец своей карьеры — он сам, и достигнутый результат продвижения является лично значимым прежде всего для него самого.

Изучение карьеры как механизма управления персоналом в организации предполагает анализ концепций развития карьеры, вырабатываемых работодателем в рамках идеологии управления. При этом под концепцией развития карьеры понимаются целевые стратегические и тактические установки, восприятие работника в системе трудовых отношений.

Рассматривая эволюцию концепций развития карьеры, *С. И. Сотникова* выделяет следующие ее разновидности:

- 1) производственную концепцию, или концепцию совершенствования процесса накопления человеческого капитала;
- 2) продуктовую концепцию или концепцию повышения качества человеческого капитала;
- 3) торговую концепцию, или концепцию стимулирования использования человеческого капитала;
- 4) маркетинговую концепцию, или концепцию эффективности удовлетворения потребностей и предпочтений работодателя;
- 5) социальную концепцию, или концепцию, социально-этического развития;
- 6) концепцию сервиса рабочей силы¹.

Суть **производственной концепции** заключается в том, чтобы наиболее полно обеспечить организацию персоналом и персонал работой. Согласно этой концепции работодатели регулируют спрос на рабочую силу и ее предложение на внутреннем рынке труда методом ее численной адаптации, то есть численность работников изменяется в соответствии с изменениями объемов производства товаров или услуг. В этой связи работодатель выбирает стратегию приобретения рабочей силы, которая предлагается по низким ценам. В основе концепции лежит подготовка и переподготовка работников, ориентированная на текущие потребности, перспективы развития учитываются слабо, и, как следствие, карьерный рост в организации существенно ограничен.

Реализация такой концепции сопряжена с низким уровнем заработной платы, сниженной трудовой мотивацией и производительностью труда, существованием неэффективных рабочих мест, что в конечном итоге ведет к неэффективности деятельности всей организации.

Продуктовая концепция предполагает, что собственники капитала ориентируются на рабочую силу высшего качества, в наибольшей степени соответствующую высокому уровню в техническом, эксплуатационном и качественном отношениях и обеспечивающую максимальную выгоду для организации. В данной концепции работодатель заботится о профессиональном развитии работников, расширяя инвестиции в человеческий капитал.

Торговая концепция основана на убеждении, что если собственнику капитала предоставить право самостоятельно решать вопрос о развитии карьеры работников, то это может привести к игнорированию усилий по

¹ См.: *Сотникова С. И.* Управление карьерой: учеб. пособие.— Новосибирск: НГАЭиУ, 2000.— 458 с.

стимулированию использования возросших способностей к труду, недоиспользованию человеческого капитала, падению производственно-коммерческой деятельности.

Маркетинговая концепция развития карьеры позволяет оперативно реагировать на изменение требований производства к профессионально-квалификационным характеристикам рабочей силы и прикладывать усилия к тому, чтобы обеспечивать их соответствие перспективам развития организации.

Социальная концепция направлена на разрешение противоречий между социальными потребностями работника и реализуемыми предпочтениями работодателя. Действия по сближению устремлений участников производственного процесса на основе удовлетворения потребностей работника в условиях труда и качестве рабочего места и работодателя в трудовой отдаче работников приводит к равновесию между ними и способствует идентификации работников с организацией, заинтересованности работодателя в инвестициях в человеческий капитал. В конечном итоге это создает материальные предпосылки для социального благополучия.

Концепция сервиса рабочей силы предполагает, что работодатель принимает на себя ответственность за создание и развитие условий потребления рабочей силы с целью поддержания или повышения уровня собственной конкурентоспособности.

Все рассмотренные концепции исходят из представления о человеке как рабочей силе. Рабочая сила как экономическая категория отражает способность человека к труду и характеризует производственные отношения с точки зрения включения этой способности в трудовую деятельность в особой целесообразной форме — форме профессии. Но данная категория не охватывает всю совокупность трудовых отношений. Чтобы учесть социально-экономический механизм активизации человеческого ресурса, требуется категория, которая помимо характеристик рабочей силы включает представления о тех качествах, которые проявляются в труде и отражают его конечный результат. Именно такую роль играет категория «человеческий капитал».



№ 3.3–
3.4



Человеческий капитал — это совокупность знаний, навыков и способностей человека, образующийся в процессе получения образования и инвестиций. При этом под инвестициями понимаются любые действия, которые повышают составляющие капитала — повышение квалификации, мобильность, охрану здоровья и т. д. Человеческий капитал становится источником доходов для самого человека, организации и общества в целом.

Человеческий капитал в отличие от основного капитала имеет специфическую особенность — права собственности на него не могут быть переданы другому лицу.

Собственник рабочей силы и человеческого капитала, как любой собственник экономических ресурсов, стремится максимально их использовать, получить возмещение затрат и прибыль. В связи с этим карьера рассматривается им как деятельность, связанная с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении трудовой жизни.

Данный подход к концепции карьеры, оперируя экономическими категориями и интересами, носит выраженный экономический характер. Его рассмотрение необходимо для понимания эволюции взглядов на роль человека в системе трудовых отношений.

В настоящее время наблюдается тенденция к переходу от управления экономическими показателями деятельности организации к управлению на основе социального развития. В связи с этим актуализируются концепции профессионального становления человека, максимально полно учитывающие психологические закономерности развития личности и направленные на достижение социального и жизненного успеха.

3.3. Психолого-акмеологическая концепция карьеры

Карьера тесно связана со становлением профессионализма человека и личностью профессионала, его стилем жизни, целями и ценностными ориентациями. Именно это положение лежит в основе психолого-акмеологической концепции карьеры.



Слово «акме» происходит от древнегреческого «*акту*» и означает «вершина, высшая точка чего-либо». Интересно, что древнегреческие доксграфы, составлявшие жизнеописания своих великих соотечественников, часто указывали не даты их рождения и смерти, а то время, когда они являли себя миру в наивысшем расцвете мудрости и величия.

Понятие «акмеология» впервые было предложено в 1928 году Н. А. Рыбниковым для обозначения особого раздела психологии — психологии зрелости, или взрослости. Б. Г. Ананьев в книге «Человек как предмет познания» определил место акмеологии в системе наук о человеке, поставив ее в ряд: «педагогика — акмеология — геронтология», отмечая при этом, что периферия онтогенеза (детство и старость) описана хорошо, а период основного расцвета личности изучен явно недостаточно¹. В то же время акмеология призвана исследовать профессиональные достижения человека именно в зрелом возрасте, выявлять связи профессиональных достижений с непрофессиональной деятельностью, изучать способности человека, накапливать разносторонний опыт и реализовать его в конкретной деятельности.

Главная задача акмеологии — на основе комплексных разработок предложить стратегию и тактику перевода начинающего свою самостоятельную деятельность специалиста на все более высокие уровни профессионализма.

Важное значение для понимания «вершинного» развития человека имеет разграничение взрослости и зрелости. Взрослость — это скорее количественная характеристика человека, отражающая число прожитых лет, а зрелость — качественная характеристика способности переводить накопленный жизненный и профессиональный опыт в высшие достижения. Зрелость представляет собой акмеологический критерий развития человека, это интегральное качество, результат, возникающий в процессе развития и взросления человека в социальной и профессиональной среде.

№ 3.5



А. А. Бодалев, решая в контексте акмеологического подхода проблему взаимодействия индивидуального (природного), личностного и деятельностного в развитии профессионала, считает, что возможны различные варианты соотношения и разный темп всех линий развития. Проблема состоит в определении путей достижения этого соответствия, преодолении противоречий и кризисов.

По мнению А. А. Бодалева, часто «предвестниками» большого акме в будущем являются «микроакме» на каждом этапе профессионального развития человека².

¹ См.: Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания.— СПб.: Питер, 2001.— 354 с.

² Бодалев А. А., Рудкевич Л. А. Указ. соч.— С. 54.

3.3. Психолого-акмеологическая концепция карьеры

Этапы становления профессионала подробно рассмотрены *Е. А. Климовым*. Ученым выделены следующие периоды, которые можно рассматривать как фазы становления профессионала (рис. 4)¹.

			«Мастер»	«Авторитет»
	«Адепт, адаптант»	«Интернал»	Мастер своего дела, творчески решает сложные профессиональные задачи	Профессионал, признанный профессиональным сообществом, передает опыт ученикам
«Оптант»	Работник осваивает азы профессии	Опытный работник, успешно справляется с профессиональными задачами		
Человек делает выбор карьеры				

Рис. 4. Фазы становления профессионала

Содержание деятельности в фазе *оптанта* (от лат. *optatio* — желание, избрание) состоит в проектировании, планировании профессионального пути на основе формирования идеалов (мысленных образов), ценностных представлений и профессиональной направленности. Как правило, на этой стадии происходит выбор профессии.

Стадия или фаза *адепта* начинается с выбора профессионального учебного заведения, профессиональной подготовки и обучения, а продолжается в период приспособления молодого специалиста к работе. Это время «старта» профессиональной жизни. Человек становится приверженцем (адептом) определенной профессиональной общности, овладевает специальными знаниями, умениями и навыками, осваивает профессиональные нормы. Начинаясь в этот период профессиональная социализация как процесс вхождения индивида в профессиональную среду и усвоения профессиональных ценностей является основной психологической предпосылкой и формой реализации профессионального развития личности.

На этой стадии развиваются профессионально важные качества личности, формируется профессиональная пригодность, понимаемая как системная организация субъекта в специфической профессиональной среде и выражающаяся в успешности учебно-профессиональной деятельности и удовлетворенности избранным путем.

Однако как бы ни был хорошо налажен процесс подготовки профессионала, молодой специалист на новом рабочем месте нуждается в относительно длительном периоде адаптации — привыкании к рабочим условиям, трудовому коллективу, во время которого он вырабатывает поведение, образ жизни и даже внешний облик профессионала.

Успешное прохождение этой стадии обеспечивает переход в следующую фазу — *интернала*. На данной стадии человек находится как бы внутри

¹ См.: *Климов Е. А.* Психология профессионального самоопределения: учеб. пособие.— М.: Академия, 2004.— 304 с.

профессии. Это опытный работник, который любит свое дело, самостоятельно и успешно справляется с профессиональными задачами.

Стадия или фаза *мастерства* характеризуется тем, что работник обрел свой индивидуальный стиль трудовой деятельности. Он выделяется или какими-то специальными качествами и умениями или универсализмом, широкой ориентировкой в профессиональной области, или тем и другим. Обычно работник к этому периоду уже приобрел некоторые формальные показатели квалификации (категорию, звание и т. п.)

Стадия или фаза *авторитета* знаменует достижение человеком уровня высшего мастерства и, как следствие, приобретение известности в профессиональном кругу. Он становится экспертом в своей профессиональной области, с его мнением считаются коллеги и руководство. Возможно, сил и энергии у него в этот период становится меньше, чем когда он был моложе, так как возраст и потеря здоровья дают о себе знать, но профессионально-производственные задачи он решает успешно за счет большого опыта, умения организовать работу, окружить себя помощниками.

Авторитетный специалист в любой профессии приобретает единомышленников и последователей, готовых перенимать его опыт. При наличии определенной компетентности он становится наставником. И это обстоятельство наполняет жизнь человека осмысленной перспективой.

№ 3.6



С точки зрения возрастной периодизации развития личности, рассмотренные фазы соотносятся с типичными периодами жизни человека. Так, стадия оптанта приходится на подростковый период и период ранней юности — 15–18 лет, стадия адепта и адаптанта — с периодом обучения в учебном заведении, его окончанием и началом работы (18–25 лет), стадия интернала занимает период от 25 до 35 лет, мастерство, как правило, приходит в возрасте 35–45 лет, а стадия авторитета может занимать период от 45 до 65 и старше.

Подобная периодизация основана на закономерностях освоения любой деятельности как системы элементарных действий.

В соответствии с известной *теорией П. Я. Гальперина* о поэтапном формировании умственных действий психологический закон усвоения знаний состоит в том, что они формируются в практическом применении, то есть необходим определенный период накопления опыта.

Второй постулат теории П. Я. Гальперина заключается в том, что формирование знаний о действиях представляет собой поэтапный процесс. При этом на каждом этапе действия можно характеризовать с точки зрения формы и способа реализации.

Так, на первом этапе способом освоения деятельности является формирование ее ориентировочной основы, «образа действий». А форма, в которой деятельность проявляется, — подражание.

На втором этапе действия осуществляются в материальной и материализованной форме способом проб и ошибок, а потому человеку необходимо создать безопасные условия и обеспечить помощь других людей.

На третьем этапе осваиваются алгоритмы и правила деятельности, действия совершаются в форме проговаривания или, по П. Я. Гальперину, во «внешней» речи. Такой способ помогает самому контролировать действия.

Четвертый этап — этап рациональных действий. Усвоенный алгоритм «сворачивается», человек приобретает возможность осуществлять деятельность различными способами, выбирая наиболее подходящий для данной ситуации.

На пятом — последнем — этапе деятельность интериоризируется, осуществляется во внутреннем плане и приобретает творческий характер.

Рассмотрение данных этапов применительно к периодизации становления профессионала показывает, что они соотносятся между собой. Так, первый этап совпадает с моментом выбора вида профессиональной деятельности. На втором этапе происходит адаптация человека к профессии, на третьем и последующих этапах, освоив стандарты деятельности, специалист может работать самостоятельно, выбирая рациональные способы и применяя творческий подход¹.

Универсальный характер теории П. Я. Гальперина проявляется в том, что она вполне применима не только к профессиональной жизни в целом, но и к построению внутриорганизационной карьеры, которая начинается с выбора места работы или принятия решения о занятии следующей должности, затем следует этап вхождения в коллектив или рабочую группу, приспособления к новым условиям работы, впоследствии — накопление опыта и приобретение мастерства, и, наконец, получение признания.

Таким образом, теория П. Я. Гальперина может служить основой для установления закономерностей профессионального развития и карьеры, выявления психологических особенностей каждого этапа или стадии, а в рамках психолого-акмеологической концепции — определения факторов, способствующих достижению вершин успеха.

Выводы

1. Многообразные теории карьеры, концентрируя свое внимание на различных характеристиках карьерного процесса — выборе варианта карьеры, этапности и ее взаимосвязи со стадиями жизни, задачами профессионального развития — в качестве основного постулата выдвигают психологические особенности личности во взаимосвязи с факторами окружающей среды.

2. Концепции развития карьеры рассматривают человека как субъекта собственного карьерного развития и объекта служебно-должностного продвижения. В эволюции подходов к организационным концепциям карьеры отражается взгляд на человека в системе трудовых отношений как на рабочую силу или человеческий капитал.

3. В противоположность экономическому подходу в рассмотрении концепций карьеры психолого-акмеологическая концепция основывается на понимании карьеры как вершинного этапа профессионального развития человека.



№ 3.7



№ 3.8

¹ Гальперин П. Я. Формирование умственных действий // Вопросы психологии.— 1975.— № 3.— С. 24–32.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем суть теории выбора карьеры?
2. Как различные теории карьеры можно использовать в изучении карьерного развития?
3. Какие личностные особенности считает основными в своей теории А. Бандура?
4. Проиллюстрируйте примерами экономический подход к выделению концепций карьеры.
5. Каким образом соотносятся между собой теория Е. А. Климова о становлении профессионала и П. Я. Гальперина о поэтапном формировании умственных действий?

№ 3.9



РАЗДЕЛ 2

ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЫ

Почему велосипедист не падает с велосипеда? Потому что движется!
Почему конькобежец удерживает горизонтальное положение?
Потому что движется, не только преодолевая сопротивление,
но и создавая сопротивление за счет внешней среды...

Т. Ю. Базаров

ГЛАВА 4. СИСТЕМА ФАКТОРОВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАРЬЕРЫ

4.1. Сущность и классификации факторов карьеры

К сущностному признаку карьеры относится ее подверженность влиянию целого ряда факторов. Так, вид карьеры, скорость и последовательность прохождения этапов, направленность карьерных маршрутов определяются действием системы факторов.



Под **факторами** (от лат. *factor* — действующий, производящий) понимают разные явления — причины, условия, источники, ресурсы, возможности, и это придает понятию широту и объемность, но лишает точности. Как правило, вкладываемый в данное понятие смысл становится ясным из контекста.

Данное положение в полной мере применимо к феномену карьеры. Употребляя словосочетания «факторы развития карьеры» или «факторы успешной карьеры», практически все исследователи имеют в виду различные обстоятельства и условия как внешней микро- и макросреды, так и внутренние ресурсы и возможности человека.

В количественном и качественном отношениях факторы карьеры чрезвычайно многочисленны и многообразны, еще более разнообразны их комбинации. Это определяет большую сложность выделения признаков — оснований для классификации факторов.

В работах специалистов по исследованию карьеры (*Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, С. В. Шекшня, А. Я. Кибанов, В. Л. Романов, А. И. Турчинов, А. С. Гусева, С. И. Сотникова, Е. А. Могилёвкин*) предприняты попытки определить подходы к группировке и упорядочению факторов карьеры, однако единой всеобъемлющей классификации до настоящего времени не создано.

Подход к классификации факторов карьеры С. И. Сотниковой основан на характере накопления и использования человеческого капитала. Автором выделены следующие группы факторов:

— *социально-психологические*, задающие границы социально-профессиональных возможностей человеческого капитала. По мнению автора, достижения человека в том или ином виде профессиональной деятельности зависят от его потенциала, в том числе природных данных, определяющих пригодность к тому или иному виду профессиональной деятельности;

— *социально-экономические*. Формирование карьеры определяется уровнем образования и квалификацией работника, его материальной обеспеченностью. Автор обращает внимание на то, что каждый из социально-экономических факторов можно рассмотреть и как предпосылку, и как стимул для осуществления карьерных планов, и приводит пример исследований трудовой мобильности человеческих ресурсов, результаты которых свидетельствуют, что большей профессиональной подвижностью отличаются выходцы из малообеспеченных семей, а наибольшая профессиональная устойчивость характерна для высококвалифицированных групп специалистов;

— *социально-демографические*, которые связывают характер и содержание карьеры с социальным происхождением работника, его возрастом и полом; данные характеристики тесно коррелируют со скоростью и направленностью карьерного процесса;

— *культурные*, а именно существующие в обществе мифы, предубеждения и культурные установки, например в отношении сугубо мужских и женских профессий и др.¹

№ 4.1

Данная классификация не исчерпывает всех факторов и нуждается в дополнении.

На основе материалов ряда исследователей возможно сгруппировать всю совокупность факторов, положительно или отрицательно влияющих на карьерный процесс, по признаку зависимости от усилий человека, делающего карьеру.

Подход О. В. Ромашова заключается в анализе основных факторов, характеризующих стремление человека использовать свои знания, опыт и способности для достижения определенных результатов в карьерном развитии. Он делит их на *объективные* и *субъективные*². В свою очередь, объективные факторы подразделяет на общие и специфические.

¹ См.: Сотникова С. И. Указ. соч.

² См.: Ромашов О. В. Социология и психология управления: учеб.— М., 2002.

4.1. Сущность и классификации факторов карьеры

К объективным факторам общего действия относятся социально-экономические и иные социальные условия трудовой деятельности. Например, работа в организациях частной формы собственности сказывается на проявлениях трудовой отдачи работника. Специфические факторы — это обстоятельства и условия конкретной трудовой деятельности: содержание, организация и оплата труда, его производственные условия, социально-психологический климат коллектива, самостоятельность деятельности и степень участия в управлении.

К группе факторов, независимых от субъекта карьеры, можно отнести социально-политические, общеорганизационные, внутриорганизационные и служебные факторы.

К социально-политическим относятся факторы, связанные с общественно-политическим устройством (монархия, демократия, республика и др.) и социально-экономическим статусом страны (уровень экономического развития, безработицы, состояние рынка рабочих мест и другие макропоказатели), господствующие в стране материальные и духовные ценности, а также светская и церковная идеология, определяющие мировоззрение людей.

Формирование карьеры зависит от таких общеорганизационных факторов, как организационно-правовая форма, масштаб организации, организационная структура, стратегия развития организации в условиях рынка.

К внутриорганизационным факторам относятся условия труда во всем их разнообразии; стиль руководства и управления, способы мотивации и стимулирования труда, социально-психологический климат в коллективе и особенности организационной культуры.

Служебные факторы также определяют уровень должностного продвижения: чем шире служебные обязанности, тем больше предоставляется возможностей осуществить карьерные планы; одновременно на реализацию планов влияет иерархическое положение в коллективе (должность), непосредственное отношение вышестоящего руководства и др.

Субъективные факторы связаны с отражением внешних условий в сознании работника. По данным автора, они многообразны и коррелируют с его индивидуальными особенностями, к которым следует отнести предшествующий опыт, общую и профессиональную культуру, психологические, демографические и социально обусловленные особенности человека, имеющиеся у конкретного работника задатки и особенности, его мотивация и уровень притязаний, самооценка и психологическая защита от ошибок и неудач.

Подобный подход разделяют и другие исследователи. Так, по мнению *Е. А. Климова*, к субъективным факторам следует отнести также интеллект, тип телосложения и некоторые черты наружности.

Указанная классификация носит достаточно общий характер. Применительно к каждой профессии классификация может быть конкретизирована либо дополнена в зависимости от специфики профессиональной деятельности.



Данная группировка факторов представляет практический интерес с точки зрения управления карьерой работников со стороны организации-работодателя, так как их учет будет способствовать направлению усилий на формирование в организации благоприятной карьерной среды.

Однако не меньший интерес представляет группа **субъективных (внутренних) факторов**, связанных с личностными характеристиками, которые определяют карьерный успех работника. Эта группа включает следующие факторы:

— *лично-демографические*. В практике кадрового менеджмента устоялось мнение, согласно которому уровень занимаемой должности в целом коррелирует с возрастом. С возрастом, как правило, связан и трудовой стаж, поэтому биологический возраст человека, с одной стороны, способствует успеху в карьере, а с другой — может ограничивать реализацию карьерных устремлений человека. В эту же группу факторов следует относить пол в его биологическом и культурно обусловленном понимании (гендер), а также социальное происхождение;

— *социально обусловленные* — это прежде всего качества человека, связанные с прирожденными и приобретенными или развитыми способностями. Так, влияние возраста на карьеру опосредуется состоянием здоровья. Здоровье и образ жизни — важные факторы должностного продвижения. При этом имеется в виду не только физические данные, но и духовно-нравственное здоровье. Также точно установлено, что существенную роль в выборе карьеры играют отношения в семье и даже порядок рождения («внутрисемейный статус»). «Позиция ребенка среди братьев и сестер имеет важнейшее значение во всей его последующей жизни»¹, — утверждал Зигмунд Фрейд;

— *социально-психологические*. В этой группе особый интерес представляет мотивационно-ценностная сфера личности, так как участвуя в трудовой деятельности, работник одновременно имеет ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Они могут быть разной степени значимости и актуальности. Выбор из всей совокупности побудителей осуществляется посредством мотивов и соотношения потребностей, интересов, ценностей с индивидуальным карьерным планом. Одновременно мотивационно-ценностная сфера связана с самооценкой, уровнем притязаний, локусом контроля личности.

Психологическим факторам карьеры особое значение придает *Е. А. Могилёвкин*. Он предлагает следующую классификацию: социально-психологические, организационно-психологические и личностные факторы (рис. 5).

¹ Цит. по: Могилёвкин Е. А. Карьерный рост: диагностики, технологии, тренинг: монография. — СПб.: Речь, 2007.

4.1. Сущность и классификации факторов карьеры

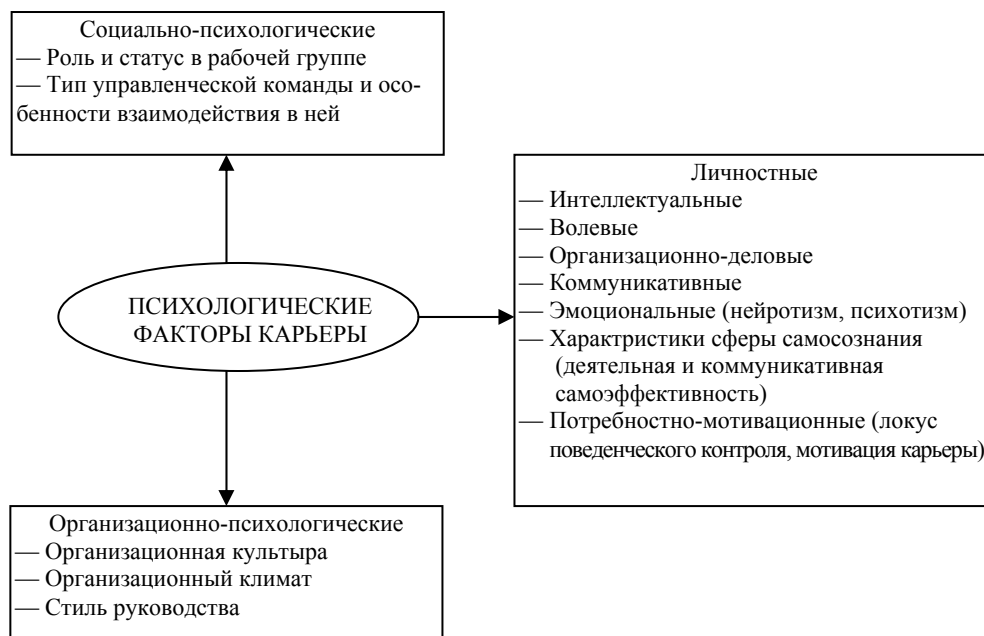


Рис. 5. Психологические факторы карьеры¹

Рассмотренные подходы к классификации факторов позволяют представить их как систему, существующую на различных уровнях влияния по отношению к человеку — субъекту развития карьеры.

Нижний уровень, непосредственно связанный с человеком, представлен личностными факторами и прежде всего такими, как мотивация, принятие решения о смене ролей. Следующий уровень факторов отражает процессы взаимодействия между личностью и организационной средой и связан с влиянием организации на профессиональное становление индивида. К уровню институционального влияния следует отнести особенности рынка труда и обеспечение возможностей занятости, принадлежность к определенному профессиональному сообществу, специфику национальной культуры и политических установок и другие условия, опосредовано влияющие на карьеру конкретных людей.

Таким образом, на карьерное развитие человека оказывают влияние факторы, которые можно отнести к различным уровням и классифицировать по разным основаниям. Разумеется, степень влияния тех или других факторов не одинакова, более того, невозможно однозначно предсказать, какая совокупность факторов создаст благоприятный фон для успешной карьеры, а какая окажет негативное воздействие. Все перечисленное осложняет процесс карьерного развития и обостряет проблему эффективности управления карьерой.

¹ См.: Могилёвкин Е. А. Указ. соч.

4.2. Критерии успешной и эффективной карьеры

Успех в карьере, по мнению отечественных исследователей, не означает иного успеха или неудачи, кроме как в собственном суждении индивида¹. Понятие «успешная карьера» субъективно, и, как следствие, оценивая свою карьеру, человек ориентируется на собственные критерии успеха. Такие критерии могут быть внешними, выражаться в объективных показателях карьерного роста, и внутренними, связанными с карьерными амбициями и жизненными ценностями человека. А поскольку они не совпадают у разных людей, то и критерии успеха могут существенно отличаться, например, у мужчин и женщин, руководителей и специалистов, молодых людей и работников зрелого возраста, представителей различных сфер деятельности и т. д.

Американский специалист по проблематике карьеры *Д. Холл* определяет внутренний критерий как психологический успех.

В психологическом смысле феномен успешности описан Т. Ю. Базаровым². По мнению ученого, успех — это не результат, а процесс. Для успешного человека проблема успеха не решена раз и навсегда, он редко думает об успехе в прошлом, чаще он думает о том, как быть успешным в будущем. Его стремление к успеху не насыщаемо. Такой человек уверен, что успешное будущее наступит, потому что точно знает, как этого достичь.

Автор сравнивает успешного человека с мангустом. Этот зверек в течение нескольких часов в день следит за коброй, готовясь к будущему поединку. Прогнозируя, проектируя множество вариантов будущего боя, мангуст оказывается успешен при реальной встрече с коброй. Так и успешный человек должен выигрывать бой до того, как он начался. Успех, по Т. Ю. Базарову, — это стратегия программирования будущего.

По мнению отечественных специалистов, в качестве критериев карьерного успеха могут выступать различные основания: статус (должность), заработок, достижения³.

Значимым критерием успеха карьеры является уровень занимаемой должности (должностной статус). В этом представлении карьера — это ряд переходов от одной должности к другой, более высокой, с более ответственными и масштабными задачами. Подобное карьерное продвижение находит отражение в трудовой книжке работника или в его резюме. Такое восприятие карьерного успеха является достаточно традиционным и основывается на следующих условиях:

- название должности отражает ее иерархический уровень;
- на разных предприятиях и в организациях одноименные должности имеют сходный функционал;
- в общественном мнении признается ценность поступательного движения работника вверх по иерархической лестнице.

¹ См.: *Иванцевич Д. М., Лобанов А. А.* Указ. соч.

² См.: *Базаров Т. Ю.* Психологические грани изменяющейся организации.— М., 2007.

³ См. об этом: *Чемяков В. П.* Кадровая логистика — взгляд на карьеру. URL: <http://prestigestroy.narod.ru/index.html>.

Однако сегодня эти условия соблюдаются лишь в государственных учреждениях и на предприятиях. В коммерческой сфере наблюдается многообразие в обозначении должностей, поэтому карьерный рост может проявляться в конкретных профессиональных достижениях работника. В этой ситуации послужной список менеджеров не является отражением карьеры в традиционном смысле, а сама карьера не поддается однозначной интерпретации. Так, резюме линейного менеджера коммерческой фирмы скорее будет содержать описание его достижений на разных направлениях бизнеса, потому что это лучше иллюстрирует карьерный рост.

Вместе с тем опрос менеджеров показал, что они стремятся к поступательному движению вверх по административной лестнице, выбирают такую работу, где их должность будет иметь более «высокое» название, чем название должности на предыдущем месте работы. Эту установку не меняет даже размер зарплаты. При ответе на вопрос: «Что бы Вы выбрали, переходя на новую работу: более высокую зарплату и более низкую должность или более высокую позицию и скромный оклад?», — большинство высказалось в пользу солидной должности.

Но не только при устройстве на работу такие менеджеры ищут позиции с более высоким статусом. Они сопротивляются изменениям в организации, которые влекут за собой «рискованное» изменение названия их должности, и увеличение при этом зарплаты, как правило, не уменьшает этого сопротивления.

Предпочитаемое доминирование должностного статуса над размером зарплаты при выборе работником карьерного пути делает критерием успеха именно достигаемый статус.

Другой подход к оценке успешности карьеры до недавнего времени не был традиционен для российского менталитета, но сегодня становится все более популярным.



Понятие «менталитет» означает совокупность принятых и в основном одобряемых обществом взглядов, мнений, стереотипов, форм и способов поведения, отличающих это общество от других¹.

Речь идет о понимании успеха в карьере как увеличения вознаграждения работника вне зависимости от уровня должности в организационной иерархии.

Выражение «Сколько ты стоишь?», приписываемое американским работодателям и обидное раньше для русского человека, с ростом понимания, что можно продать свою компетентность за деньги, все чаще начинает употребляться в российской бизнес-среде.

Но на «американский вопрос» о собственной стоимости ответить нелегко, ведь можно оценивать себя по прежней зарплате, можно ссылаться на зарплату коллег или средний уровень зарплат подобных специалистов в целом по отрасли, можно называть желаемую и заведомо высокую сумму, однако объективная рыночная оценка способностей специалиста формируется

¹ См.: *Большой толковый словарь русского языка*. — СПб., 2001.

спросом на него и не всегда отвечает ожиданиям. Однако ориентация человека в выборе карьеры на уровень вознаграждения говорит о том, что и карьерный успех он будет оценивать соответственно.



Интересный пример подобных рассуждений приведен Т. Ю. Базаровым. Вместо распространенной и довольно спорной формулы «человек стоит столько, сколько в один момент может занять денег» автор предлагает формулу «человек стоит столько, сколько у него останется после того, как все его имущество отняли». Действительно, можно забрать деньги, квартиру, машину — любую вещь, которая принадлежит человеку. Но останутся способности, внутренние силы, выстроенные отношения с другими людьми. И ответ на вопрос об истинной стоимости человека состоит в том, как он сумеет использовать свои возможности и восстановить то, что ему дорого.

Ряд экспертов сходятся во мнении, что многие люди успех в карьере связывают с накоплением профессиональных достижений. Такому типу специалистов нужны свершения, они не выбирают престижные должности, не гонятся за высокой зарплатой, а интересуются проектами, реализуя которые можно получить результат и достичь успеха.

Анализ исследований показывает, что диапазон критериев успешной карьеры достаточно велик. При этом выбор каждого человека, как правило, не ограничивается единственным критерием, а включает минимум 2–3 критерия. В их числе следующие:

- реальная власть;
- достижение относительной независимости от вышестоящего руководства;
- удовлетворение собственных амбиций и притязаний, совмещенное с пользой для организации;
- получение работы, требующей решения новых задач;
- максимально полная реализация своего стиля работы;
- гарантия сохранения имеющейся работы и достигнутого профессионального и социального статуса в будущем;
- обретение широкого круга полезных и выгодных связей.

Успешная карьера в целом связывается с «работой в хорошем коллективе» и «признанием со стороны коллег, подчиненных, руководства». Эффективность карьеры оценивается и в более широком социальном контексте — «быть нужным людям».

Подобный взгляд на карьерный успех создает как возможности выбора вектора карьерного продвижения самому работнику, так и необходимость определенного «карьерного маневра» работодателям. Ведь при выраженном желании вертикальной карьеры у многих работников организация может столкнуться с необходимостью тормозить карьерный рост отдельных сотрудников. И связано это будет не столько с отсутствием способностей и недостаточным уровнем профессионализма у претендентов на продвижение, сколько с отсутствием необходимого числа соответствующих вакансий.

Таким образом, определение внутренних критериев успешной карьеры — один из важных аспектов эффективного управления карьерным продвижением.



4.2. Критерии успешной и эффективной карьеры

В качестве внешних — объективных — критериев успешной карьеры могут приниматься различные показатели, которые меняются с развитием карьеры, хотя и по-разному от этого зависят.

Подход к определению данных показателей основан на необходимости соблюдения требования количественного их выражения в абсолютных или относительных значениях.

Помимо уже рассмотренного нами такого показателя эффективности карьеры, как темп роста годового дохода, в число показателей эффективной карьеры можно включить следующие:

- 1) объем бюджета, которым оперирует руководитель;
- 2) количество подчиненных;
- 3) география работы;
- 4) степень участия в процессе принятия стратегических решений;
- 5) масштаб задач и уровень ответственности;
- 6) число функциональных областей, находящихся в оперативном управлении;
- 7) частота общения с первым лицом и степень доверия с его стороны;
- 8) стоимость персонально предоставляемых социальных льгот и услуг, компенсационного пакета;
- 9) общая стоимость предметов мебели и другого оборудования, предоставляемого для оформления кабинета;
- 10) общая стоимость подарков коллег ко дню рождения.

Стоит отметить, что практическое применение данных показателей сопряжено с трудностями.

Так, первый показатель недостаточно информативен без представления структуры бюджета и сферы деятельности и не подходит, например, для сравнения темпа карьерного роста разных людей, работающих не в одной сфере бизнеса.

Второй показатель имеет недостаток, аналогичный первому. Одно дело, если в подчинении — рядовые солдаты, и совсем другое, если это старшие офицеры.

Третий показатель не учитывает, что географические рамки деятельности могут расширяться, а ответственность при этом не возрастать.

В четвертом показателе проблема состоит в том, что нет четкого перечня того, какие решения относятся к стратегическим, поэтому нередко к ним могут быть отнесены самые разные решения. К тому же степень участия может быть выражена различным образом — например, как вовлеченность в процесс или как влияние на результат.

Масштаб задач и уровень ответственности трудно «мерить единым аршином» из-за большой относительности показателя. Поэтому одна и та же информация может привести к противоположным выводам.

Число функциональных областей, находящихся в управлении, казалось бы, является объективным показателем, однако если при этом не оговорить перечень выполняемых функций, то данный показатель также плохо будет отражать реальность.

Что касается последних четырех показателей, то они, хотя и достаточно информативны, все же носят условный характер, так как во многом зависят от сложившихся в организации традиций и культуры и годятся, скорее, для самооценки.



№ 4.4

Сложной проблемой остается формирование обобщенного, или интегрального показателя.

Нельзя не отметить и «приземленный» характер подобных критериев. Сегодня есть множество примеров, когда люди отказываются от большого вознаграждения или отдают большую часть своего заработанного состояния в благотворительные фонды, делая это для удовлетворения высших духовных потребностей. В современном мире у руководителей и владельцев бизнеса появляются цели, определяющие критерии эффективности как профессиональной деятельности, так и прожитой жизни. Непросто дать точную формулировку такого критерия. Вероятно, он будет подразумевать служение высшим общечеловеческим ценностям.

Таким образом, система критериев успеха и показателей эффективности карьеры при всем многообразии и своеобразии проявления отражает жизненные ценности человека.

4.3. Кризисы и барьеры в карьере

Карьерное развитие, как любой процесс развития, сопровождается кризисами, которые препятствуют успешной карьере и снижают ее эффективность.

***Карьерный кризис** можно рассматривать как столкновение реальностей: психологических особенностей и личностных качеств человека, его карьерных устремлений, амбиций и объективной действительности — реальных карьерных возможностей организации, специфики рынка труда и других факторов. Вступая в противоречие друг с другом, эти обстоятельства могут вызывать остро переживаемую человеком ситуацию внутриличностного конфликта (между «хочу» и «не могу», «хочу» и «должен», «должен» и «и не могу» и т. д.) и провоцировать кризис.*

Как правило, кризисы возникают на переломных этапах карьерного пути. Кризисные этапы карьеры — это периоды, связанные с необходимостью выбора между альтернативными вариантами развития карьеры, который человек должен сделать. Поскольку выбор сказывается на успешности всей дальнейшей трудовой деятельности, то возникает необходимость тщательного подхода к рассмотрению альтернатив.

Исследователями выделяется минимум три наиболее значимых карьерных кризиса, связанных с различными этапами карьеры:

- началом карьеры (так называемый кризис молодого специалиста);
- серединой карьеры;
- завершением карьеры.

***Кризис молодого специалиста** связан с проблемой занятости выпускников учебных заведений и проявляется в трудностях выбора места работы и сложностях трудоустройства. Кроме отсутствия государственных гарантий занятости молодежи, объективно существующей несбалансированности рынка труда по целому ряду специальностей, имеет место и определенная дискриминация в отношении приема на работу молодых специалистов. Работодатели предпочитают замещать рабочие места специалистами с опытом работы от трех лет, не хотят принимать на работу молодых женщин и др.*

С точки зрения молодого специалиста, реалии современного общества приводят к появлению множества барьеров — труднопреодолимых препятствий на пути их карьерного роста. Однако исследования ученых и практика работы центров трудоустройства выпускников вузов показывают, что успешному старту карьеры молодых специалистов мешает целый ряд обстоятельств, связанных с их личностными особенностями:

— отсутствием жизненных планов в целом, целей и планов карьеры в частности (так называемой «социальной незрелостью, инфантильностью»);

— переоценкой собственных возможностей, завышенными ожиданиями, которые зачастую формируются под влиянием окончания престижного вуза или, напротив, неверием в свои силы, недооценкой своих способностей;

— «юношеским максимализмом» — стремлением сразу получить высокую должность и большое вознаграждение;

— «узким горизонтом карьеры» — низкой социальной и профессиональной мобильностью, нежеланием менять привычный уклад жизни, место жительства, осваивать дополнительную квалификацию или новую специализацию, обучаться новым технологиям.

Очевидно, что благополучное разрешение кризиса молодого специалиста и преодоление карьерных барьеров на первом этапе во многом зависит от его собственной позиции, мобилизации личностных ресурсов, что не исключает, однако, содействия в этом вопросе специалистов государственных и общественных структур в виде разработки специальных мер по карьерному развитию выпускников профессиональных учебных заведений.

Находясь в середине карьеры, человек может столкнуться с кризисом середины жизни. Ранее этот период относился к возрасту 45–50 лет, но, по данным последних исследований социологов и психологов, он смещается к 42–45 годам. В это время человек переживает целый ряд психологических проблем: происходит осознание предела своих возможностей (физических, энергетических, интеллектуальных) и возникает необходимость переоценки жизненных планов; переживается синдром «покинутого гнезда», когда взрослеющие дети уходят в самостоятельную жизнь; завершают свой жизненный путь родители; сравнение собственных успехов и достижений сверстников зачастую приводит к неутешительным результатам и снижению самооценки, которому еще и способствуют возникающие проблемы в брачных отношениях и т. д. Изменения во внутрисемейных межличностных отношениях и снижение жизненного тонуса может восприниматься человеком крайне болезненно, отражаться на профессиональном развитии и карьерном росте и выливаться в кризис середины карьеры.

Кризис середины карьеры — это период в карьере, когда человек ощущает себя «застывшим», не прогрессирующим. Как правило, проявляется он прежде всего в заметном снижении темпов продвижения. Исследователи выделяют несколько причин замедления карьеры. Первая связана с тем, что с приближением к вершине организационной иерархии количество рабочих мест и, соответственно, вакансий уменьшается. Вторая причина обусловлена тем, что, даже если вакансии на более высоком уровне имеются, работник теряет желание их занимать, так как изменяется его система ценностей и предпочтений. Третья причина кризиса середины карьеры за-

ключается в особенностях профессионального развития специалиста. К возрасту расцвета карьеры человек приходит состоявшимся специалистом, со сформированным профессиональным мировоззрением и системой ценностей. И в этот момент его могут перестать устраивать условия реализации профессионального опыта, может наступить демотивация профессиональной деятельности.

Кризис завершающей стадии карьеры связан с остро переживаемой ситуацией «ненужности», «непригодности» работника той организации или виду деятельности, которому часто была посвящена жизнь. Необходимость резко изменить привычный образ жизни и опасения потери источника постоянного дохода существенно дестабилизируют психологическое состояние человека. В этот период как никогда важны положительные перспективы и альтернативные источники занятости человека общественной деятельностью и другими видами активности.

№ 4.5—
4.6



Однако возможны и другие причины кризиса карьеры, связанные с недостаточностью развития личностного потенциала работника для занятия управленческой деятельностью. Английские специалисты в сфере управления М. Вудкок и Д. Френсис разработали концепцию ограничений, согласно которой карьеру руководителя сдерживают следующие потенциальные ограничения:

1. Неумение управлять собой. Неумение бороться со стрессами, правильно «распоряжаться», рационально использовать свое время, силы и способности, поддерживать состояние здоровья и работоспособности.

2. Размытые личные ценности. Недостаточно ясные личные ценности приводят к размытости суждений и необоснованности решений. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация личного потенциала работников, развитие и совершенствование. Руководители, для которых не ясны собственные жизненные ценности, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены в результатах своей деятельности.

3. Смутные личностные цели. Когда руководитель не имеет четких целей, он может стремиться к недостижимым или нежелательным целям, недооценивать альтернативные варианты и упускать главное в угоду второстепенному.

4. Остановленное саморазвитие проявляется в неспособности преодолеть свои слабости, склонности избегать острых ситуаций, напряжения ума и воли, в нежелании рисковать.

5. Недостаточность навыка в решении проблем. Неумение принимать эффективные и оперативные решения, изобретать различные их варианты, проводить совещания по устранению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Накапливающиеся и нерационально решенные проблемы тормозят дело.

6. Недостатки творческого подхода. Неумение принимать нестандартные творческие решения, неспособность к инновациям, изобретательству. Стереотипно мыслящие руководители неспособны сами выдвигать новые идеи, стимулировать и достойно оценивать изобретательность других. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или применять творческий подход к работе, не только сам испытывает трудности в управлении, но и провоцирует формирование данного ограничения у подчиненных.

7. Неумение влиять на людей. Отсутствие дара внушения, воодушевления людей, умения «повести за собой». Руководитель при этом не умеет внимательно слушать, убеждать, приходить к согласию в спорных вопросах.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда. Незнание науки управления, конкретных методов и приемов воздействия. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, негуманен, неэтичен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. Слабые навыки руководства. Отсутствие способности руководить, таланта руководителя. Подчиненные у таких руководителей чувствуют себя неудачниками и работают ниже своих возможностей, психологический климат в таких коллективах неблагоприятный, низка производительность труда.

10. Неумение развивать и обучать. Неумение помогать подчиненным в личном и служебном росте, отсутствие качеств наставника, лидера и авторитета. Подчиненные работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки работников формальны и посредственные.

11. Низкая способность формировать коллектив. Неумение собрать дружную, эффективно работающую команду единомышленников, которые полностью реализуют свои возможности, достигают своих целей и получают удовлетворение от работы¹.

Как можно видеть, первые пять ограничений прямо связаны с неразвитым личностным потенциалом руководителя, а остальные — с несформированностью его управленческой компетентности. Если принять во внимание, что инструментом руководителя является его собственная личность, то эти ограничения приводят к невозможности использовать данный «инструмент» для успешной деятельности.

Вместе с тем в этот период возникают и *объективные карьерные барьеры*, описанные в работах *Дональда Холла*².

Один из барьеров связан с невниманием организации-работодателя к личностному развитию работников, особенно в периоды реорганизаций, затрагивающих систему взаимодействий и управления. Недоучет необходимости мобилизации трудовой активности работников, отсутствие внимания к переобучению, осознанию и настрою на реализацию новых целей организации ограничивает их возможности, не создает условия для переживания карьерного успеха.

Другие барьеры возникают на завершающей стадии карьеры работников и связаны со сложившимися стереотипами восприятия человека в последний период карьерного развития. Например, с устоявшимся убеждением, что вклад в развитие работников на заключительной стадии их карьеры, и в частности их переобучение, слишком дорого обходится организации и не оправдывает себя. В большинстве организаций опытные работники, имеющие соответственно значительный стаж трудовой деятельности, занимают и более высокооплачиваемые должности. Но при этом их положение зачастую менее выгодно, чем их молодых конкурентов, практически также справляющихся с должностными обязанностями. Многие коммерческие организации предпочитают увольнять работников предпенсионного и пенсионного возраста, несмотря на их опыт, и продвигать на их место молодых работников.

Еще один карьерный барьер связан с уверенностью в том, что более старшие сотрудники недостаточно гибки и трудно обучаемы. Этот психологический стереотип укоренился в массовом общественном сознании вопреки результатам исследований, показывающим, что именно на поздних этапах профессиональной карьеры проявляются высокие результаты качества работы, а также дисциплинированность и преданность организации. Существуют также данные, опровергающие утверждения о сниженной адаптивности и слабом потенциале обучения у работников данной категории.

Эффективное преодоление кризисов в карьере зависит от успешного освоения базовых ролевых позиций на каждом этапе карьеры.



№ 4.7

¹ См.: Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика.— М., 1991.

² См., например: Hall D. T. Careers in organization.— Glenview, IL: Scott, Foresman, 1996.

С. 45



Если в начале карьеры молодой специалист находится в позиции ученика и работает в тесном контакте с опытным наставником, то по мере своего профессионального продвижения он проявляет себя в роли самостоятельного и квалифицированного работника, устанавливающего равноправные отношения с коллегами, затем в роли наставника, помогающего тем, кто проходит первый этап, и, наконец, занимает позицию советника в вопросах тактического и стратегического управления.

Соответственно претерпевает изменение набор основных психологических проблем, с которыми сталкивается профессионал, проходя по ступеням своей карьеры. На первом этапе главная сложность заключается в необходимости осознать и адекватно отреагировать на ситуацию зависимости от авторитетной фигуры. Ожидания большей свободы и творчества, как правило, не оправдываются.

На следующем этапе возникает ситуация повышенной конфликтности с коллегами, так как появляющееся психологическое ощущение независимости существенно отличается от состояния зависимости на предыдущем этапе.

Профессионал-наставник несет ответственность не только за результаты своего труда, но и за своих подопечных, а это приводит к возрастанию психологических нагрузок на следующем этапе и может приводить к более или менее выраженному стрессу.

На завершающем этапе карьеры профессионал озабочен необходимостью искать и применять недирективные способы руководства.

Таким образом, рассматриваемый подход к кризисам и барьерам карьеры выявляет как их причины, так и условия успешного преодоления и перехода на следующую карьерную ступень: работник должен не только продемонстрировать компетентность в определенной сфере деятельности, но и выработать новые модели ролевого поведения в соответствии с требованиями и ожиданиями окружающих.

Преодоление каждого карьерного кризиса и барьера возможно путем определения нескольких векторов развития карьеры. Человек, рассматривающий кризис как способ самосовершенствования и получающий удовлетворение от возможности выбора, переживает его со значительно меньшими потерями и большими обретениями.

Выводы

1. Факторы, влияющие на успех в карьере, могут быть внешними, не зависящими от человека, и внутренними, существенно зависящими от него самого. Среди внешних факторов могут быть случайные, появление которых предсказать невозможно, а есть и систематические, учет влияния которых вполне возможен. Внутренние факторы дают больше возможностей для управления карьерой.

2. Эффективность карьеры можно определить по целому ряду объективных критериев, а успех в карьере в большей степени связан с субъективным осознанием человеком собственной успешности.

3. Кризисы и барьеры в карьерном развитии возникают по целому ряду причин как со стороны работника, так и со стороны организации и имеют многообразные проявления, среди которых осязаемое сужение выбора карьерных возможностей и неопределенность будущей карьеры; зрелость

уровня развития организации; индивидуальность и альтернативность вариантов карьерного пути; переход от влияния социальных условий к влиянию личностных изменений; возросшее ощущение ответственности за свою карьеру; возрастающее отчуждение от старых карьерных ролей и смещение баланса от организационных ролей к личностным; нарушение привычного цикла успешного карьерного поведения; возросшая взаимосвязь переходных этапов карьеры и перемен жизни.

Контрольные вопросы и задания

1. Сравните подходы к классификации факторов карьеры С. И. Сотниковой и Е. А. Могилёвкина. В чем их сходство и различие?
2. Как выделение объективных и субъективных факторов карьеры влияет на управление карьерным развитием работников?
3. Каковы критерии успешной карьеры?
4. По каким показателям можно оценивать эффективность карьеры?
5. Какие виды кризисов могут сопровождать карьерный рост человека? Каковы способы их преодоления?



ГЛАВА 5. ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ КАРЬЕРЫ

5.1. Карьерный потенциал личности

Многочисленными современными отечественными и зарубежными исследованиями установлено, что основой успешной карьеры является **карьерный потенциал личности** — система личных качеств и деловых характеристик человека, создающих возможности для карьерного развития.

В широком смысле потенциал (от лат. *potentia* — сила) — это средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи; это возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

В настоящее время термин «потенциал» при оценке характеристик человека или организации в различных сочетаниях используется весьма широко. Так, в рамках теории управления персоналом и кадровом менеджменте употребляются понятия «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал».

Определяя понятие «потенциал» в рамках психологии труда, В. А. Толочек отмечает, что это — «... система проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных». При этом «... потенциал человека выходит за рамки чисто прагматического соответствия работника требованиям, предъявляемым к нему в определенной сфере деятельности, привнося в его содержание нравственные, гуманистические начала»¹.

В акмеологии понятие потенциала используется для характеристики субъекта трудовой деятельности с точки зрения трудоспособности и работоспособности, специальных способностей, связанных с предметом труда, активности в форме ценностных ориентаций, мотивов, и сформированный в деятельности практический опыт различной степени обобщенности.

Вместе с тем в настоящее время отсутствует единый взгляд на составляющие карьерного потенциала, что, с одной стороны, затрудняет определение путей его формирования, а с другой стороны, разнообразие подходов и точек зрения существенно обогащает представления о личностных факторах карьеры.

Как показывает анализ публикаций по данной проблеме, чаще всего при изучении факторов успешной карьеры объектом исследования становятся руководители, так как эта категория специалистов прошла определенный карьерный путь и можно попытаться установить зависимость между составляющими их карьерного потенциала и особенностями карьеры.

Социально-психологический подход к личности предполагает выделение в ее структуре нескольких групп характеристик: биологических — возраст и пол, социально-демографических — социально-экономический статус и образование; личностных — интеллект и другие качества. На карьеру оказывают влияние все перечисленные составляющие.

Так, материалы социологического опроса показывают, что наиболее рациональным для работы в должности руководителя является возраст

¹ Толочек В. А. Современная психология труда: учеб. пособие.— СПб., 2005.— С. 464.

от 40 до 50 лет, так как к этому возрасту специалист не только накапливает соответствующие профессиональные знания и умения, но и приобретает жизненный опыт, позволяющий ему успешно разрешать сложные ситуации, и в то же время сохраняет относительно хорошее здоровье и работоспособность. Как правило, в этот период руководитель достигает максимума жизненной энергии и творческих замыслов.

В отдельных исследованиях подтверждается зависимость между замещением руководящих должностей и происхождением, социальным статусом человека: чем благополучнее социальное происхождение и выше статус, тем больше возможностей и легче доступ к занятию высокой должности. Очевидно, что дети из обеспеченных семей имеют больше шансов получить хорошее образование и найти перспективную работу, чем дети малообеспеченных родителей, хотя история знает немало примеров, когда молодые люди, не имевшие благоприятных условий для развития, делали успешную карьеру вопреки обстоятельствам (для такого явления есть англоязычный термин «*selfmade*», дословно означающий «сам себя сделал»).

Образование выступает одним из значимых факторов карьеры, несмотря на имеющее место в последнее время негативные тенденции подмены понятий «образование» и «диплом об образовании». По меткому выражению А. Г. Асмолова, «...образование не есть получение суммы знаний, а образование души...»¹. Именно в этом смысле образование ведет за собой профессиональное развитие и выступает фундаментом карьеры.

Личностные качества руководителя непосредственно связаны с его приобретенными или развитыми способностями, и ведущее место среди них занимает интеллект — интегративное качество, формирующееся на основе таких психических функций, как мышление, память, речь.

На основе проведенных исследований американский психолог Е. Гизели сделал вывод, что между уровнем интеллекта и эффективностью руководства нет прямой связи. Наиболее значительных результатов достигают люди не с высоким уровнем интеллектуального развития, а со средними интеллектуальными способностями. Другие проведенные в данной области исследования показывают, что для руководителей важнее не общий интеллект, который часто измеряют с помощью интеллектуального коэффициента — *IQ*, а так называемый социальный интеллект, в основе которого — умение выстраивать отношения и эффективно взаимодействовать с людьми.

Помимо интеллектуального уровня, в литературе приводятся различные перечни личностных качеств руководителя, обеспечивающих успешность его деятельности и карьеры.

Так, к **наиболее важным личностным качествам эффективного руководителя** относят следующие: доминантность, уверенность в себе, самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость, креативность, или способность к творчеству, целеустремленность, стремление к достижению цели, предприимчивость, решительность, личная ответственность, надежность, общительность и др.

¹ Асмолов А. Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров.— М., 1996.— С. 524.

Доминантность как способность влиять на людей прямо связана со стремлением к лидерству. Уверенность в себе в свою очередь вызывает доверие других людей. Неуверенный в себе, постоянно сомневающийся и колеблющийся руководитель не вызывает доверия и не способен объединить и мобилизовать людей на выполнение работы.

Самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость проявляется в умении контролировать свое поведение, невзирая на эмоции, не выказывать личные пристрастия или неприязнь к отдельным работникам, быть в отношениях со всеми ровным и объективным.

Креативность, или способность к творчеству, предполагает, что руководитель должен уметь нестандартно мыслить, замечать и поддерживать новое, искать более эффективные пути выполнения заданий.

Целеустремленность проявляется в стремлении к достижению необходимых результатов, несмотря на различные возникающие проблемы и препятствия. Руководителями чаще становятся люди целеустремленные, ставящие перед собой определенные цели и упорно добивающиеся их реализации.

Предприимчивость — готовность к обоснованному риску. В условиях рыночной экономики необходимо проявлять инициативу, обладать способностью просчитывать различные варианты действий и, когда это целесообразно, рисковать, стараясь при этом максимально предвидеть последствия.

Решительность должен проявлять руководитель, эффективно осуществляющий свои управленческие функции, и при этом брать на себя ответственность за принятые решения.

Надежность предполагает обязательность в деловых отношениях с руководством, подчиненными и клиентами. Не обладающий таким качеством руководитель быстро утрачивает доверие окружающих и не может рассчитывать на их поддержку в любом деле.

Общительность как свойство личности связана с открытостью, готовностью к взаимодействию и установлению контактов в отношениях с людьми на доброжелательной основе. По данным ряда исследований, руководитель затрачивает на устное общение с людьми примерно две трети своего рабочего времени, отсюда — высокая значимость этого качества.

По мнению *П. Безручко*, в основе фундамента карьеры руководителей в российском бизнесе лежат следующие составляющие:

- 1) масштаб личности;
- 2) чувство политики;
- 3) мотивация достижения;
- 4) потребность в стрессе¹.

Последняя характеристика представляет особый интерес, так как, по некоторым данным, отличительным качеством наиболее успешных руководителей в современных условиях является способность оптимизировать уровень стресса. Они показывают более высокую результативность в стрессовых ситуациях и условиях недостаточности каких-либо ресурсов, более того, у них вырабатывается своеобразная потребность и даже зависимость от стресса.

¹ См.: *Сценарий для топ-менеджера...*

Среди других важных для осуществления карьеры факторов специалисты называют самооценку, уровень притязаний и локус контроля.

Самооценка — это оценка личностью самой себя, своих возможностей и способностей, своих качеств и места среди других людей. Самооценка относится к фундаментальным образованиям личности. Различают общую и частную самооценку.

В общей, или глобальной, самооценке отражается одобрение или неодобрение, которое переживает человек по отношению к самому себе. Частной самооценкой будет, например, оценка каких-то деталей своей внешности, отдельных черт характера, профессиональных достижений и т. п. Человек может оценивать себя адекватно и неадекватно, завышать либо занижать свои успехи, достижения. Самооценка может быть высокой и низкой, различаться по степени устойчивости, самостоятельности, критичности. Самооценка ведет к приятию или неприятию себя личностью.

Р. Л. Кричевский называет уровень личных достижений человека как одно из важных условий формирования профессиональной самооценки¹. Успехи и неудачи, сопровождающие пребывание человека в различных социальных (в том числе и профессионального типа) группах, влияют на степень принятия себя. При этом причины заключаются не только в сугубо социальной «цене» личного достижения работника (например, в престижности занимаемой им позиции в организационной структуре), но и в экономическом самочувствии. Экономически свободный человек испытывает совершенно иные чувства и иначе к себе относится, нежели человек, которому не хватает месячного заработка.

Формой существования глобальной самооценки является самоуважение личности. Самоуважение — устойчивая личностная черта, и поддержание ее на определенном уровне имеет важное значение. Самоуважение определяется отношением действительных достижений к тому, на что человек претендует, какие цели перед собой ставит. Совокупность таких целей в карьере образует уровень притязаний, определяющий пределы и скорость продвижения работника.

Под притязаниями понимаются социально значимые потребности, связанные с внешними достижениями человека, но мало или совсем не учитывающие личные способности человека. Притязание — внутренняя мотивационная пружина для того, чтобы начать или продолжать строить какую-либо карьеру.

NB

Высокий уровень притязаний указывает на то, что человек хочет многого достичь в жизни, подняться по социальной или профессиональной лестнице, завоевать «свое место под солнцем». Он готов для этого рисковать и браться за трудные задачи. Но реальных результатов он достигнет только в том случае, если ему есть на что опереться.

¹ См.: Кричевский Р. Психология лидерства. — М.: Статут, 2007. — 542 с.

Низкий уровень притязаний бывает у людей, предпочитающих «синицу в руках, чем журавля в небе». Как правило, для них важнее не потерять достигнутое и избежать неудачи.

Локус (локализация) контроля в карьере характеризует результаты отнесения профессиональной успешности либо за счет собственных усилий, либо за счет других людей и разного рода удачных или неудачных обстоятельств.

Внутренний локус контроля характерен для людей (интерналов) с высоким показателем поисковой активности в ситуации неопределенности. Интерналы стремятся объяснить успех, опираясь на анализ собственных внутренних ресурсов. Это сопровождается ожиданием успешного разрешения трудной ситуации. Интерналы отличаются большей ответственностью в работе и поэтому хорошо работают без внешнего принуждения и контроля.

Внешний локус контроля характерен для людей (экстерналов), склонных приписывать свои достижения или их отсутствие внешним событиям и обстоятельствам жизни. Продуктивность их работы существенно зависит от наличия контроля — повышается при внешнем контроле и падает при его отсутствии.

Информация об интернальности-экстернальности человека имеет важное значение, например, при выдвижении работника в резерв руководящих кадров, когда должность потребует высокой степени самостоятельности и ответственности.

Таким образом, целый ряд качеств и характеристик человека составляют карьерный потенциал личности, придавая своеобразие его карьере.

№ 5.1



Как нет абсолютно одинаковых людей, так нет и одинаковых карьер. Однако сочетания и взаимосвязь качеств определяют оригинальную типологию личностей и своеобразие типов карьеры. В основу типологии положено сочетание трех значимых характеристик карьерного потенциала — самооценки, локуса контроля и уровня притязаний. Различная их комбинация приводит к выделению шести типов «карьеристов», получивших образные названия по наиболее ярко выраженным особенностям: «альпинист», «иллюзионист», «мастер», «муравей», «коллекционер», «узурпатор».

Помимо описания характерных черт и особенностей карьеры предложенный подход позволяет установить специфику управления карьерой по отношению к каждому типу специалистов.

С. 50



Компонентами карьерного потенциала личности выступают потребности, мотивы и ценности, на которые она ориентируется, осуществляя выбор карьеры. В профессиональном плане человек характеризуется через систему его ценностных ориентаций, социальных установок и других социально обусловленных побуждений к деятельности. Мотивационная сфера личности определяет главную линию поведения в процессе профессионального и карьерного роста.

5.2. Мотивация карьеры

Карьера насыщена мощными мотивационными факторами, побуждающими человека продвигаться вперед в профессиональном развитии или должностном росте.



В психологической и социологической литературе под *мотивом* понимают совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, направленность, а под *мотивацией* — процесс побуждения как отдельного работника, так и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения их потребностей и достижения целей организации, а также совокупность мотивов.

Механизмом мотивации выступают потребности, интересы, ценности. Потребности являются источниками активности человека, интересы — причинами, определяющими направленность поведения, ценности — регуляторами поведения. Человек стремится к удовлетворению своей потребности в самореализации и самовыражении в труде и тем самым запускается механизм мотивации.

Трудовую мотивацию составляют три группы побудительных причин: первая включает побуждения общественного характера — осознание необходимости приносить пользу обществу, общественная установка — на необходимость трудовой деятельности; вторая группа включает стремление к получению материальных благ для себя и своей семьи; третья группа направлена на удовлетворение потребности в самовыражении и самореализации. Общие мотивы труда реализуются в выборе конкретных видов профессиональной деятельности и места работы.

Мотивацию профессиональной деятельности можно представить в виде процесса, включающего мотивацию трудовой деятельности, в которой труд выступает для человека как ценность, благо; мотивацию выбора профессии (специальности), связанную, с одной стороны, со способностями, склонностями и интересами человека, с другой — с социальной значимостью и престижем выбранного вида труда; мотивацию выбора конкретного места работы, определяемую оценкой внешней ситуации, своих способностей и возможностей организации в удовлетворении актуальных потребностей; мотивацию карьерного роста.

Среди мотивов профессиональной деятельности обычно называют материальную выгоду, стремление к самовыражению и творческой работе, направленность на получение значимых результатов труда, престиж данного вида профессиональной деятельности, благоприятный климат в коллективе. Расположение мотивов в порядке их значимости для человека определяется как *иерархия мотивов*.

Выделяют внешнюю и внутреннюю мотивацию. *Внутренняя мотивация* возникает из потребностей самого человека, она порождается в сознании человека самой трудовой деятельностью без какого-либо внешнего давления. *Внешняя мотивация* рассматривается как формирование мотива под влиянием факторов, которые находятся за пределами труда как такового. Внешняя мотивация включает мотивы, придающие ей положительное или отрицательное значение. На формирование *внешней положительной мотивации* влияют материальное стимулирование, продвижение по службе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж.

На появление *внешней отрицательной мотивации* влияют наказание, критика, осуждение. Желание избежать наказания побуждает человека трудиться лучше.

С точки зрения работодателя рассматривается *мотивация привлечения*, связанная с мотивами выбора места работы, *мотивация удержания*, в которой следует рассматривать устойчивость мотивов и удовлетворенность трудом, и *мотивация развития*, определяемая как система мотивов профессионального роста и должностного продвижения.

Таким образом, мотивация карьеры является составной частью трудовой мотивации, и, соответственно, в ней можно выделить свойственные профессиональной мотивации аспекты.

Мотивации как феномену профессиональной деятельности и карьеры посвящены многочисленные теоретические исследования.

С. 52–
53

Так, согласно теории *Д. Мак-Клелланда*, людьми движут потребности в успехе, власти и принадлежности, что приводит к формированию соответствующих мотивов.

Потребность в успехе означает не провозглашение успеха, а процесс доведения дела до конца, до успешного завершения. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно стремится к самостоятельности и готов нести ответственность за результаты своей работы.

Потребность во власти выражается в стремлении влиять на других людей, контролировать их поведение, а также отвечать за других, то есть готовность к руководящей должности.

Потребность в принадлежности формируется под влиянием желания быть включенным в определенное социальное и профессиональное окружение. Работники с острой потребностью в принадлежности достигают результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

Одним из первых исследователей, установивших влияние *мотивации достижения* и *мотивации избегания неудачи* на выбор карьеры, был *Дж. Аткинсон*. Он предположил, что «мотивация есть функция трех переменных: специфического мотива, или драйва (*drive*), ожидания успеха и привлекательности цели»¹.

По Аткинсону, мотивация достижения успеха и избегания неудачи влияет на поведение человека. Люди с сильной мотивацией достижения ставят перед собой цели, в том числе и по карьере, среднего уровня, реалистичные и вполне достижимые. Те, у кого выражена в большей степени мотивация избегания неудачи, ставят перед собой или слишком высокие, практически недостижимые, цели или, наоборот, слишком низкие.

Другой исследователь, *С. Махоун*, установил, что люди с высоким уровнем мотивации избегания неудачи стараются не принимать во внимание информацию о профессиях, ориентированных на постоянное продвижение и достижения. Они в конечном итоге выбирают карьеру, не способствующую удовлетворенности профессиональной деятельностью и вознаграждением, поскольку избегают искать и использовать соответствующую информацию. Он также обнаружил, что люди с выраженной мотивацией избегания неудачи отказываются от соревновательного поведения, что приводит к излишне завышенным или заниженным карьерным ожиданиям. В то время как те, кто имеет низкий уровень подобной мотивации, более умеренны и реалистичны в своих карьерных ожиданиях.

Е. Бернстейн, исследовав взаимосвязь между мотивацией избегания неудачи и желанием получить престижную работу, занять престижную должность, установил, что повышение этой мотивации приводит к желанию перейти на другую, хотя и менее престижную, но и менее ответственную должность, или избрать менее престижную профессию.

Основной акцент современных исследований карьеры переместился на изучение различных аспектов и факторов мотивации карьеры, в числе которых отечественные исследователи выделяют *карьерную интуицию (инсайт)*, *гибкую напористость* и *причастность к организации*.

С. 53



¹ Цит. по: *Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность.* — СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. — С. 172.

Зарубежные исследователи, изучая мотивацию карьеры, также отмечают три основных ее характеристики:

- идентификацию с карьерой (*career identity*);
- карьерную интуицию (*career insight*);
- карьерную стойкость (*career resilience*).

Центральным аспектом мотивации карьеры Раймонд и Энн Ное, Джулия Бахубер считают *идентификацию с карьерой*¹. Идентификация с карьерой представляет собой направляющий компонент мотивации карьеры и определяется как мера, в которой человек готов жертвовать своим внерабочим временем и активностью ради достижения целей организации, где он работает. И. Д. Ладанов рассматривает другое близкое понятие — карьерную причастность или причастность к организации.

Работники с высокой *карьерной причастностью*, по мнению И. Д. Ладанова, так привыкают к своей работе, что безоговорочно соглашаются принять на себя любое бремя организации, которое она вынуждена нести в современных осложненных обстоятельствах. Такие работники могут работать безвозмездно, не щадить себя и даже рисковать своим здоровьем, им очень хочется «делать свое дело».

В качестве побудительного компонента мотивации карьеры Р. Ное, Э. Ное, Д. Бахубер выделяют *карьерную интуицию (инсайт)*. Карьерный инсайт выступает в виде подсознательных импульсов восприятия работником своих интересов, способностей, преимуществ и недостатков в стремлении достичь стоящих перед ним целей. По сути, это система психологических установок на работу, закрепившихся в подсознании на базе ассоциативных связей с карьерным восхождением.

Работники, обладающие развитым карьерным инсайтом, отличаются реалистичным уровнем карьерных ожиданий, интуитивно знают свои сильные и слабые стороны в отношении профессионального и должностного продвижения, умело модифицируют свои карьерные цели и активно действуют в направлении достижения этих целей. Они склоны к самообучению, быстро включаются в процесс самотренировки, очень экономно и эффективно расходуют такой важнейший ресурс, как время.

Третий компонент мотивации карьеры — *карьерная стойкость* (у И. Д. Ладанова — *гибкая напористость*). Карьерная стойкость включает способность проявить инициативу, умение структурировать профессиональные проблемы и желание сохранить высокое качество исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, недостатка материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег, вышестоящего руководства и подчиненных.

Работники с развитой карьерной стойкостью характеризуются высокой степенью гибкости и настойчивости в разрешении проблем, тормозящих их профессиональное развитие и карьерное продвижение. Они способны достаточно успешно преодолевать трудности, связанные с инновациями, ужесточением производственных требований. Такие сотрудники охотно усваивают новые методы и технологии работы, адаптируют свои умения к изме-

¹ Noe R. A., Noe A. W., Bachhuber J. A. An investigation of the correlates of career motivation // Journal of Vocational Behavior.— 1990.— Vol. 37, 13.— P. 340–356.

ненным условиям профессиональной деятельности. Они так же, как правило, владеют приемами быстрого восстановления физических и моральных сил в ходе осуществления карьеры.

Исследуя уровень мотивации карьеры у различных категорий служащих, в том числе и у специалистов в области делового администрирования, Раймонд Ное и его коллеги установили, что на мотивацию карьеры не влияет уровень управления и пол респондентов (уровень мотивации практически не отличается у специалистов и у руководителей, у мужчин и у женщин). В то же время существенное влияние на желание осуществлять карьеру оказывают такие факторы, как стадия карьеры, статус, поддержка со стороны руководства, осознание значимости и важности выполняемой работы. Последний фактор оказывает наиболее сильное воздействие на уровень мотивации карьеры.

Таким образом, идентификация с карьерой, карьерная интуиция и карьерная стойкость являются важнейшими детерминантами карьерного продвижения: чем более выражены эти компоненты карьерной мотивации, тем больше возможностей у работника осуществить успешную профессиональную и должностную карьеру.

По данным Р. Ное, Э. Ное, Д. Бахубер, со всеми тремя аспектами мотивации карьеры положительно коррелируют следующие личностные характеристики: самостоятельность, стремление получать обратную связь по качеству исполнения рабочих заданий, желание реализовать творческий потенциал.

На мотивацию карьеры существенное значение оказывает оценка людьми своей эффективности. Зачастую именно это обуславливает выбор сфер деятельности и среды, так как люди склонны избегать тех сфер деятельности и ситуаций, в которых, как им кажется, их возможности недостаточны. Однако они охотно выбирают такую социальную среду и берутся за такие дела, которые, по их оценке, подвластны контролю. Подобная тенденция обнаруживается в исследованиях влияния самоэффективности на выбор путей служебного продвижения.

Понятие «*самоэффективность*», как нами показано ранее (см. параграф 3.1.), было введено и всесторонне изучено Альбертом Бандурой. Исследователь заключает его в терминах «начало и устойчивость действия» и «эффективность перед лицом неудач» и указывает, что этот психологический феномен связан с наличием у человека уверенности в наличии необходимой компетентности для достижения желаемого результата.

По мнению А. Бандуры, люди, осознающие свою эффективность, прилагают больше усилий для выполнения сложных дел по сравнению с теми, кто испытывает серьезные сомнения в своих возможностях. Высокая самоэффективность, связанная с ожиданием успеха, обычно ведет к хорошему результату и, следовательно, способствует самоуважению. Те, кто осознают свою высокую эффективность, мысленно представляют себе удачный сценарий, обеспечивающий позитивные ориентиры для выстраивания поведения и осознанно репетируют успешные решения потенциальных проблем. Такие люди более настойчивы, менее тревожны и не склонны к депрессии, а также обладают большими способностями к обучению и самообучению.

Низкая самооффективность, связанная с ожиданиями неуспеха, провала, обычно и подводит к неудаче, снижению самоуважения. Люди, которые считают себя неспособными добиться успеха, уделяют чрезмерное внимание своим недостаткам, постоянно занимаются самокритикой по поводу собственной некомпетентности или отсутствия соответствующих знаний и умений. Они склонны к мысленному представлению неудачного сценария поведения, сосредотачиваются на том, что все будет плохо, и это провоцирует неудачи.



С. 55

По предположению А. Бандуры, приобретение самооффективности может осуществляться по-разному. Автором описано четыре пути — способность выстроить поведение, косвенный опыт, вербальное убеждение, эмоциональная стабильность¹.



№ 5.2

По некоторым исследованиям, самооффективность в сфере принятия решения о карьере и локус контроля значимо влияют на профессиональную состоятельность, но практически не связаны с карьерной устойчивостью. Так, студенты с более выраженной уверенностью в своих способностях сделать карьеру (по сути, с высоким уровнем самооффективности в сфере принятия решений по карьере) точно знали о предпочитаемом типе собственной карьеры и при этом обладали интернальным локусом контроля.

Е. А. Могилёвкиным осуществлено исследование по выявлению личностных факторов профессиональной карьеры госслужащих различных уровней управления. Результаты исследования позволили выделить самооффективность в качестве одной из наиболее существенных личностных детерминант успешной профессиональной и должностной карьеры в этой сфере. При этом между самооффективностью и уровнем управления выявлено отношение прямой зависимости: более высокий уровень управления связан с более выраженной самооффективностью.

Другой отечественный исследователь карьеры, А. В. Бояринцева, изучая личностные особенности предпринимателей и так называемых традиционных менеджеров, в своем исследовании проанализировала связи между самооффективностью и мотивацией². Обнаружилось, что для предпринимателей характерно повышение мотивации достижения по мере роста самооффективности. Они поднимают планку притязаний на успех, их стремление к достижению усиливается. Тогда как в выборке менеджеров между теми же переменными зафиксирована отрицательная зависимость. Низкая самооффективность побуждает их в первую очередь обезопасить себя от неудачи, ослабляя тем самым мотив достижения. Кроме того, предприниматели в целом значительно превосходили менеджеров по показателям самооффективности.



№ 5.3

*Мотивационно-потребностная сфера личности тесно связана с системой ценностей человека. **Ценности** — в самом общем виде — это какие-либо материальные или духовные блага, которые тому или иному человеку либо человеческому сообществу (социальной группе, обществу в целом) представляются очень значимыми и потому в высокой степени желательными для получения, сохранения, реализации и т. д. Стремле-*

¹ Цит. по: Хекхаузен М. Указ. соч.— С. 210.

² Цит. по: Могилёвкин Е. А. Карьерный рост...

№ 5.4
(п. 1–3)



ние к таким благам формирует у социальных субъектов ценностные ориентации, которые детерминируют их деятельность. В этом и заключается роль ценностей в качестве регуляторов человеческого поведения. **Ценностные ориентации**, являясь одним из центральных личностных образований, выражают сознательное отношение человека к социальной действительности и в этом своем качестве определяют широкую мотивацию его поведения и оказывают существенное влияние на все стороны его деятельности.

В соответствии с принятыми в психологии понятиями природы и особенностей ценностных ориентаций личности ценности, составляющие их структуру и содержание, разделяются на две основные группы с точки зрения целей и задач, которым служит та или иная ценность. Первую группу составляют ценности-цели (*терминальные ценности*), вторую — ценности-средства (*инструментальные*). Важнейшими являются терминальные ценности, это основные цели человека, они отражают долговременную жизненную перспективу. Терминальные ценности определяют смысл жизни человека, указывают, что для него особенно важно, значимо, ценно. К ценностям такого рода относятся саморазвитие, духовное удовлетворение, креативность, активные социальные контакты, собственный престиж, высокое материальное положение, достижение и сохранение собственной индивидуальности. Любая из перечисленных ценностей и их сочетания могут стать основой карьеры, формируя соответствующую мотивацию. Особенно если принять во внимание, что терминальные ценности реализуются в различных жизненных сферах и прежде всего — в профессиональной жизни.

Известным американским исследователем карьеры Э. Шейном установлены карьерные ориентации, которые определяющим образом влияют на выбор вариантов карьерного развития¹. Он назвал их «якорями», так как, отражая ценностные ориентации человека, эти карьерные установки удерживают его от принятия решений в отношении развития карьеры, не согласующихся с системой жизненных ценностей.

№ 5.4
(п. 4)



Всего таких ориентаций автором описано восемь и создан тест, позволяющий выявлять степень выраженности, их сочетание и согласованность, создавать карьерный профиль личности.

Таким образом, характерной особенностью людей, достигших успехов в карьере, является развитое чувство собственной эффективности, высокая мотивация достижения и система ценностей, в которой ведущее место занимают терминальные ценности, связанные с развитием себя в сфере профессиональной жизни.

¹ Schein E. N. Career anchors: Discovering your real values. San Diego, CA: University Associates, 1985.

5.3. Гендерные аспекты карьеры

В современной теории и практике управления возрастает значение учета индивидуальных различий между людьми, так как от этого существенно зависит эффективность управленческого воздействия.

Гендерные различия, связанные с культурно и социально обусловленным комплексом характеристик, обеспечивающим индивиду личный, социальный и правовой статус мужчины и женщины, проявляются во всех сферах жизнедеятельности, в труде и приносят свои особенности в карьеру.



При рассмотрении гендерных аспектов карьеры прежде всего следует учитывать различия, вызванные психологическими особенностями мужчин и женщин. Исследованиями ученых достоверно установлено, что мышление мужчин абстрактное и символическое (левое полушарие головного мозга у них, как правило, доминирует), а у женщин в большей степени конкретное и образное (частота доминирования правого полушария среди женщин существенно выше), поэтому женщины субъективны, интуитивны, сосредоточены на людях и отношениях.

У женщин лучше развит вербальный интеллект и способности восприятия, а у мужчин зрительно-пространственные и технические способности. У женщин хорошо развита мелкая моторика, которая позволяет им легко выполнять точные движения, у них выше скорость выполнения математических операций; мужчинам свойственно лучшее развитие крупной моторики и мгновенная ориентация на суть задачи. Женскому уму и интуиции присущи операции индуктивного плана: от частного к общему, от деталей и отдельных признаков к их целостному образу. Интеллектуальные операции мужского ума строятся от общего к частному. Мужчина ориентирован на задачи дальнего ракурса действия, они стратеги, а женщины успешно решают тактические задачи.

Миссия женщин персоналогическая — быть представленной в других, например, детях, произведениях искусства, в мужчине и его успехах, отсюда и ведущий способ самореализации. Миссия мужчин культуральная — создать нечто новое, материальное или идейное, творческое.

Однако исследования последних лет показывают, что различия в психологических особенностях мужчин и женщин теряют свою выраженность и смещаются в сторону андрогинности — смешения черт мужественности и женственности.

Современные исследования, посвященные изучению проявлений различий между мужчинами и женщинами в управлении, убедительно доказали, что организационное поведение во многом обусловлено гендерными ролями. Так, на модели поведения оказывают влияние существующие в обществе устойчивые стереотипы мужской и женской карьеры, а гендерное пространство в целом определяет карьерные притязания и стратегии их реализации.

В сфере карьеры различия «мужского» и «женского» характеризуются неравенством возможностей — представления о женской карьере формируются, как правило, в сравнении с мужской карьерой и основывается на противопоставлении карьеры и личной жизни, семьи.

Существенные гендерные различия проявляются в сфере оценки профессиональных и личностных достижений: мужчины и женщины по-разному оценивают карьерный успех. Мужчины воспринимают успех в карьере как должностное продвижение, рост материального благосостояния



и склонны распространять профессиональную успешность на успешность жизни в целом, воспринимая неудачи в профессиональной сфере как тотальную жизненную неудачу. Женщины четко дифференцируют профессиональные достижения и благополучие в других сферах жизни. Для женщины успех ассоциируется с ситуацией, когда «все хорошо и в личной жизни, и в семье, и на работе», то есть присутствует гармония всех сторон жизни, поэтому женщины в большей степени уделяют внимание хорошему моральному климату, взаимопониманию в коллективе, в котором они трудятся. Мужчины же ориентируются на индивидуальный успех, возможности для повышения собственного статуса, зачастую расценивая коллег как потенциальных конкурентов, а в карьерном поведении чаще проявляют стремление к реализации властных полномочий и сохранению ритуальных форм делового общения.

Тот факт, что женщины отдают предпочтение критериям успешной карьеры, связанным не с личными достижениями, а с психологическим и эмоциональным комфортом в коллективе, соотносится с данными отечественных и зарубежных психологов, отмечающих различия в мужском и женском менталитете. Впервые на подобные различия указал американский социальный психолог *Ф. Герцберг*¹. С его точки зрения, **мужской менталитет** предполагает:

- наличие возможностей для статусного роста, продвижения по служебной лестнице;
- требование хорошо оплачиваемой работы;
- наличие возможностей обучения или повышения профессиональной квалификации;
- наличие доступа к новой информации, возможность быть в курсе организационных инноваций.

Женский менталитет переносит акцент на следующие аспекты:

- работа в дружеской атмосфере;
- возможность оставаться на рабочем месте так долго, как этого хочется;
- наличие приемлемых условий труда;
- наличие хороших отношений с руководством и взаимодействие с коллегами.

Несовпадение мужского и женского менталитета обусловлено традиционным представлением о распределении семейных ролей между мужчиной и женщиной. Мужчина, как правило, призван зарабатывать «на жизнь», а женское предназначение — заниматься улучшением качества жизни. Мужская роль предполагает «жизнь ради работы», иными словами, ориентирована на достижение результата, а женская роль — «работу ради жизни», то есть ориентирована на процесс и качество выполнения работы.

Нередко, самоутверждаясь в профессии, женщина, по общественному мнению, теряет свою женственность, а чувство вины перед близкими за отсутствие к ним должного внимания может заставить ее предпринимать действия, подсознательно разрушающие карьеру. Отмечено, что женщины могут быть деструктивны в своей карьере, задаваясь вопросом о смысле профессиональной деятельности именно тогда, когда она действительно «на взлете».

¹ Цит. по: *Хекхаузен Х.* Указ. соч.— С. 233.

Но и деловые женщины, сделавшие успешную карьеру, не столь психологически благополучны. Будучи чрезмерно сфокусированы на бизнесе, они переживают чувство социальной изоляции и демонстративное отвержение, невозможность расслабиться ни на минуту. *Businesswomen* свойственна недооценка своих достижений, неполная реализованность своего потенциала, озабоченность защитой семейной атмосферы от служебных проблем, тревога за сохранение семьи в условиях профессионального успеха.

В силу существующих в обществе традиций семья и воспитание детей отнимают у женщины значительно больше времени и усилий по сравнению с мужчинами, и, как следствие, ее карьера претерпевает существенные изменения. Женская карьера, как правило, имеет прерывистый и более медленный характер и с этих позиций относится к менее желательной модели карьеры для организации.

Немногим женщинам удастся совместить служебную карьеру с созданием и сохранением семьи. Возможен вариант карьеры женщины «в тени мужа» — отказавшись от собственной карьеры в пользу мужа, женщина, тем не менее, осуществляет ее, включаясь в решение его проблем, идентифицируясь с ним, рассматривая его успехи как свои.

Наиболее распространенный и относительно бесконфликтный вариант — отсроченная карьера. Сознательно пожертвовав, как правило, 5–6 годами, полностью посвященными семье, женщина включается в построение карьеры несколько позже. Это смещает период ее профессиональной активности, и «пора достижений» может приходиться на более поздний срок.

Сексуальные роли в профессиональной карьере женщины имеют большое значение только до определенного периода. С возрастом женщина частично теряет свою физическую привлекательность, что побуждает ее к экспериментированию с социальными ролями, поиску себя в изменившихся обстоятельствах. По достижении зрелости ориентация женщины с интимно-личностных отношений меняется на деловое взаимодействие. Именно в этот период женщины начинают проявлять интерес к профессии или бизнесу. Теперь они могут максимально сосредоточить свои усилия на работе и получить удовлетворение от новой роли. Зависимость от социальных установок сменяется на собственное руководство карьерным развитием.

Гендерный анализ карьерных ориентаций показывает, что в карьерных установках мужчин и женщин существуют различия. Для мужчин действенным мотивирующим фактором карьеры является управление людьми, их прежде всего интересует возможность координировать усилия других людей и нести ответственность за конечный результат. Наряду со стремлением руководить, доминирующей карьерной установкой мужчин является преодоление препятствий, решение трудных задач.

Для женщин ключевую роль играет стремление работать в организации, в которой обеспечивается достаточно длительный срок занятости, стабильно выплачивается заработная плата. Сравнение мотивов карьерного продвижения женщин и мужчин выявляет особенность, которая проявляется в большей ориентации женщин на отношения между людьми. Внутренняя сензитивность женщин порождает особую чувствительность к состоянию других людей и в значительной степени регулирует их карьерную мотивацию. Если мужчины в осуществлении карьеры руководствуются принципами «все средства хороши» и «цель оправдывает средства», то женщины готовы поступиться карьерными целями ради сохранения отношений.

Обобщение отличий в карьере, реализуемой женщинами и мужчинами, приводит к пониманию, что при построении системы управления карьерным ростом необходимо учитывать гендерные факторы.

Выводы

1. Карьерный потенциал личности образуют как минимум две группы составляющих — квалификационные характеристики и личностные качества.
2. Наибольший практический интерес с точки зрения возможностей управления представляют такие важнейшие психологические характеристики личности, как самооценка, локус контроля и ценностные ориентации.
3. Мотивационно-ценностная сфера личности является основополагающей в осуществлении карьеры. Знание доминирующих потребностей, связанных с карьерой, важно как для самого работника, так и для организации с целью стимулирования работника к действиям, приводящим к осуществлению целей организации.
4. Самоэффективность является психологическим фактором успешности профессиональной карьеры: высокая самоэффективность в сфере деятельности рассматривается как способность человека построить позитивный сценарий своего карьерного продвижения, в то время как низкая самоэффективность характеризуется выстраиванием скорее негативного сценария карьеры, вплоть до отказа от карьерного продвижения. Соответственно, высокую самоэффективность в сфере деятельности можно рассматривать в качестве одного из существенных личностных факторов, обеспечивающих достижение карьерного успеха.
5. Гендерные факторы, связанные с психологическими особенностями, ролевым поведением и социальными стереотипами, обуславливают различия в построении карьеры мужчинами и женщинами.

Контрольные вопросы и задания

1. Используя приведенные в тексте главы данные, создайте модель карьерного потенциала личности.
2. Назовите личностные факторы карьеры и проранжируйте их по степени значимости.
3. Как известные теории мотивации объясняют мотивы карьерного роста?
4. Какое значение для карьеры имеет феномен самоэффективности?
5. В чем проявляются различия в карьере мужчин и женщин?

№ 5.5



ГЛАВА 6. КАРЬЕРНЫЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

6.1. Формирование целей карьеры

Человек только в том случае является творцом своей карьеры, когда он сам управляет всеми карьерными процессами. Карьерный самоменеджмент представляет собой способ управления профессиональным развитием и должностным ростом, используемый самим субъектом карьеры и включающий постановку целей, планирование и организацию деятельности по их достижению.

***Менеджмент** — эффективное и производительное достижение целей посредством планирования, организации и контроля над ресурсами.*

***Субъект** — это человек, обладающий индивидуальностью, проявляющий определенный уровень активности, автономности, целостности.*

Одним из решающих условий реализации успешного профессионального и должностного продвижения любого работника являются цели и планы карьеры. Причем цель карьеры имеет более глубокое содержание, чем область деятельности, определенная работа или конкретное место на служебной лестнице.

Цели карьеры, по мнению *А. Я. Кибанова*, проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей¹. В качестве целей карьеры *А. Я. Кибанов* приводит, в частности, следующие:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и потому доставляющую моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, усиливающую возможности и способствующую их развитию;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- получить работу или должность, хорошо оплачиваемую или позволяющую одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, позволяющую продолжать активное обучение;
- получить работу или должность, позволяющую заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Человек может одновременно иметь несколько целей карьеры. В таком случае какие-то из них оказываются более значимыми, какие-то — второстепенными. Осознание этого позволяет определить иерархию целей.



№ 6.1—
6.2

¹ См.: *Кибанов А. Я. Указ. соч.*

По данным исследователей, наличие целей карьеры положительно коррелирует с аспектами карьерной мотивации. Так, наличие конкретных целей профессиональной карьеры и четких планов их реализации наблюдается у работников с развитым побудительным аспектом мотивации карьеры — карьерным инсайтом, а в зависимости от того, в какой степени выражен у человека такой аспект мотивации карьеры, как идентификация с карьерой, можно определить, какие цели он ставит перед собой при ее осуществлении: работники с высокой карьерной причастностью готовы работать с максимальной отдачей прежде всего ради достижения целей организации, а слабо выраженная карьерная причастность указывает на реализацию в карьере личных целей, склонность направлять активность не на профессиональную, а на другие сферы жизни.

Общие требования к формулированию целей разработаны на основе принципов целеполагания в соответствии со *SMART*-технологией (аббревиатура от англ. *specific* — конкретные, *measurable* — измеримые, *achievable* — достижимые, *result-oriented* — ориентированные на результат, *time-based* — имеющие сроки выполнения). Применительно к карьере их можно представить в виде следующих характеристик:

Конкретность — базовая характеристика цели, которая позволяет создать ее ясное видение. Неконкретные цели могут встречаться по разным причинам — нежелание концентрироваться на анализе событий деловой жизни, игнорирование своих потребностей или отсутствие ясности собственных желаний. Неконкретность в постановке карьерной цели — негативный фактор, тормозящий любое карьерное продвижение.

Измеримость — эту характеристику можно определить как меру того карьерного успеха, который появится при достижении поставленных целей. Карьерный успех может измеряться как в точных количественных показателях — уровне дохода, соотношении затраченного времени, других ресурсов, получения материальных благ, так и в относительных — степени достижения дополнительных условий — например, возможности постоянно повышать свой профессиональный уровень и расширять компетенции, повышении статуса, увеличении числа полезных связей и контактов и т. д.

Достижимость. Важно ставить перед собой реалистичные цели, соизмерять их с собственным карьерным потенциалом, определяя условия, которые будут способствовать или препятствовать достижению цели. Необходимо четко осознавать не только свои карьерные возможности, но и понимать возможности рынка труда в целом и условия в конкретной организации в частности. Например, человек, желающий осуществить карьеру в очень узкой профессиональной сфере, может столкнуться с серьезными трудностями (например, работник обладает уникальными, но очень специфическими знаниями, а на рынке труда эти знания пока не востребованы и практически нет ни одной организации, которая бы изъявила желание принять такого специалиста).

Ориентированность на результат. Цель должна отражать не процесс ее достижения, а результат. Чем более ясным будет образ результата (как выглядит желаемый результат, какие чувства и ощущения вызывает, по каким объективным признакам осознается его достижение и т. д.), тем в большей степени он настраивает на достижение поставленной цели.

Заданность во времени. Цель не может быть бессрочной, в противном случае она никогда не будет достигнута. Цели могут быть долго-, средне- и краткосрочные. Если цель ставится на достаточно долгий период, ее необходимо разбить на подцели, определяющие критерии успеха в каждый период профессиональной деятельности.

Кроме того, карьерная цель должна быть привлекательна для человека: стимулировать его профессиональный и личностный рост, способствовать раскрытию творческого потенциала. Важно формулировать карьерные устремления в позитивных терминах, указывать не то, чего бы человек хотел избежать, а то, к чему стремится (например, цель «не потерять работу» сформулирована в негативном ключе, ту же цель можно перевести в позитивное русло — «хочу добиться стабильной работы»).

Карьерная цель должна быть амбициозной, ответом на вызовы окружающей среды. Цель-вызов направлена на достижение как можно большего результата. Например, если работник получает одно вознаграждение, то может ставить цель — получать в 2–3 раза больше, если работает менеджером среднего звена — берет ориентир на уровень топ-менеджера. Иногда цель является амбициозной, даже если просто удерживает ситуацию на прежнем уровне (например, спрос на товар по объективным причинам снизился, но работник ставит цель сохранить прежний уровень продаж). Известно выражение: лучше не значит больше.

Важным условием целеполагания является личная ответственность за достижение цели. Следует ставить такие цели карьеры, достижение которых в принципе зависит от самого человека, а не каких-то других людей или обстоятельств.

Под требованием к целям быть экологичными следует понимать соблюдение безопасности как процесса, так и результата их достижения для близких, коллег, сослуживцев и т. д. Данный принцип предполагает оценку последствий достижения карьерных целей в отношении нанесения ущерба другим людям. Полученные результаты должны приносить пользу и самому субъекту целеполагания, и другим — они должны быть «экологически чисты».

Вместе с тем целеполагание в карьере не является делом сугубо личным. Поскольку сегодня карьера строится в условиях рынка труда и существенно зависит от организационных особенностей, то работнику важно понимать, чего он может добиться в результате своей работы в конкретной организации, результаты его достижений должны быть для него очевидны, а возможный карьерный путь четко спланирован. Организация же в свою очередь обеспечит значительный рост мотивации, предложив своим сотрудникам индивидуальные планы карьеры, которые будут содержать цели, привлекательные и достойные прежде всего с точки зрения самих сотрудников.

Цели карьеры могут меняться с возрастом по мере накопления профессиональных, квалификационных, личностных изменений. Формирование целей карьеры — процесс постоянный.



№ 6.3

6.2. Разработка плана карьеры

Несмотря на важность постановки целей карьеры, одного этого для успешного карьерного продвижения недостаточно, необходимо определить пути и сроки их реализации. В этом и состоит сущность процесса планирования карьеры.

В работе отечественного специалиста *Ю. Семенова* план карьеры определяется как «план индивидуальной работы сотрудника, предусматривающий достижение личной цели в своей сфере деятельности»¹. Но необходимо различать планирование карьеры и планирование работы по выполнению функциональных обязанностей, хотя между этими видами есть определенная связь. В планировании карьеры первоочередная задача — обозначить пути достижения перспективной цели, возможно, следующее наиболее вероятное назначение.

NB

Однако следует иметь в виду, что планирование карьеры имеет свою особенность в организационном контексте — оно не является стопроцентной гарантией продвижения по службе или получения нового назначения. В то же время планирование карьеры способствует индивидуальному развитию и профессиональному росту сотрудника, повышает его эффективность и обеспечивает соответствие квалификации новым возможностям, которые могут представляться в будущем.

В зависимости от подхода к планированию различают следующие его виды: *текущее и перспективное; нормативное, оперативное и стратегическое.*

В планировании карьеры особую важность приобретает не текущее, а *перспективное* планирование, определяющее основные направления развития карьеры и позволяющее распределить личностные, временные и другие ресурсы.

Суть нормативного, оперативного и стратегического планирования можно выявить с помощью вопросов. *Нормативное планирование* отвечает на вопросы, что необходимо делать и почему, то есть при нормативном планировании следует опираться на определенные, как правило, закрепленные в правовых актах нормы, предписывающие виды, формы, сроки деятельности. Например, в некоторых сферах деятельности карьерное продвижение основано на положениях отраслевых документов, которые закрепляют формы процедур (конкурс, аттестация, квалификационный экзамен) и сроки их прохождения, условия зачисления в кадровый резерв и т. п.

Оперативное планирование отвечает на вопрос, что делать и когда (в какое время, какие ресурсы понадобятся). Это самый привычный вид плана, включающего перечень мероприятий, сроки их выполнения и требуемые ресурсы.

Стратегическое планирование отвечает на вопрос, что можно сделать и как, какими способами. Отличие стратегического планирования от опера-

¹ Семенов Ю. Анкетная методика планирования карьеры руководителей // Кадры.— 1996.— № 5.— С. 17–23.

тивного состоит в принципиально различном подходе к процессу разработки плана. Оперативное планирование строится «от достигнутого» уровня развития, имеющихся в наличии ресурсов (временных, материальных, информационных). При стратегическом подходе к планированию вначале определяется тот результат, который необходимо достичь, а затем проводится анализ недостающих ресурсов для достижения намеченной цели и планируется деятельность по обеспечению перехода из данного состояния в желаемое.

Планирование в самоуправлении карьерой должно основываться на *следующих принципах*:

- необходимо планировать деятельность по конкретным направлениям карьерного развития;
- план должен включать показатели, характеризующие карьерный рост;
- планированию должен предшествовать прогноз развития социальной ситуации, так как принятые карьерные решения проектируют действия в будущем, что предполагает определенное предвидение.

Выбор эффективных решений, особенно стратегического характера, требует предвидеть главные направления развития в данной сфере и действовать сообразно с их закономерностями. Прогноз как форма социального предвидения описывает возможную степень достижения тех или иных целей в зависимости от способа действий. В процессе планирования карьеры прогнозы выполняют ряд функций: ориентировочную, нормативную, предупредительную и др. Значение прогнозов в самоуправлении карьерой заключается прежде всего в том, что они помогают плановой деятельности, способствуют ее оптимизации.

Поскольку план карьеры важен прежде всего для самого работника, является своего рода маршрутной картой и графиком, ведущим его к желаемой цели, то не следует перекладывать его разработку на плечи руководителя или специалиста кадровой службы. Их задача — оказывать поддержку и представлять необходимую информацию.

Специалисты по планированию карьеры представляют данный процесс как последовательное прохождение ряда этапов. Так, *Дж. Иванцевич* и *А. А. Лобанов* указывают на необходимость пройти шесть основных шагов:

- первый — определение конечной желаемой цели служебного продвижения и последовательности рабочих мест на пути к этой цели;
- второй — определение текущих источников информации о предполагаемых рабочих местах;
- третий — анализ рабочих мест, их сравнение между собой (отрасли, типы организаций — компаний, фирм, учреждений, предприятий);
- четвертый — анализ собственных возможностей, формулирование запросов (заработная плата, условия для карьеры, повышение квалификации и т. д.);
- пятый — выявление соответствия собственных запросов и запросов отрасли, организации, рынка труда в целом.
- шестой — осуществление карьеры, постоянное наблюдение за продвижением с одного рабочего места на другое, варьирование конечной цели служебного продвижения, учет новых предложений рабочих мест и изменений личных возможностей¹.

¹ См.: *Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Указ. соч.*

Другой подход применяет Ю. Семенов, описывая планирование карьеры в виде деятельности, состоящей из следующих этапов:

1. Вначале изучается сложившееся содержание работы на отдельных этапах служебного продвижения.

2. Затем определяются свои «входные» и «выходные» параметры на каждом этапе как индикаторы контроля успешности прохождения этапа работником.

3. После детализируются требования для вступления работников в каждый этап: личностные качества, образовательный уровень, квалификация, возраст, стаж работы и т. п.

4. В завершении определяется уровень организационно-делового опыта, необходимого для перехода к более высокому этапу¹.

Одновременно с разработкой структуры и этапов карьеры создается система мотивации профессионального и должностного роста. Прохождение каждого этапа карьеры подкрепляется составлением планов личного роста на основе рефлексии собственного карьерного опыта.

С этой целью Ю. Д. Красовский предлагает методику ретроспективного описания руководителем собственной карьеры². Данная методика включает следующие задания:

1. Вычертите схему вашего продвижения по должностям (вертикальная ось) и по годам (горизонтальная ось).

2. Опишите ваши достижения и ошибки на каждой должности.

3. Сформулируйте и отметьте «критические точки» там, где они у вас возникали.

4. Определите мотивы привлекательности вашего перемещения из одной должности в другую.

5. Укажите трудности, основной профессиональный интерес и уровень заработной платы для каждой должностной позиции.

6. Сформулируйте ваше карьерное кредо.

В качестве примеров такого кредо Е. А. Могилёвкин приводит следующие высказывания: «Я хотя бы попробовал, а что сделали вы?» (слова героя известной книги Кена Кизи «Полет над гнездом кукушки»); «Надейся и дерзай!»; «Действуй, и тебе поверят!» и т. п.

Представленная графически подобная ретроспективная самооценка дает возможность понять характер изменений управленческих позиций на каждой должности, проследить этапы профессионального роста руководителя, помогает более глубоко осмыслить пройденный карьерный путь и наметить перспективные карьерные маршруты.

№ 6.4



6.5

№ 6.6



¹ Семенов Ю. Указ. соч.— С. 23.

² Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практ. пособие.— М.: ИНФРА-М, 1997.— С. 241–245.

6.3. Диагностика и развитие карьерного потенциала

В основе карьерного самоменеджмента лежат три принципа, которые можно обозначить как три «само»: самопознание — самопонимание — самоизменение. Другими словами, для эффективного управления собственным карьерным развитием человек должен хорошо знать свои сильные и слабые стороны, понимать свои устремления, сознательно направлять усилия на формирование требуемых для карьерного продвижения личностных и деловых качеств. При этом рефлексия профессиональной биографии по методике Ю. Д. Красовского — хороший, но не единственный способ для выяснения своих индивидуально-психологических особенностей.



Рефлексия (от лат. *reflexio* — обращение назад) — понятие, различающееся смысловыми значениями в разных науках. Понятие рефлексии возникло в философии и означало процесс размышления индивида о происходящем в его собственном сознании. Декарт отождествлял рефлексию со способностью индивида сосредоточиться на содержании своих мыслей, абстрагировавшись от внешнего мира.

Рефлексия в психологии выступает как процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний, в форме осознания того, каков он есть в действительности, каким видит самого себя и как его видят другие.

Современный взгляд на рефлексию предполагает ее действенно ориентированную природу и рассматривает как основу компетентности, состоящую из двух уровней — «рефлексия в действии» и «рефлексия о действии».

Рефлексия понимается как движущая сила саморазвития субъекта деятельности, способность сознания быть сосредоточенным одновременно на предмете деятельности и собственных мыслях, чувствах, эмоциях, действиях, сделать их предметом анализа и оценки. По сути, рефлексия дает возможность осознать свои достоинства и недостатки и выбрать направления своего профессионального развития.

Рефлексию можно рассматривать как умение конструировать и удерживать образ своего «Я» в контексте переживаемых событий, как установку по отношению к самому себе в плане своих возможностей, способностей, социальной и профессиональной значимости, самоуважения и самоутверждения.

В целом можно выделить четыре основные трактовки рефлексии:

- процесс логического мышления;
- самонаблюдение и самоанализ;
- инвентаризация впечатлений;
- взаимодействие мышления и реальности.

Все эти трактовки объединяет одно — наличие обратной связи.

В психологических и акмеологических исследованиях доказано, что развитие профессионализма личности коррелирует с рефлексивной организацией личности и деятельности. Рефлексивная организация личности проявляется в поведении, деятельности и отношениях. Человек, неудовлетворенный результатами своей профессиональной деятельности, начинает анализировать свои ресурсы (особенности личности, ценностные ориентации, интеллектуальный и творческий потенциал, профессиональные качества и способности), сопоставлять их с требованиями к деятельности и к личности, осознавать несоответствия, оценивать возможность или невозможность коррекции этих несоответствий. Эта деятельность является механизмом рефлексии и заключается в переосмыслении прежнего индивидуального опыта и перспектив саморазвития, способствует созданию установок для самореализации и саморазвития.

Этой же цели служит методика анализа карьерного пути, предложенная Н. А. Литвинцевой¹. Она включает 65 открытых вопросов, затрагиваю-

¹ Цит. по: Могилёвкин Е. А. Указ. соч.

№ 6.7–
6.8



щих главные критерии успешной карьеры. При этом предполагается, что ответы должны быть подробными, глубоко продуманными и искренними. Общепринятого «ключа» с правильными ответами в методике нет, она предназначена прежде всего для самоанализа. Поэтому результат зависит от количества вопросов, на которые человек смог дать полные ответы: по мнению автора методики, шансы сделать блестящую карьеру, добиться высоких результатов в работе и общественного признания выше у того, кто продуманно ответил на большее число вопросов.

Отечественными и зарубежными учеными — исследователями феномена карьеры разработаны тесты для изучения различных сторон карьерного потенциала человека, которые могут применяться также и в самодиагностике.



Тестами в психологии называют стандартизированные методики психодиагностики, позволяющие получать сопоставимые количественные и качественные показатели изучаемых свойств и психологических качеств личности (в отличие от педагогических тестов, которые направлены на изучение уровня сформированности знаний, умений и навыков). Под стандартизованностью таких методик понимается то, что они всегда и везде должны применяться одинаковым образом, начиная с ситуации предъявления и инструкции, получаемой испытуемым, и заканчивая способами вычисления и интерпретации получаемых показателей. Сопоставимость означает, что оценки, получаемые при помощи теста, можно сравнивать друг с другом независимо от того, где, когда, как и кем они были получены. Из всех возможных психодиагностических методик к тестам предъявляются самые строгие требования, касающиеся валидности, надежности, точности и однозначности.

Ряд тестов направлен на исследование мотивации карьеры и карьерных ориентаций.

К числу таких тестов относится прежде всего тест *Э. Шейна* «Якоря карьеры».

С. 110–
117



Для определения выраженности основных аспектов мотивации карьеры (карьерного инсайта, идентификации с карьерой, карьерной устойчивости) применяется вариант опросника мотивации карьеры, разработанный американскими авторами *Р. Ноэ*, *Э. Ноэ* и *Д. Бахубер* и адаптированный на выборке государственных и муниципальных служащих *Е. А. Могилёвкиным*.

В набор тестов для самодиагностики карьерного потенциала следует включить и тест на определение самоэффективности в связи с высокой значимостью данной характеристики для оценки успешности карьерного продвижения.

Таким образом, человек, ориентированный на реализацию в карьере личностного потенциала и осознание собственных возможностей, может использовать различные инструменты для лучшего самопонимания — тесты и методики, позволяющие более полно представлять свои особенности в карьерном развитии. Применение с этой целью рассмотренных тестов и методик определяется тем, что они измеряют степень развития важных для карьерного продвижения личностных факторов.

Существуют определенные правила выполнения тестов:

1. Перед началом тестирования необходимо убедиться в том, что тестовое задание и сопровождающая его инструкция правильно поняты.

2. Во время тестирования необходимо работать самостоятельно, не отвлекаться и не советоваться с другими людьми.

3. При выполнении тестового задания следует отвечать на вопросы последовательно и записывать ответы таким способом, как это определено в инструкции, аккуратно и разборчиво.

4. Некоторые тестовые задания предполагают их выполнение в фиксированное время, следует строго соблюдать это правило.

5. Чаще всего не следует долго раздумывать над тестовыми заданиями, первый «пришедший в голову» ответ может оказаться верным, потому что, отвечая таким образом, человек задействует интуицию.

6. В личностных тестах, в отличие от интеллектуальных, нет и не может быть правильных ответов, ведь с их помощью выясняются личностные особенности человека.

Самопознание — начальный этап деятельности по развитию карьерного потенциала. В целом развитие личности — это проявление самостоятельной активности человека, которая затрагивает все сферы жизнедеятельности и направлена прежде всего на позитивные изменения в системе мотивации и жизненных ценностей. Хотя обучение и составляет основу развития, в процессе развития происходит не только накопление знаний и формирование умений человека, изменяется и совершенствуется само умение учиться, повышается готовность к применению знаний для самосовершенствования.

Принципиальное отличие обучения от развития состоит в том, что обучение — это, как правило, ликвидация разрыва между тем, что человек знает и умеет, и тем, что ему необходимо знать и уметь, а развитие предполагает расширение возможностей и раскрытие способностей человека.

NB

Применительно к карьере развитие предполагает формирование и совершенствование тех составляющих карьерного потенциала, которые необходимы для профессионального роста и должностного продвижения.

Основным способом развития карьерного потенциала было и остается профессиональное обучение, которое позволяет человеку овладеть специальными знаниями, умениями и навыками, обрести новые возможности с тем, чтобы выстроить профессиональное направление карьеры. При этом современная реальность такова, что фактор наличия профильного высшего или среднего специального образования может иметь двойное значение относительно профессиональной успешности работника: он может способствовать успешной карьере за счет того, что сотрудник обладает профессиональными знаниями и навыками, но может снижать его потенциал по причине наличия устойчивых стереотипов в его мышлении и деятельности. И наоборот — отсутствие профильного образования может проявиться в качестве фактора, тормозящего профессиональную успешность работника, но может, напротив, повысить его успешность при наличии способности к переобучению и профессиональному творчеству.

Помимо деления обучения по уровням (начальное профессиональное, среднее специальное, высшее, послевузовское), профилю (экономическое, юридическое и т. д.) все существующие на рынке образовательных услуг

формы можно условно разделить на две группы — «профессиональные» и «психологические» и выделить подгруппы:

— *специальное профессиональное обучение*, дающее знания и умения, необходимые для специальных областей работы. Например, курсы по приобретению бухгалтерских знаний, овладению компьютерными программами, обучению логистике и т. п. Специальное обучение чаще всего проводится в форме лекций и семинаров, практических занятий;

— *технологичное бизнес-обучение* — это профессиональное обучение, направленное на овладение технологиями ведения бизнеса; максимально структурированное, методичное, с минимумом психологических аспектов. Проводится в форме семинаров или, чаще, тренингов. Такая форма обучения привнесена в нашу культуру западными компаниями, функционирующими на российском рынке. Технологичные тренинги дают четкую систему навыков и умений, не обращаясь к личностным аспектам ведения бизнеса;

— *бизнес-психологические тренинги* опираются на традиции нашей культуры, учитывают, что для успешного ведения бизнеса в России необходимо уметь устанавливать личные отношения. На таких тренингах большое внимание уделяется специфике общения, так как бизнес — это всегда общение между людьми, независимо от того, продажи ли это, презентации, управление проектами, переговоры или совещания;

— *тренинги личностного роста* в последнее время становятся особенно популярными. Многие понимают, что эффективность в делах зачастую зависит не от владения профессиональными знаниями или навыками, а от личностной успешности, эмоционального состояния, уверенности в себе. Тренинги личностного роста предназначены для осознания людьми своего потенциала.

Рассмотренные виды обучения относятся к организованным формам. Однако достаточно большая часть людей относится к так называемым аутодиактам — предпочитают и способны учить себя сами, не прибегая к помощи других. Таким людям для развития карьерного потенциала можно рекомендовать ознакомление со специальной литературой и выполнение заданий, тренинговых упражнений, направленных на овладение конкретными знаниями и умениями, формирование соответствующих личностных качеств.

Итак, карьерный самоменеджмент представляет собой особую технологию управления собственным карьерным ростом, которая включает диагностику индивидуальных особенностей на основе развития рефлексии, формирование в ходе специального обучения необходимых знаний и совершенствование личностных качеств.

Выводы

1. Существенным фактором развития карьеры является карьерный самоменеджмент — способ управления собственным карьерным развитием, при котором максимально полно реализуется его карьерный потенциал.

2. Карьерный самоменеджмент включает постановку целей карьеры, разработку планов и маршрутов карьерного движения, диагностику и целенаправленное развитие карьерного потенциала.

6.3. Диагностика и развитие карьерного потенциала

3. Постановка целей карьеры и разработка плана должны подчиняться определенным требованиям и проводиться по определенным технологиям.

4. В основе диагностики и развития карьерного потенциала лежит рефлексия — способность человека к осознанию своих сильных и слабых сторон и выбору пути профессионального развития.

5. Развитие карьерного потенциала личности основывается на профессиональном обучении и совершенствовании личностных качеств.

Контрольные вопросы и задания

1. Проранжируйте с точки зрения значимости для вас перечень возможных целей карьеры (по А. Я. Кибанову).

2. Каким требованиям должна отвечать цель карьеры?

3. Какие виды планов карьеры используются в карьерном самодиагностическом инструменте?

4. Какие существуют методы рефлексии карьерного опыта?

5. Какие тесты можно применять для самодиагностики карьерного потенциала?

6. Какие пути развития карьерного потенциала возможны?



РАЗДЕЛ 3

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Будущее зарождается в прошлом, создается сегодня,
но наступит только завтра.
Самый лучший способ приблизить будущее —
это творить его...

Питер Друкер

ГЛАВА 7. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Системный подход к управлению карьерой

Если для человека карьера представляет собой процесс профессионального развития и продвижения в организационном пространстве, то с точки зрения организации карьера — это прежде всего вопрос целостности и заполненности этого пространства.

При рассмотрении проблемы управления карьерой работников в организации следует иметь в виду несколько основополагающих положений:

- 1) управление карьерой имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием устойчивости и жизнеспособности в изменяющейся среде;
- 2) управление карьерой является составной частью системы управления персоналом организации, одной из ее функций;
- 3) во всех направлениях деятельности по управлению персоналом организации присутствуют элементы управления карьерой.

Происходящая в настоящее время трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами отражается и на изменениях в реализации ключевых функций. Так, в разработке карьерного продвижения

работников организаций отмечается переход от планирования карьерного роста к управлению карьерным развитием; ведущая роль организации в решении вопросов карьеры сменяется возрастанием значения взаимодействия организации и работника в профессиональном и личностном развитии.

Управление карьерой начинается на этапе организационно-кадрового проектирования и планирования персонала, когда закладывается должностная структура организации. При отборе персонала оценивается карьерный потенциал кандидатов, а при заключении трудового договора должны обсуждаться условия карьерного продвижения. В период адаптации обращается внимание на особенности протекания адаптационного процесса, скорость включения работника в новую систему отношений и уровень его адаптированности, так как необходимость в этом процессе возникает при каждом перемещении работника. Таким образом, при принятии решений о переводе необходимо учитывать его личностные и психологические особенности.

Карьерный рост работника требует преддолжностного обучения, а сама возможность карьерного развития в организации является способом мотивации и стимулирования работника.

Организация заинтересована в управлении карьерным ростом и развитием своего персонала, так как управление карьерой способствует:

- преемственности профессионального опыта и корпоративной культуры;
- бесперебойному и рациональному замещению ключевых должностей;
- адаптивности и маневренности в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, а также в условиях кризисов;
- удовлетворенности персонала работой в организации и связанной с этим производительности, качества труда;
- наращиванию кадрового потенциала и росту организации во внешней среде.

Однако для решения перечисленных задач управление карьерой работников в организации должно быть системным и основываться на кадровой политике в сфере карьеры.

***Политика управления карьерой** может основываться на различных принципах, условно ее можно выразить следующим образом — «создать или купить». Другими словами, политика управления карьерой определяет, будет ли организация «создавать», «выращивать» собственных менеджеров или будет нанимать, «покупать» человеческие ресурсы на стороне.*

При этом второй подход может иметь варианты: приобретать кадры для текущего замещения открывающихся вакансий или «покупать» таланты из-за будущего дефицита руководителей, прогнозируемого в связи с развитием организации.

Возможно и сочетание данных принципов. Например, положения политики управления карьерой могут быть сформулированы так: «Мы планируем заполнить около 80 % управленческих вакансий из числа работников нашей организации, а на оставшиеся 20 % предполагаем нанять менеджеров извне».

Кроме того, политика управления карьерой должна предусматривать, будет ли организация заботиться о том, чтобы развивать большее число



№ 7.1

№ 7.2



специалистов в узких профессиональных областях до уровня экспертов, или она будет стремиться к развитию небольшого числа сотрудников-универсалов, способных в перспективе занять руководящие посты на высшем уровне управления.

Управление карьерой в современных условиях требует создания в организации научно обоснованной **системы управления**. Как известно, любая система представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов, эффект от действия которых (так называемый «системный эффект») превышает суммарное действие отдельных ее компонентов.

Управление в самом общем понимании представляет собой процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект для достижения качественных изменений в объекте. *Процесс управления* можно описать с помощью ответов на вопросы:

- с какой целью управляют (что должно стать результатом)?
- кто управляет (кто является субъектом управления)?
- кем (чем) управляет (кто или что выступает объектом управления)?
- на какие характеристики направлено воздействие (что является предметом управления)?
- какими способами управляют (каковы методы, механизмы управления)?

Последовательное рассмотрение данных вопросов применительно к управлению карьерой позволяет описать его как систему взаимосвязанных элементов: целей, определяющих направленность управленческого воздействия, субъекта, объекта, функций и методов управления.

Основными структурными элементами системы управления являются **субъект и объект управления**.

В управлении карьерой *субъект* носит двойственный характер: в качестве субъекта выступает сам человек и организация, на персональном уровне представленная руководителями и специалистами, наделенными управленческими полномочиями, а также кадровыми подразделениями и службами. При этом активность должны проявлять обе стороны: организация как носитель карьерного пространства должна создавать условия для карьеры работника, а работник должен проявлять инициативу и готовность к карьерному росту.

Объектом управления является карьера, а сущность управления составляет воздействие на различные стороны карьерного процесса. Управление карьерой предполагает регулирование характера протекания и содержания карьерного развития человека; воздействие направлено на такие характеристики карьеры, как скорость продвижения, вариант карьерного маршрута, направленность карьеры, карьерные мотивы и установки и т. д.

Под **целями** системы управления карьерой понимается совокупность желаемых результатов деятельности в этой сфере.

В управлении персоналом все цели рассматриваются в экономическом и социальном аспекте. Цель управления карьерой также следует рассматривать в двух аспектах и с двух сторон — со стороны работника и со стороны организации.

Со стороны организации цель управления карьерой состоит в формировании и рациональном применении трудового потенциала каждого работ-

ника для получения запланированных результатов деятельности. Такая цель носит экономический характер, и ее достижение будет способствовать росту экономических показателей организации. Однако в современных условиях организация не может быть конкурентоспособной, если не достигает социальных целей. Социальная цель управления карьерой состоит в обеспечении работникам условий для наращивания человеческого капитала и самореализации в труде.

Со стороны работника цель управления карьерой — развитие профессиональных способностей, получение работы и должности, соответствующей интересам и потребностям.

Таким образом, в управлении карьерой имеет место система целей, декомпозиция которых приводит к выделению круга задач. При управлении карьерой решаются следующие **задачи**:

- объективное оценивание карьерного потенциала работников и предоставление возможностей для обучения и приобретения опыта деятельности в избранной профессиональной сфере;
- формирование карьерного пространства организации, «технологизация» карьерных процессов;
- организация работы по планированию карьеры и реализации карьерных устремлений работников.

Система управления карьерой в организации включает следующие компоненты:

- *организационное обеспечение*, которое составляет подсистема менеджмента трех уровней: руководители высшего, среднего звена управления организацией, специалисты кадровых служб в сфере управления карьерой;
- *нормативно-правовое обеспечение* включает подсистему локальных нормативных актов, создающих правовую основу для управления карьерой в организации;
- *оценочно-аналитическое и консультативное обеспечение*, заключающееся в технологиях оценки карьерного потенциала работников и выработке рекомендаций по его развитию и наилучшему применению;
- *информационное обеспечение*, основанное на разработке плановых и фактических моделей карьеры, карьерограмм для различных уровней управления организацией.

Организационное обеспечение включает два компонента: во-первых, главными действующими лицами выступают линейные руководители всех уровней, планирующие карьерное развитие своих подчиненных и свое собственное, а во-вторых, оргструктура управления карьерой должна являться неотъемлемой частью системы управления персоналом в виде ее подсистемы развития и продвижения кадров, и функции в рамках данной подсистемы должны выполняться специалистами в области карьеры с привлечением психологов, социологов. Достижение целей и задач управления карьерой при таком понимании ложится на плечи линейных руководителей и специалистов по управлению персоналом. При этом задача кадровой службы состоит в координировании, консультационном обеспечении процесса управления карьерой, снижении степени субъективизма в принятии решений по должностным и другим продвижениям.



№ 7.3



№ 7.4

Основа нормативно-правовой регламентации и управления карьерой — локальные акты организации, которые призваны:

— конкретизировать нормы трудового права с учетом особенностей карьерного роста в организации и отражать современные тенденции развития социально-трудовых отношений;

— закреплять гарантии в сфере развития карьеры, предоставленные работникам;

— устанавливать принципы и условия карьерного роста.

Локальные нормативные акты организации, затрагивающие социально-трудовые отношения, не должны противоречить Трудовому кодексу, другим законам и нормативным правовым актам Российской Федерации и не содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с трудовым законодательством.

Локальные нормативные акты, как правило, должны приниматься с учетом мнения работников, в этом проявляется двуединство регулирования трудовых отношений — сочетание договорных начал с регламентацией деятельности работодателем.

Система локальных нормативных актов, регламентирующих управление карьерой, включает ряд документов, основным из которых является положение о карьере. Данное положение может состоять из следующих разделов:

1. Общие положения (назначение положения, пределы его действия, основные вопросы регламентации, понятия, порядок утверждения).
2. Цели и задачи управления карьерой.
3. Планирование и организация управления карьерой.
4. Система и процедуры оценки работников в процессе карьерного роста.
5. Порядок подготовки и принятия карьерных решений.

Кроме того, в организации могут быть приняты положение о кадровом резерве, положение о ротации кадров, положение о конкурсе при зачислении в кадровый резерв и др. Подобные документы могут быть как самостоятельными нормативными актами, так и входить в качестве разделов в один документ. Главное требование к содержанию документов — конкретность и определенность норм и регламентов, реальная возможность их применения в практике организации карьеры.

Оценочно-аналитическое и консультативное обеспечение предполагает проведение в разных формах — конкурсов, ассессмента, аттестации — оценки карьерного потенциала работников организации и в различных же формах помощь работникам — консультации, тренинги, мониторинг — в построении своей карьеры.

Информационное обеспечение заключается в создании системы сбора и обработки информации о карьерных процессах организации, для чего необходимо изучать фактические модели карьеры, разрабатывать карьерограммы и планы профессионального развития, а также в создании системы доведения информации о возможностях карьерного роста в организации до сведения работников.

Таким образом, система управления карьерой предполагает наличие тесно взаимосвязанных между собой компонентов, образующих единую целостность.



7.2. Принципы управления карьерой

Система управления карьерой основывается на целом *ряде принципов*.



Слово «принцип» происходит от латинского «*principium*», что означает «начало, основа». Принципы — исходные, коренные положения какой-либо теории, учения или науки. Принципы управления можно представить как основополагающие правила осуществления управленческой деятельности; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

Одним из главных принципов управления карьерой со стороны организации является принцип включения каждого работника в управление его карьерой, создание в организации атмосферы диалога. Иначе говоря, управление карьерой должно быть *партиципативным* (от англ. *participate* — соучастие). Административно-командный стиль управления карьерным ростом, при котором решения о назначении или перемещении работника на вышестоящую должность спускались сверху, а работник должен был пассивно ожидать, когда его заметят, остался в прошлом. Управление, построенное на принципе партиципативности, учитывает как интересы, так и способности человека, основывается на доверии и контроле, взаимном выполнении взятых на себя обязательств.

Управление карьерой должно быть *научно-концептуальным*, а значит базироваться на современных достижениях теории управления, психологии (в частности психологии управленческой карьеры), социологии в области познания основных закономерностей, движущих сил и механизмов, факторов и детерминант карьерного развития. Каждая из этих наук добилась существенных результатов в изучении аспектов карьеры как объекта исследования, и их соединение может явиться прочным теоретическим и методологическим фундаментом для построения и развития в организации такой концепции управления карьерой, которая бы позволила получить ощутимый практический эффект.

Учитывая сложность и многоаспектность объекта управления, управление карьерой должно быть *комплексным*, то есть воздействовать на многочисленные факторы, связанные с личностью самого «делателя» карьеры (психологические, профессиональные, социально-демографические и другие характеристики), с внеорганизационной (семейное положение и т. д.) и организационной (корпоративная культура, стратегия, структура, кадровая политика, отношения с непосредственным руководителем и др.) составляющими микросреды, а также факторы макросреды карьерного развития (особенности экономической и политической ситуации в стране, законодательно-правовые и социокультурные условия и т. д.).

Среди закономерностей карьерного развития важно знать особенности характера его протекания в зависимости от возраста работника, стажа его работы в организации и в определенной должности. Знание временной модели периодизации карьеры позволяет не только рационально использо-

вать периоды подъема человеческой активности, но и прогнозировать точки и периоды кризисов. В этой связи управление карьерой должно быть *антикризисным*, то есть предупреждать появление или смягчать протекание кризисов, связанных с противоречием между возросшими возможностями работника и требованиями должности, с началом, серединой и концом карьеры, кризисов общего развития человека.

Управление карьерой является *стратегическим* по своей сути, так как для него характерна устремленность в будущее, ориентация на долгосрочные выгоды, долговременные цели. Но оно должно быть и *стратегичным*, то есть предполагать наличие в организации общих подходов к порядку разработки и содержанию карьерных стратегий по развитию и продвижению управленческих кадров.

Управление карьерой должно быть *мотивационным*, а значит основанным на приоритете социально-психологических методов воздействия над административными. Содействие развитию карьерного процесса в организации должно быть направлено на активизацию самоорганизующегося начала работников, способствовать включению механизмов самоуправления карьерой.

№ 7.6



Управление карьерой должно использовать синергетический эффект, получаемый от сложения усилий работника и организации, и приводить к определенному резонансу, то есть быть *резонансным*.

Таким образом, эффективное управление карьерой возможно только тогда, когда для системной деятельности созданы необходимые условия и соблюдаются определенные принципы — коллегиальности в принятии карьерных решений, совмещение целей организации и индивидуальных интересов работников, непрерывности профессионального развития и карьерного продвижения персонала, прозрачности процедур и технологий оценки, открытости механизма должностных перемещений.

Реализация рассмотренных принципов осуществляется путем применения различных методов управления.

7.3. Функции и методы управления карьерой

Функции управления карьерой определяют, какие именно направления деятельности должны быть реализованы для достижения целей организации.

Основными **функциями системы управления** карьерой являются:

- выявление потребностей в управленческих кадрах; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития и должностного перемещения отдельных менеджеров и карьерного процесса по организации в целом;
- организационное проектирование, разработка должностной и квалификационной структуры, статусной лестницы;
- организация обучения, в том числе основам самоуправления карьерой;
- организационно-психологическое сопровождение адаптации и профессиональной ориентации;
- организация процедур оценки, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей и формирование кадрового резерва;
- мотивация и стимулирование карьерных устремлений работников, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой;

— координация действий организационных звеньев системы управления карьерой;

— контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерой на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций может быть достигнута при применении современных методов и их комбинирования в технологии, среди которых, наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с кадровым резервом, моделирование карьерограмм, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры.



Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*) в переводе означает «способ достижения какой-либо цели». Методы управления — это совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. С помощью методов управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Так, например, управление по целям (или метод МВО — от англ. *management by objectives*) предполагает наличие системы регулярных (например, ежеквартальных) отчетов работников и руководителей подразделений перед своими руководителями, вышестоящим руководством о проделанной работе по определенным показателям. Помимо прочих достоинств (повышение мотивации, контроль за результатами деятельности, своевременность корректировки целей), данный метод способствует созданию атмосферы диалога между руководителями, преемственности управленческого опыта в организации, принятию оптимальных карьерных решений. По словам Ли Якокка, «...трудно оказаться затерянным в фирме, если вам приходится каждый квартал отчитываться непосредственно перед вашим начальником, а косвенно — перед его боссом и перед боссом его босса... Хорошие работники не остаются незамеченными, и, что столь же важно, плохим работникам не удастся спрятаться за спины других»¹.



№ 7.7



Механизм управления карьерой должен включать совокупность административных, социально-психологических и экономических средств и методов воздействия на развитие и продвижение работников.

В числе основных методов — разработка условий и требований к профессиональному развитию и карьерному продвижению и их отражение в должностных инструкциях и других нормативных документах; формирование корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод любой ценой, материальное стимулирование карьерного движения и другие.

Управление карьерой требует привлечения определенных человеческих, временных и финансовых ресурсов. Поэтому важной его характеристикой

¹ Якокка Ли. Карьера менеджера.— Минск, 2004.— С. 179.

должна быть эффективность, основанная на целесообразности и планомерности. Для этого управление карьерой в масштабах организации должно осуществляться методами *программно-целевого управления*.

Компонентами программно-целевого управления выступают:

- цель программы;
- задачи и перечень мер, необходимых для достижения цели;
- ресурсное обеспечение (информационные, финансовые и др.);
- временная характеристика программы;
- организационная структура, включая звенья, ответственные за выполнение задач, и взаимодействие между ними;
- механизм контроля, «обратной связи»;
- механизм внесения корректив в содержание и способы реализации программы;
- результаты программы.

В рамках управления карьерой программно-целевой метод предполагает разработку и реализацию конкретных программ, — например, программы формирования кадрового резерва, программы профессионального развития определенных категорий персонала организации, программы оценки управленческого потенциала и т. д.

Формирование подобных программ представляет собой процесс, включающий следующие этапы:

- конкретизацию проблемы и формирование концепции решения проблемы (общего взгляда, подхода);
- определение цели и содержания программы;
- разработку плана реализации программы в виде перечня мероприятий;
- расчет необходимых ресурсов (временных, информационных, финансовых, человеческих и др.);
- реализацию программных мероприятий;
- оценку эффективности программы.

Вместе с тем за каждой карьерой, развитием и продвижением конкретного человека стоит его неповторимая жизненная ситуация, и эта уникальность должна отражаться в проектном подходе применительно к управлению индивидуальной карьерой работника. *Проектный метод* означает, что карьерное развитие работника рассматривается как проект, в разработке и реализации которого согласованно участвуют сам работник и организация.

Таким образом, управление карьерой представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность, адекватную самому объекту управления — карьере. И хотя в России теория карьеры и карьерный менеджмент не успели оформиться в стройную концепцию, управление карьерой в организациях осуществляется, проблема состоит только в степени осознанности и системности реализации этого процесса.

Выводы

1. Управление карьерой работников в организации только тогда эффективно, когда носит системный характер. Систему управления карьерой составляют цели, субъект и объект, функции и методы, а также такие компоненты, как организационное, нормативно-правовое, аналитическое и информационное обеспечение.

2. Организация должна определять цели, направления и приоритеты кадровой политики в области управления карьерой.

3. Отличие управления карьерой от управления другими видами деятельности заключается в том, что субъектом воздействия является как отдельный работник, так и организация в целом.

4. Управление карьерой работников в организации требует создания ряда условий, среди которых основополагающим следует считать ценностную основу. Кроме того, управление карьерой должно основываться на определенных принципах: быть партиципативным, стратегическим, стратегичным, мотивационным, резонансным и антикризисным.

5. Функции системы управления карьерой отражают основные направления деятельности по регулированию карьерных процессов. Методы управления карьерой включают совокупность социально-психологических, экономических и административных средств и механизмов.

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите примеры, показывающие, что элементы управления карьерой присутствуют во всех направлениях деятельности по управлению персоналом организации.

2. Почему необходим системный подход к управлению карьерой? В чем он заключается?

3. Приведите пример принципов политики управления карьерой в организации.

4. Какие условия делают систему управления карьерой эффективной?

5. Какие функции необходимо осуществлять, управляя карьерой работников?

6. Какие методы и технологии управления карьерой существуют?



ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КАРЬЕРЫ

8.1. Технология планирования карьеры

Планирование карьеры играет существенную роль в эффективном управлении персоналом организации, так как позволяет приобрести такие преимущества, как создание внутреннего рынка труда, обеспечение стабильности и предсказуемости трудового поведения работников и развития организации в целом.

Планирование карьеры — одно из ведущих направлений работы специалистов кадровых служб и одновременно начальный этап деятельности по управлению карьерой.

Цель планирования карьеры — определение карьерной стратегии и фиксирование мер, обеспечивающих профессиональное развитие и должностное продвижение работников. Сутью планирования является сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией ее развития, выражающееся в составлении конкретной программы профессионального и должностного роста.

Планирование карьеры может осуществляться различными путями. Так, в организации возможно разработать схему кадровых перемещений работников, основанную на определенных принципах. Например, может быть установлено, что для занятия должности главного специалиста необходимо последовательно проработать строго определенное время в должности специалиста, затем ведущего специалиста и только после этого можно претендовать на замещение должности главного специалиста.

Другой подход не предполагает заранее predetermined схемы, а планирование карьеры связано с проведением аттестации, конкурсов на занятие вышестоящей должности, по результатам которых наиболее компетентные работники переводятся на управленческие должности.

Возможен и такой способ планирования карьеры: в организации различными способами (на конкурсной основе, по результатам аттестации или на основе представлений руководителей) формируется кадровый резерв, в рамках которого по специально разработанным планам осуществляется подготовка работников к занятию вышестоящей управленческой должности.

Одним из современных и достаточно эффективных способов создания системы развития и роста сотрудников является планирование их участия в реализации различных проектов. Данный способ особенно подходит для организаций с матричной организационной структурой. Положительной стороной такого подхода является отсутствие иерархических уровней и в то же время возможность делегировать специалисту определенные полномочия и ответственность, установив сроки выполнения предусмотренной проектом деятельности. Благодаря подобной системе планирования карьеры, молодые и способные работники, независимо от их официального должностного статуса и положения в организации, могут освоить управленческую деятельность, преодолеть иерархические уровни и быть готовыми досрочно занять руководящие посты.

Планирование карьеры осуществляется не только на уровне организации, но и на уровне работника.

Индивидуальный план карьеры представляет собой документ, в котором отражается вариант/варианты карьерного роста специалиста в организации. Такой план обычно предусматривает мероприятия по профессиональному развитию (обучение, повышение квалификации, переподготовка, стажировка и т. п.) и должностному перемещению работника, включая должности в порядке временного замещения, прохождение требуемых оценочных процедур и выполнение других условий.

Планирование карьеры может быть *краткосрочным* (на 1–2 года), *среднесрочным* (на 3–5 лет), *долгосрочным* (на 10 и более лет). План карьеры составляется с учетом оптимальных сроков работы специалиста на одной должности, который обычно занимает период 4–5 лет. За это время работник, как правило, проходит основные стадии развития профессионализма, и, если ему не создать условий для дальнейшего роста, может потерять интерес к работе.

Технологию планирования карьеры можно представить в виде последовательно реализуемых действий:

- 1) изучается содержание деятельности и специфика работы в должностях на отдельных этапах карьерного роста;
- 2) для каждого этапа определяются «входные» и итоговые параметры успешности прохождения этапа специалистами;
- 3) конкретизируются требования к образовательному уровню, квалификации, стажу и опыту работы, возрасту, личностным и деловым качествам специалиста для перехода на следующий этап;
- 4) разрабатываются мероприятия по подготовке к вступлению специалиста на очередной этап и сроки их выполнения;
- 5) определяются оценочные и другие процедуры, сопровождающие прохождение этапов карьерного роста.

*В основе деятельности по планированию индивидуальных карьер работников лежит разработка **карьерограмм** — кадровых документов, представляющих собой описание карьерного пути работников в организации в виде набора возможных направлений служебного роста, включая график замещения предполагаемых должностей и соответствующего целевого обучения.*

В практике отечественного менеджмента существует несколько подходов к разработке карьерограмм или карт социально-профессионального роста¹.

При одном подходе карьерограмма составляется по разделам и имеет вид таблицы, в соответствующих разделах которой отражается карьерный путь работника.

В первом разделе в хронологическом порядке указываются этапы должностного роста и профессионального развития работника. Данные этапы должны отражать возможные изменения в должности, квалификации, условиях труда и его оплате, получении социальных льгот и др.

¹ Об этом см.: Красовский Ю. Д. Указ. соч.; Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр по курсам «Менеджмент» и «Маркетинг»: учеб. пособие.— М.: Финансы и статистика, 1996.— С. 64.

Во втором разделе формулируются требования, которые должен выполнить работник, чтобы продвигаться по данным ступеням должностного и профессионального роста. Например, какое образование (или дополнительную квалификацию) ему необходимо приобрести, чтобы продвигаться по службе, какие виды работ и с каким качеством выполнить и т. д.

В третьем разделе фиксируются обязательства, которые несет администрация в отношении профессионального роста и карьерного продвижения работника. Например, обеспечение повышения квалификации, оплату участия работника в тренингах и профильных семинарах, или гарантии в случае успешного прохождения конкурса зачисление сотрудника в кадровый резерв с предоставлением вышестоящей должности в конкретные сроки.

В четвертом разделе отмечаются меры, которые должен предпринять работник, чтобы соответствовать требованиям очередной должности, а также могут быть регламентированы поощрения или санкции за выполнение или невыполнение обязательств.

При другом подходе карьерограмма рассматривается в качестве своеобразного договора, заключаемого работником и администрацией в отношении перспектив его жизнедеятельности в организации. В этом случае карьерограмма представляет собой подробный индивидуальный план, с одной стороны, освоения работником видов деятельности, формализованного обучения и занятия должностей, а с другой стороны — результатов работы, которые он должен обеспечить.

Таким образом, карьерограмма позволяет получить представление о том, какой путь может и должен пройти специалист, чтобы получить необходимые знания и развить требуемые навыки для эффективной работы на конкретном месте.

Планирование карьеры на основе карьерограмм позволяет организации достичь следующих результатов:

- создать условия для наиболее полной реализации карьерного потенциала работников, их желаний и устремлений в осуществлении профессионального роста;
- оптимально использовать возможности и личностный потенциал работника в настоящее время и будущем;
- создать атмосферу взаимного уважения и доверия, когда каждый работник чувствует себя уверенным в собственных силах и собственном будущем;
- обеспечить постоянный приток квалифицированных специалистов, являющихся перспективным резервом;
- сформировать внутренний кадровый резерв;
- обеспечить высокий уровень лояльности и приверженности работников.

Обобщая изложенное можно утверждать, что планирование карьеры позволяет упорядочить деятельность организации по управлению карьерным ростом и развитием персонала и одновременно придать целенаправленный характер продвижению работников.

№ 8.1



8.2. Формирование кадрового резерва

Кадровый резерв в любой организации необходим, чтобы обеспечить преемственность знаний, функций, результатов деятельности и, кроме того, это инструмент управления карьерой работников.

***Кадровый резерв** — это специально отобранная группа работников для занятия другой (как правило, вышестоящей) должности.*

В настоящее время в кадровом менеджменте существуют различные подходы к определению **понятия «кадровый резерв»**. В зависимости от степени готовности кандидатов к занятию вышестоящей должности кадровый резерв определяется как специально сформированный контингент работников, обладающих (к моменту зачисления в резерв) необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми и личностными качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях.

При другом подходе кадровый резерв определяется как специально скомплектованная группа работников с потенциальными способностями к руководящей деятельности, которые при определенной подготовке будут отвечать требованиям соответствующей должности. Для кадрового резерва при первом подходе метафорой может быть «золотой запас», а при втором — «инкубатор».

В соответствии с назначением кадрового резерва выделяют резерв функционирования, предназначенный для оперативного замещения вакансий, и резерв развития, формируемый в соответствии со стратегическими целями организации.

С точки зрения источников комплектования кадровый резерв может быть внутренним, сформированным преимущественно из работников организации, внешним, состоящим из работников сторонних организаций, а также выпускников профессиональных учебных заведений, и смешанным, в который зачисляются как свои работники, так и специалисты со стороны.

В соответствии с целью замещения кадровый резерв может быть сформирован на высшие руководящие должности, должности руководителей среднего звена и должности специалистов.

Во всех случаях для комплектования резерва кадров обязательным условием является специальный отбор кандидатов и целенаправленная их подготовка к работе на вышестоящих должностях. Таким образом, формирование кадрового резерва предполагает два направления деятельности — оценку кандидатов и работу по развитию их профессиональных и личностных качеств.

Работа по созданию в организации кадрового резерва осуществляется по определенным этапам. Задачами первого этапа являются определение должностных позиций, на которые должен быть создан резерв кадров, расчет потребности в замещении должностей на планируемый период и выработка принципов отбора кандидатов.



Как правило, замещению из кадрового резерва подлежат наиболее значимые для организации категории персонала — от топ-менеджеров до квалифицированных рабочих, но традиционно кадровый резерв создается на должности среднего уровня управления.

Расчет потребности в замещении должностей производится на основе анализа кадровой ситуации по должностям и категориям персонала и прогнозирования ее изменения под влиянием действия факторов внешней среды и стратегии развития организации.

Принципы формирования кадрового резерва определяются кадровой политикой организации и в существенной степени зависят от ее типа (открытой или закрытой, активной или реактивной). Они находят отражение в локальных нормативных актах, регламентирующих деятельность по формированию кадрового резерва.

Для эффективной работы с кадровым резервом необходимо разработать положение о кадровом резерве, в котором закрепляются основные принципы и порядок его формирования, обязанности ответственных должностных лиц. В этом документе также целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения и внесения изменений в состав кандидатов, а также необходимо предусмотреть систему отчетности о работе с резервом (форму отчета о продвижении по служебной лестнице сотрудников, состоящих в резерве, периодичность подготовки отчетов, круг лиц, ответственных за их составление).

Одновременно с разработкой положения составляется перечень должностей, подлежащих замещению из кадрового резерва, определяется количество кандидатов для каждой должности, разрабатываются форма списка кадрового резерва, план профессиональной подготовки и развития кандидатов. Эти локальные нормативные акты готовятся службой персонала и утверждаются руководителем организации.

На *втором этапе* основная задача — проведение отбора кандидатов на замещаемые должности. В настоящее время все чаще для этой цели используется процедура проведения конкурса. В некоторых сферах деятельности (например, государственной гражданской службе) конкурс на включение в кадровый резерв регламентирован законодательными актами, так как конкурсный отбор дает наиболее полное представление о профессиональных и личностных качествах кандидатов и позволяет выявить тех, кто соответствует требованиям должности¹.

Сутью конкурса как оценочной процедуры является сопоставление профессиональных и личностных качеств кандидатов с квалификационными требованиями должности (или эталонной моделью должности) и сравнение их между собой для отбора кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям.

Для успешного проведения конкурса необходимо решить следующие задачи:

- 1) разработать модель специалиста (профиль компетенций) для должности, на перспективное замещение которой объявлен конкурс;

¹ О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 112 // Рос. газ.— 2005.— 3 февр.

- 2) определить методы оценки (методики, тесты, процедуры), наилучшим образом выявляющие наличие у претендентов требуемых компетенций;
- 3) сформировать комиссию для проведения конкурса;
- 4) организовать конкурс (информировать претендентов, сформировать список участников, собрать и проанализировать их документы);
- 5) провести оценочные процедуры и выявить уровень развития профессиональных и личностных качеств претендентов;
- 6) сравнить уровень компетентности претендентов с требованиями должности (профилем компетенций специалиста на данной должности) и определить претендента, в наибольшей степени им соответствующего или обладающего лучшими способностями к их развитию.

Решение первой из названных задач представляется важным моментом конкурсного отбора в кадровый резерв, так как наличие четко оговоренных требований, а лучше — эталонной модели, описывающей профессиональные компетенции специалиста на данной должности, способствует повышению объективности конкурсной оценки.

Подобная модель разрабатывается экспертным путем на основе анализа содержания деятельности и выявления перечня компетенций, необходимых для успешной профессиональной деятельности в данной должности. Компетенции можно сгруппировать в блоки. Как правило, для управленческих должностей определяются наиболее значимые профессиональные, деловые, управленческие, личностные, интеллектуальные, коммуникативные компетенции. Для каждой компетенции следует описать их проявления в деятельности в зависимости от степени выраженности — низкой, базовой, высокой. При введении весовых коэффициентов значимости компетенций и числовых значений степени их выраженности можно получить профиль компетенций для данной должности, а также его графическое отображение (рис. 6).

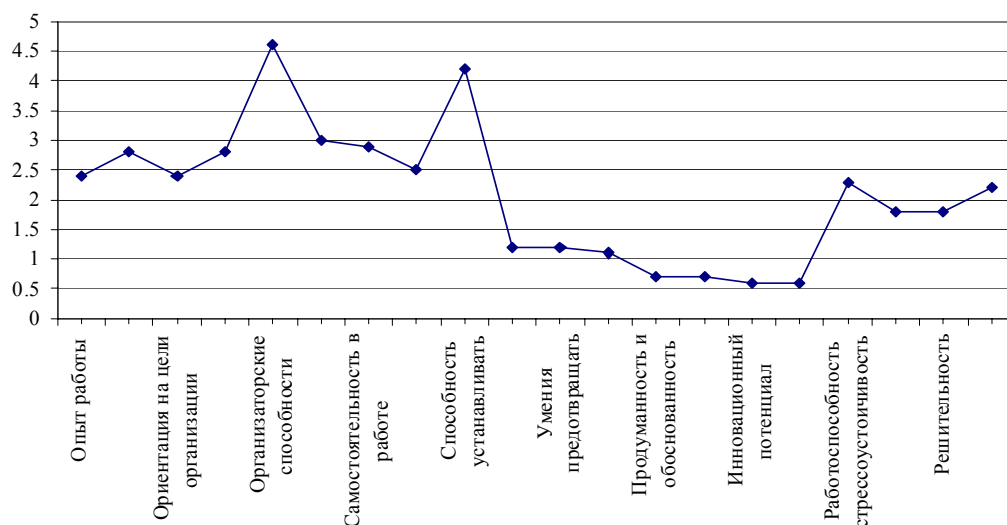


Рис. 6. Пример профиля компетенций специалиста

№ 8.3



Созданная таким образом модель компетенций отражает представления экспертов о качествах, необходимых для успешной работы в должности, и может стать многоцелевым инструментом для работы с персоналом: использоваться не только при формировании кадрового резерва, но и проведении аттестации, изучении потребности в обучении и развитии и т. д.

Для решения второй задачи в процедуру оценки претендентов включаются различные методики, в том числе диагностика личностных качеств с помощью психологических тестов, экспертная оценка профессиональных качеств претендентов, выполнение так называемых *case-study* (практических задач и ситуаций), участие в деловых играх, дискуссиях и др. Применение комплекса методов необходимо потому, что в отличие от других форм оценки, например аттестации, оценка претендентов при формировании кадрового резерва носит в большей степени вероятностный характер — экспертам необходимо спрогнозировать успешность человека в деятельности, которой он ранее не занимался.

Следует особо отметить, что и разработка профиля компетенций, и подбор методик оценки в существенной степени зависят от того, какой именно кадровый резерв формируется — функционирования или развития, так как для оперативного замещения вакантных должностей нужны одни компетенции, а для достижения стратегических целей — другие.

Одним из современных методов оценки, положительно зарекомендовавших себя при формировании кадрового резерва, является экспертная оценка — привлечение к оцениванию претендентов группы экспертов из числа руководителей и наиболее авторитетных коллег претендентов, а также независимых экспертов — специалистов сторонних организаций, научного или профессионального сообщества. Повышению объективности оценки способствует достаточное число экспертов и их отбор по принципу «экспертной близости» — все эксперты должны непосредственно взаимодействовать с оцениваемыми или иметь возможность наблюдать за их деятельностью и поведением в рабочей обстановке, знакомиться с результатами труда, а также быть специалистами в данной сфере деятельности.

Для проведения конкурсной комиссией оценочных процедур необходимо разработать оценочные листы на каждого оцениваемого претендента, а при сборе и обработке полученных данных обязательным условием должно являться соблюдение анонимности и конфиденциальности.

При организации конкурса следует иметь в виду, что конкурс не может состояться, если об участии в нем не заявят как минимум два человека. Необходимо привлекать к участию в конкурсе максимально возможное количество работников, потенциально соответствующих требованиям должностей. В состав участников конкурса на зачисление в резерв руководителей высшего звена рекомендуется включать работников не старше 50 лет. В группу резервируемых должностей руководителей среднего звена целесообразно включать менеджеров низшего звена.

Для определения персонального состава кандидатов в резерв могут использоваться объективные данные — об уровне и профиле образования, стаже и опыте работы, результатах деятельности, общественной активности и т. п.

Заключительным шагом в проведении конкурса является подведение итогов оценивания претендентов, объявление результатов и оформление приказа о зачислении победивших кандидатов в кадровый резерв.

№ 8.4



На *третьем этапе* формирования кадрового резерва ставится задача развития профессиональных компетенций «резервистов», необходимых им для успешной работы в должности. Для ее решения разрабатывается программа подготовки специалистов кадрового резерва. Такая программа может включать обучение в различных формах — участие в тренингах, семинарах, прохождение стажировок, а также переподготовку или получение дополнительного образования и другие мероприятия по развитию карьерного потенциала. При этом, если целью обучения является ликвидация разрыва между тем, что человек знает и умеет, и тем, что ему необходимо знать и уметь, то развитие — это помощь человеку в реализации потенциала, создание возможностей для совершенствования имеющихся и пока не проявившихся способностей.

Особенностью подготовки специалистов, зачисленных в кадровый резерв, является выраженный прикладной характер как в отношении развития профессионально важных способностей, так и приобретения «резервистами» практического опыта работы. Это возможно в ходе проектной деятельности — разработки и реализации конкретных проектов, замещения руководителя при его временном отсутствии по различным причинам, выполнения функций его помощника или заместителя и приобретения опыта общения с подчиненными и др.

Система развития сотрудников должна включать мероприятия, направленные на укрепление имиджа кандидатов и придание «резервистам» определенного статуса, повышающего их престиж в организации. Необходимо учитывать и такой немаловажный фактор, как стимулирование работников, находящихся в резерве, различными методами материальной и нематериальной мотивации. Например, внедрить систему поощрения успешно обучающихся по программам подготовки кадрового резерва по результатам стажировки и аттестации, тестирования и т. п.

При разработке программ индивидуального развития работников следует учитывать стаж работы каждого из них, потребности и желание продвигаться в предложенном направлении карьеры, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств и т. п.

В программы подготовки кандидатов должна входить и работа по разъяснению кандидатам направлений (в том числе и перспективных) деятельности организации, ее стратегии поведения на рынке, а также формированию корпоративных ценностей. Необходимо знакомить работников с действующей системой управления и предоставить им возможность вносить предложения в разработку стратегии развития бизнеса.

Задача *четвертого этапа* состоит в оценке эффективности работы с кадровым резервом. Она проявляется не только в том, в какой степени оказались сформированы необходимые компетенции у кандидатов, но и в том, в какой степени удовлетворяются карьерные потребности и ожидания работников. Традиционный способ оценки результативности работы с кадровым резервом состоит в определении доли кандидатов, которые назначены на управленческие должности.

Однако главный эффект кадрового резерва должен проявляться в том, как обеспечивается преемственность в управлении функционированием и развитием организации.

№ 8.5



Многие крупные российские предприятия и учреждения сталкиваются сегодня с ситуацией, когда ключевые руководящие посты занимают работники, находящиеся в пенсионном возрасте. Особенно это заметно в среде главных инженеров, энергетиков и технологов и т. п. Ситуация осложняется тем, что данные специалисты являются носителями уникальной информации, и в случае их неожиданного выбытия и отсутствия подготовленной замены потери для организации могут быть невосполнимыми.

В целом *работа по формированию кадрового резерва позволяет организации достигать следующих результатов:*

— увеличивать прибыль от основной деятельности, завоевывать ведущие позиции на рынке и формировать положительный имидж, так как для этого необходимо наличие подготовленной управленческой команды, что и обеспечивается кадровым резервом;

— повышать степень готовности персонала компании к организационным изменениям через дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентацию на другие сферы деятельности, расширение зоны ответственности и т. д.;

— способствовать повышению мотивации работников. Возможность перемещения по служебной лестнице является мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва делает процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения;

— улучшать финансовое положение организации. Это достигается за счет наличия постоянного состава работников, их высокой мотивации к труду, профессиональной подготовки и высокой результативности труда.

Успех в работе с кадровым резервом предопределяется пониманием руководством организации целей и задач его создания, осознанием того, что эта составляющая работы с персоналом может быть в значительной степени затратной и не приносить видимых дивидендов в сжатые сроки. Кадровый резерв — это долгосрочные инвестиции в персонал, которые, однако, дают результат только при кропотливом отношении к его формированию и развитию.

8.3. Технологии психологического сопровождения карьеры

Технологии управления карьерой предполагают не только организационно-административные способы, но и современные методы психологического воздействия на карьерное развитие работников. К таким методам относятся карьерный коучинг, карьерная супервизия и карьерный тьюторинг¹.

Карьерный коучинг в организации представляет собой особую технику консультирования работников с целью осознания ими карьерных возможностей и формирования реалистичных карьерных ожиданий подготовленным специалистом (коучем).

¹ Об этом см. подробнее: Могилёвкин Е. А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг: монография. — СПб.: Речь, 2007. — 336 с.



В настоящее время коучинг как способ достижения целей в разных областях жизни все активнее применяется в управленческой практике. Существует множество вариантов понимания коучинга. Одно из самых общих состоит в определении коучинга как процесса (или системы) взаимодействия с коучем, самим с собой, окружающим миром.

В английском языке слово «*coach*» имеет два значения: «тренер», «инструктор», «репетитор» (и соответствующие глаголы — «подготавливать», «тренировать»), а также «экипаж», «карета». Если первый перевод буквально отражает суть коучинга, то второе значение позволяет создать метафору: для чего нужна карета? Для того чтобы переместиться из одной местности в другую. Куда можно «переместиться» с помощью коучинга? Из зоны проблемы в зону ее эффективного решения. В таком понимании коучинг — это способ увидеть новые подходы и возможности, раскрыть потенциал личности и приобрести позитивные изменения во многих областях жизни.

Используя коучинг в карьере, человек достигает своих целей быстрее и наиболее эффективным путем. Коуч в карьерном развитии выступает агентом изменений. Он относится к работнику как к творческой, целостной личности, изначально обладающей всеми необходимыми ресурсами и способностями для успешного построения карьеры. Задача коуча — помочь человеку полностью раскрыть свой карьерный потенциал. Вместе с тем коучинг отличается от консультирования, психотерапии или работы тренера. Коуч не проводит экспертного консультирования, так как не является экспертом в сфере индивидуальной карьеры, они учат задавать вопросы, которые помогают человеку совершать открытия относительно самого себя, вносят большую ясность, пробуждают сознание, желание действовать. Они помогают клиентам найти их собственные пути и способы достижения целей, развить необходимые навыки и умения. В коучинге работа начинается «здесь и сейчас», но устремлена в будущее. Коучи помогают клиентам прояснить свои истинные ценности и намерения, создавать видение будущего и разрабатывать план действий по достижению целей.

Коуч не психотерапевт, он не работает с психологическими травмами и переживаниями от неудач прошлого, но в коучинге не существует и инструкторства. Клиент коуча сам выбирает, над чем именно он будет работать и принимает на себя ответственность за собственные решения.

Действия карьерного коуча можно описать с помощью следующего алгоритма:

1. Определение целей карьеры (согласование целей карьеры работника и организации) и постановка карьерных задач.

2. Анализ текущей карьерной ситуации: прояснение того, как воспринимает ситуацию консультируемый, и расширение, уточнение представлений для получения целостной и объективной картины.

3. Составление плана действий: что можно и следует предпринять в карьерном росте (высказывание всех возможных идей), что консультируемый намерен сделать и что ему необходимо для достижения карьерных целей (какие знания, навыки и личностные ресурсы понадобятся), определение сроков реализации карьерного плана.

4. Поддержка в процессе реализации плана: определение контрольных точек и инструментов контроля; промежуточная и итоговая обратная связь.

В результате правильно проведенного коучинга можно получить ряд эффектов. Во-первых, эффект синергии, так как коуч и клиент — это команда, а как в любой эффективной команде один плюс один равняется не двум, а трем и даже четырем.

Во-вторых, коуч, хотя и не является элементом системы управления карьерой, создает психологическое пространство, в котором человек может вырабатывать альтернативные взгляды на свою карьеру и принимать оптимальные карьерные решения.

В-третьих, процесс коучинга помогает четко определить цели, создать конкретный план карьеры, вдохновляет и поддерживает на этапе реализации этого плана, дает объективную обратную связь.

Благодаря такому влиянию карьерного коучинга, человек развивает новые способности и навыки, которые увеличивают его эффективность в карьере.

Карьерная супервизия представляет собой технологию решения проблем в карьерном развитии и самоопределении. Это процесс изучения и оценки возможностей развития карьерного потенциала и карьерной компетентности работника (от англ. *supervision* — «надзор», «наблюдение») при возникновении кризисов в карьере и необходимости преодоления карьерных барьеров.

Карьерная компетентность — это в большей степени психологический показатель, определяющий способность человека решать сложные комплексные задачи в своем профессиональном развитии на основе осознания наличия или отсутствия требуемых знаний, умений и личностных качеств.

Карьерный супервизор, как правило, специалист в области карьерного менеджмента и профессионал в определенной сфере деятельности. Выступая в качестве эксперта, он одновременно должен владеть методами ассесмента — оценивания в деятельности и по результатам деятельности — и психологического консультирования.



Ассесмент — технология оценки профессиональных качеств людей, основанная на моделировании способности и личностные качества в ситуациях, приближенных к повседневным рабочим. Используется для отбора, обучения и развития персонала.

Существенным обстоятельством карьерной супервизии является то, что оценивание компетентности человека в карьере служит цели не постановки диагноза, а развития. Задачами карьерной супервизии является выявление проблем в построении карьеры и передача знаний, формирование умений их решения. При этом под карьерной проблемой понимается возникшая при построении карьеры трудная задача, для решения которой у человека недостает каких-либо ресурсов (знаний, умений, навыков, мотивации и т. п.).

Процесс карьерной супервизии включает ряд этапов:

1. Прояснение проблемы, определение ее истоков и «обратимости» — возможных позитивных изменений после разрешения.
2. Системный анализ проблемной ситуации и ее контекста.
3. Описание вариантов разрешения ситуации (осуществление базового выбора — принять ситуацию и свою роль в ней или изменить себя и «развернуть ситуацию») и определение необходимых ресурсов для каждого варианта.
4. Выбор оптимального варианта решения проблемы и определение первого шага для решения проблемы.
5. Завершение обсуждения конкретной ситуации определением полного алгоритма решения и мобилизации ресурсов.

6. Подведение итогов супервизии — ответ на вопросы о возможности переноса найденных решений на подобные проблемы и ситуации.

Практикой психологического консультирования выработаны некоторые правила работы карьерного супервизора:

- думать «поведенчески» — разводить личность и ее поведение, стремиться не изменять человека, а влиять на его поведение в определенных ситуациях;
- думать «эффективно» — не переживать ситуацию, а искать пути ее разрешения;
- думать «позитивно» — создавать положительную установку в отношении себя, окружения, будущего;
- думать «медленно» — избегать попыток решения проблем с наскока;
- думать «перспективно» — проверять решения на экологичность, безопасность в будущем;
- думать «эмпатийно», сочувствуя и сопереживая клиенту;
- думать «толерантно» — работать терпеливо, уважая особенности клиента.

***Карьерный тьюторинг** представляет собой процесс психологического и организационного сопровождения карьеры на ее ранних этапах, как правило, в ходе профессионального обучения. В качестве карьерного тьютора (от англ. tutor — репетитор, наставник) выступают высококвалифицированные преподаватели, не только создающие у студентов представления об их будущей профессиональной деятельности, но и формирующие профессиональные ценности и мотивацию к успешному построению карьеры, а также специалисты-практики, обладающие высоким авторитетом, наставники, работающие в режиме мастер-классов или реализующие собственные проекты и заинтересованные в развитии молодых специалистов. Карьерный тьютор оказывает помощь и активно содействует профессиональному самоопределению и личностному росту студентов.*

Кроме того, в процесс карьерного тьюторинга включаются специалисты центров содействия трудоустройству, профконсультанты и менеджеры по развитию служб персонала. В ходе карьерного тьюторинга студенты, выпускники учебных заведений и молодые специалисты получают рекомендации по поиску работы и трудоустройству, построению карьеры, консультации по планированию карьеры и развитию карьерного потенциала.

Применение рассмотренных современных технологий, основанных на психологических методах, способствует успешному выбору и реализации индивидуальной стратегии карьеры работниками, а организации приводит к эффективному управлению их карьерным развитием.

Выводы

1. Планирование в системе управления карьерой работников организации представляет собой начальный этап работы, осуществляется по определенному алгоритму менеджером по карьерному развитию совместно с работниками на основе карьерограмм. Цель планирования карьеры — составление программы профессионального развития и должностного продвижения в интересах работника и организации.

2. Кадровый резерв организации — инструмент управления карьерой работников. Создание кадрового резерва необходимо для обеспечения организации сотрудниками, готовыми при необходимости занять вакантную



должность. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, создать систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в организации.

3. Положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы работы с персоналом компании.

4. Психологическое сопровождение карьеры включает различные способы психологического воздействия для разрешения карьерных проблем. Карьерный коучинг — консультирование по вопросам карьерного продвижения, при котором коуч помогает человеку осознать свои сильные и слабые стороны с тем, чтобы тот самостоятельно принял наиболее приемлемое решение по дальнейшему развитию карьеры. Карьерная супервизия — своеобразный мониторинг прохождения карьеры в периоды кризисов и затруднений. Карьерный тьюторинг — обучение вопросам построения и развития карьеры.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем суть планирования карьеры?
2. Что такое карьерограмма и с какой целью она создается?
3. Дайте определение понятию кадрового резерва и назовите его виды.
4. Как проводится конкурс на включение в кадровый резерв?
5. Какие существуют способы психологического сопровождения карьеры?
6. В чем суть карьерного коучинга?

№ 8.7



ГЛАВА 9. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

9.1. Карьера в государственной и муниципальной службе

Специфика карьерного менеджмента в различных сферах обусловливается, с одной стороны, характеристиками конкретного вида деятельности, а с другой — отличиями в составляющих карьерного потенциала (квалификации, мотивации карьеры, профессионально важных качествах) работников определенной профессиональной специализации.

Карьера в государственной и муниципальной службе имеет существенные отличительные особенности. Для того чтобы выявить эти особенности, следует охарактеризовать государственную службу как вид профессиональной деятельности.



Под государственной службой понимается профессиональная служебная деятельность граждан по обеспечению исполнения полномочий органов государственной власти. Государственный служащий в рамках замещаемой должности выступает от имени и по поручению государства. Государственная служба — это профессия, которая требует специальной подготовки, получения специального образования. Отдельным видом госслужбы является государственная гражданская служба.

Государством устанавливаются перечни должностей государственной службы и квалификационные требования к лицам, замещающим данные должности. В квалификационные требования включаются требования к уровню профессионального образования и стажу работы. Эти требования различаются в зависимости от группы должностей. Таким образом, в государственной службе создан своего рода аналог петровской Табели о рангах — система категорий и групп государственных должностей, которая способствует расстановке кадров в соответствии с квалификацией и опытом работы по специальности. Эта система является основой для служебно-должностного продвижения государственных служащих.

Прохождение службы государственными служащими в значительной степени зависит от их профессионализма, поэтому они должны стремиться к достижению максимально высокого уровня своей профессиональной компетентности¹. Требование профессионализма и компетентности обязывает государственных служащих:

- хорошо знать предмет собственной государственно-служебной деятельности;
- качественно осуществлять функции и полномочия, предусмотренные должностными регламентами;
- владеть правилами и процедурами организации деятельности в органах государственной власти;
- знать и соблюдать юридические и нравственно-этические нормы в сфере служебной деятельности.

¹ См.: Габричидзе Б. Н., Коланда В. М. Принцип профессионализма в государственной службе // Государство и право.— 1995.— № 12.— С. 20–21.

Под прохождением государственной службы понимаются изменения в служебно-правовом положении государственного служащего, которые определяются такими обстоятельствами (событиями), как поступление на государственную службу и назначение на должность, присвоение классного чина, дипломатического ранга; аттестация; зачисление в кадровый резерв и перемещение на вышестоящие должности; увольнение с государственной службы. Прохождение службы каждым государственным служащим, по сути, отражает его индивидуальный карьерный путь¹.

Профессиональная деятельность государственных и муниципальных служащих имеет свою специфику:

- 1) выполнение работы строго регламентировано многочисленными нормативными предписаниями;
- 2) необходимость выполнять большой объем работы в сжатые сроки, как правило, к точно установленному времени, вследствие чего служащие постоянно находятся в ситуации психологического давления;
- 3) высокие требования к выполнению поручений в отношении тщательности и точности;
- 4) наличие не только прямой ответственности за результаты своей деятельности, но и ответственность за косвенные последствия принятых решений;
- 5) строго иерархические отношения, которые обуславливают служебное взаимодействие.

Данные особенности профессиональной деятельности влияют на карьерный потенциал и то, как воспринимают карьеру государственные служащие.

Государственные гражданские служащие рассматривают карьерный успех в системе государственной службы иначе, чем специалисты в других сферах деятельности. Как правило, успешная карьера ими связывается с «работой в хорошем коллективе» и «признанием со стороны коллег, подчиненных, руководства» (по данным социологических опросов). Эффективность карьеры на госслужбе оценивается в более широком социальном контексте: получить признание своих способностей и заслуг у коллег уже недостаточно, необходимо «быть нужным людям».

Успешная карьера государственного служащего ассоциируется, прежде всего, с достижением высокого уровня профессионализма, авторитетом и уважением не только непосредственно в коллективе, но и со стороны достаточно широкого социального окружения. При этом, отмечая в качестве приоритетного условия эффективной карьеры в системе государственной службы высокий профессионализм, респонденты рассматривают профессиональные качества в неразрывной связи с личностными.

В исследованиях Е. А. Могилевкина² выведена своеобразная формула карьерного успеха государственного служащего: трудолюбие плюс порядочность. Госслужащим с полным правом, по мнению опрошенных в различных исследованиях респондентов, может считаться тот, кто соответствует занимаемой должности не только по критериям стажа работы, опыта

¹ Стоит отметить, что в законодательных актах по вопросам прохождения государственной службы термин «карьера» не употребляется, вместо него используется выражение «служебно-должностное продвижение», что, на наш взгляд, существенно сужает понятие карьеры.

² Могилёвкин Е. А. Психолого-акмеологическая концепция карьеры профессионала: монография.— Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005.— 266 с.



профессиональной деятельности, соответствующего образования, но и по своим человеческим качествам.

Материальное положение («достойная заработная плата»), по мнению государственных служащих, не является главным критерием успешного карьерного продвижения на госслужбе.

По оценкам госслужащих, занимающих руководящие посты, современная карьера на государственной и муниципальной службе осуществляется главным образом не самостоятельно, а в тесном взаимодействии с сильным, карьероориентированным лидером или в составе управленческой команды во главе с компетентным руководителем.

NB

В целом для системы государственного и муниципального управления характерна тенденция сдерживания карьерного роста персонала, проявляющаяся в том, что должностное продвижение молодого, достаточно квалифицированного и перспективного специалиста тормозится вышестоящим начальником, зачастую имеющим более низкий уровень образования и утратившим желание профессионального роста и личностного развития. Большое число молодых и энергичных сотрудников, обладающих высоким профессиональным и карьерным потенциалом, поступая на госслужбу, в течение 2–3 лет преодолевают путь от специалиста до главного специалиста и на ближайшие годы практически теряют перспективу дальнейшего служебного роста.

Тем не менее, сохраняя, высокую мотивацию к профессиональной и должностной карьере и стремясь реализовать свой деловой и управленческий потенциал в полной мере, эти служащие уходят в другую профессиональную область. Они успешно проходят через систему конкурсного отбора, занимают на новой работе достаточно высокое должностное положение и активно развивают свою карьеру, благодаря приобретенному опыту и социальному капиталу — связям, знакомствам и т. п. Таким образом, для молодых специалистов госслужба становится отличной стартовой площадкой для карьерного роста.

В современных российских условиях на государственной и муниципальной службе преимущественно реализуется горизонтальный и вертикальный нисходящий типы карьеры, хотя декларируются возможности осуществить служебную карьеру в различных направлениях. Реально же в органах власти и управления практически нет условий для восходящей вертикальной карьеры, поскольку количество руководящих должностей высокого уровня ограничено, и их стабильно занимают опытные госслужащие.

Нисходящая карьера распространена в связи с постоянной реорганизацией и сокращениями штатов в органах государственного управления. В систему муниципального управления служащие приходят на должности рангом ниже тех, которые они занимали ранее. Регулярно проводимые сокращения штатов и структурные изменения резко снижают вероятность должностного восхождения, сохраняя (прежде всего для руководителей среднего звена — начальников отделов и их заместителей) возможности горизонтальных перемещений (ротаций).

Несмотря на то, что горизонтальная карьера зачастую реализуется на госслужбе как вынужденная мера, попытки сохранить квалифицированные кадры в условиях сокращений, перемещения в пределах одного и того же должностного уровня имеют свои позитивные аспекты.

Так, планомерная ротация кадров (для современного руководителя — через 3–4 года на одном рабочем месте) нейтрализует эффект снижения мотивации. Дело в том, что на новой должности руководитель ясно видит проблемы подразделения, в которое пришел работать. Он как бы смотрит со стороны. Кроме того, в новой работе руководитель, как правило, сталкивается с множеством новых задач, с рядом производственных ситуаций, требующих подчас нестандартных подходов. Он входит в новый коллектив, новую систему внутриорганизационных отношений (в том числе и неформальных), что стимулирует его человеческий и профессиональный интерес. Большое значение также имеет стремление многих руководителей в подобных ситуациях показать себя наилучшим образом, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня.

Включение в новые производственные и межличностные отношения и освоение отчасти нового поля профессиональной деятельности в связи с переходом в другое подразделение является своего рода психологической «встряской», стимулом для повышения эффективности и качества работы не только для руководителя, но и для специалиста.

Необходимость постоянного повышения профессионального мастерства объясняется особенностями человеческой психики. Поступая на работу, человек обычно полон честолюбивых надежд, оптимизма, новая работа и новый коллектив стимулируют инициативу. Приобретая профессиональные навыки и достигая мастерства, работник теряет интерес к деятельности и начинает ощущать потребность в дальнейшем профессиональном росте и развитии. Удовлетворить эту потребность в условиях ограничений для вертикальной восходящей карьеры и призвана горизонтальная карьера.

В результате горизонтальных ротаций происходит взаимообмен информацией, передача опыта, расширение профессиональной компетентности и, как следствие, рост профессионального авторитета, уважения со стороны коллег и вышестоящего руководства. Ротация позволяет ознакомить сотрудников со многими сторонами деятельности организации, помогает уяснить необходимость координации и взаимосвязи различных структурных подразделений, способствует формированию комплексного, системного взгляда на организацию.

Однако если подобная ротация не подкреплена в финансовом, статусном или моральном отношении, она теряет свою привлекательность как вид карьеры. К сожалению, в системе государственного и муниципального управления достаточно распространена практика, когда функциональные обязанности и рабочая нагрузка увеличиваются, а материальное вознаграждение остается на прежнем уровне, и деятельность служащего никак не поощряется: руководство считает, что такой рабочий энтузиазм — само собой разумеющееся явление. Это нарушает принципы эффективной горизонтальной карьеры и приводит к трудностям реализации данного вида карьеры государственных и муниципальных служащих.

В целом учет особенностей реализации карьеры в системе государственного и муниципального управления позволяет более грамотно и эффективно управлять карьерным продвижением государственных и муниципальных служащих, создать условия для максимально полного раскрытия их профессионального, карьерного и личностного потенциала.

При планировании и развитии профессиональной и должностной карьеры госслужащих, формировании кадрового резерва среди личностных факторов эффективного карьерного продвижения руководителям, работникам кадровых служб, специалистам, осуществляющим кадровую работу, необходимо акцентировать внимание прежде всего на степень выраженности личностных особенностей, характеризующих сферу самосознания и мотивационную сферу.

Многочисленными исследованиями профессиональной карьеры госслужащих выявлены личностные факторы, оказывающие влияние на карьерный рост госслужащих различных уровней управления¹.

Установлено, что для руководителей и специалистов, сделавших успешную карьеру в государственной и муниципальной службе, характерна выраженная «поливариативная карьера»: неоднократно происходила смена и должностных позиций, и профессиональной сферы деятельности, и географического месторасположения работы. У многих госслужащих имеется опыт работы как на государственных предприятиях, так и в коммерческих организациях, причем работа в системе государственного и муниципального управления расценивается ими как более привлекательная, чем деятельность в сфере предпринимательства и коммерции. Переходя по тем или иным причинам на работу из государственных в коммерческие организации, специалисты через непродолжительное время возвращались в сферу государственного и муниципального управления.

Исследованиями установлено, что госслужащие используют как минимум две карьерные стратегии, в основе которых лежат различные ценностные ориентации. Первая стратегия — эффективная профессиональная деятельность. Для госслужащих, реализующих подобную стратегию, главной среди имеющихся ценностных ориентаций является самоутверждение в профессиональной деятельности. Вторая стратегия — эффективное межличностное общение и взаимодействие, использование в продвижении по службе неофициальных взаимоотношений. Госслужащие, предпочитающие данную стратегию, обладают способностью легко устанавливать контакты, входить в доверие, тонко чувствовать настроения и эмоциональные реакции окружающих, адаптироваться к различным ситуациям. Они менее расположены к конкретной предметной деятельности, их профессионализм может быть недостаточно высок. В кризисных ситуациях этот тип госслужащих как бы уходит в сторону, предоставляя возможность действовать лицам, относящимся к первой группе, а по мере стабилизации ситуации они становятся решающей силой.

Современные условия, в которых реально исполняют свои должностные и профессиональные обязанности сотрудники администраций, особенно занимающие высокие управленческие позиции, характеризуются достаточно выраженной нестабильностью, связаны с большим нервно-психическим напряжением и зачастую требуют мобилизации всех имеющихся ресурсов. Соответственно, большее значение имеет стратегия эффективности прежде всего в профессиональной деятельности.

¹ См., например: Ореховский, 1972; Ботнева, 1978; Агеев, 1982; Муздыбаев, 1983; Бажин, Голынкин, Эткинд, 1984; Франкл, 1990; Розанова, 1997; Деркач, Дьячков, 1997.

В результате проведенного Ю. Н. Гончаровым исследования личностных особенностей профессионального развития госслужащих выявлено наличие взаимосвязи между профессиональным развитием, профессиональной карьерой и выраженностью таких признаков, как эмоциональная неустойчивость и психологическая нестабильность¹.

Рассмотренные автором особенности влияния личностных факторов на профессиональную карьеру госслужащих позволили выявить две основные тенденции. С одной стороны, высокий уровень развития таких признаков, как самоэффективность в сфере предметной деятельности и общая интернальность способствуют карьерному продвижению. А с другой стороны, высокие показатели по признакам «эмоциональная неустойчивость» и «психологическая нестабильность», наоборот, тормозят карьерное продвижение.

Одна из главных причин определенного снижения эффективности профессиональной деятельности в целом и карьерного продвижения в частности у руководителей среднего уровня управления связана со структурой большинства организаций, построенных по принципу пирамиды. Чем выше поднимается работник по служебной лестнице, тем меньше возможности его дальнейшего повышения. Достигнув среднего уровня на этой лестнице, многие руководители считают его собственной вершиной, пиком карьеры, останавливаются в своем профессиональном росте и развитии, по сути, так и не добившись реализации «акме» профессионализма.

Ситуация осложняется еще и тем, что на данном этапе карьеры достаточно малы шансы и на продвижение по горизонтали, поскольку перестановка руководителя такого ранга и с таким денежным содержанием в новую предметную сферу деятельности, где у него недостаточно или совсем нет опыта, для организации обычно крайне невыгодна. Тем более что практика «универсального» руководителя, готового с одинаковым рвением управлять любым вверенным ему подразделением независимо от специфики его деятельности, уходит в прошлое. Современные условия требуют высокого уровня профессионализма от руководителя, предполагающего прежде всего наличие глубоких профессиональных знаний и умений в конкретной предметной сфере деятельности и, соответственно, определенной профессиональной специализации.

Еще одна причина некоторого снижения карьерной мотивации руководителей среднего звена управления обусловлена линейным типом взаимосвязи между руководителем и подчиненным, свойственной для системы государственной службы. Несомненным достоинством линейной структуры управления является стройная иерархия, простота и четкость построения взаимодействия. На первый взгляд, определенность власти и ответственности кажущаяся. Но это не совсем так: дробление на многочисленные управления, отделы, подотделы и секторы подчас приводит к инертности, медлительности системы, размыванию ответственности, перераспределению функций «наверх», большой зависимости успешности решения общих задач от личных качеств руководителя.

¹ См.: Гончаров Ю. Н. Психодиагностика и акмеография. — Воронеж, 1997.

Однако, психологический анализ свидетельствует, что линейный тип взаимосвязи имеет особенности, регламентирующие деятельность сотрудников: множественность и многообразие нормативной документации (должностные инструкции, нормативные акты, приказы, распоряжения и т. п.); недостаточная их скоординированность и проработанность; невозможность охвата всей совокупности ситуаций, требующих регуляции; противоречивость предписаний. Чем шире круг функций, которые реализуются конкретным лицом (а именно это характерно для деятельности линейных руководителей), тем выше вероятность накопления противоречий со стороны регулирующих эту деятельность документов, что создает определенные сложности для выработки стратегии поведения.

Помимо этого, иерархичность системы предполагает контроль деятельности каждого предыдущего уровня со стороны последующего. Результаты контроля сопровождаются оценками, а в ряде случаев и санкциями. Степень жесткости санкций зачастую зависит от достаточно субъективных трактовок лиц, принимающих решения. А это, в свою очередь, переводит вопрос из сферы институционального управления в плоскость межличностных отношений и служит предпосылкой для ощущения неустойчивости статуса.

Исследования показывают, что подавляющее большинство линейных руководителей, работающих на государственной службе, не чувствуют себя защищенными со стороны формальной системы от возможности потерять достигнутый должностной и профессиональный статус в силу не только (и не столько) объективных причин, сколько причин субъективного характера.

В целом степень и мотивация карьеры госслужащих обусловлена уровнем управления: наибольшей выраженности она достигает у руководителей высшего управленческого звена.

Таким образом, карьера в государственной службе и муниципальном управлении имеет выраженные особенности, связанные со спецификой деятельности и проявляющиеся в отличиях карьерного потенциала госслужащих.

9.2. Специфика карьерного менеджмента в предпринимательских структурах¹

В современных условиях разнообразия типов и видов предпринимательских организаций интерес представляют характер и условия развития в них карьерных процессов, поскольку управление карьерой существенно зависит от специфики деятельности организации.

Рассмотрим особенности карьеры специалистов в наиболее интенсивно развивающихся сферах деятельности.

Сфера недвижимости

Рынок недвижимости развивается циклически, ему свойственны подъемы и спады, характерные для экономики в целом. В последнее время сфера недвижимости переживала подъем. По статистическим данным, в эту от-

¹ В подготовке данного параграфа принимали участие студенты 4 курса специальности «Управление персоналом».

расль вовлечено более пяти миллионов человек и, по прогнозам специалистов, спрос на профессионально подготовленные кадры в ближайшие годы будет увеличиваться.

Карьера в этом бизнесе может развиваться как в горизонтальном, так и вертикальном направлении. Вертикальная карьера — это рост в области менеджмента: менеджер группы — руководитель отдела — директор направления — директор филиала — генеральный директор собственной риелторской компании. Для горизонтального развития карьеры также существуют широкие возможности: например, агент по продаже может осваивать профессиональную деятельность в различных направлениях риелторского бизнеса или освоить профессию маркетолога, юриста, специалиста по оценке недвижимости, по рекламе и т. д.

Само по себе понятие «риэлтор» (от англ. *realty* — недвижимость) достаточно широкое. Под ним подразумевается специалист, чья деятельность в целом связана со сделками по недвижимости. Это посредник между продавцом и покупателем, в задачи которого входит найти максимально выгодные условия для своего клиента.

Все вакансии, которые предоставляет соискателям рынок недвижимости, можно объединить в четыре группы: продажи и аренда, менеджмент, девелоперская деятельность и оценка недвижимости. Как правило, большинство специалистов начинают карьеру в одной из этих областей и их профессиональное развитие в дальнейшем зависит от освоения всех аспектов деятельности.

Так, *риэлторы* занимаются сделками по купле-продаже и сдаче в аренду как жилья, так и нежилых помещений, включая огромные деловые комплексы офисного назначения. Агенты по продаже недвижимости могут работать на брокера, но, как правило, оперируют самостоятельно, свои услуги они оказывают за комиссионное вознаграждение от суммы сделки. Для того чтобы стать таким специалистом, необходимо иметь высшее образование и сдать письменный экзамен на знание имущественного права и видов операций с недвижимостью.

Менеджеры по недвижимости управляют объектами недвижимости. Несмотря на то, что некоторые собственники управляют своей недвижимостью самостоятельно, большинство прибегает к услугам специалистов, которые подыскивают жильцов и арендаторов, заключают договоры, решают финансовые вопросы и фактически отвечают за состояние и эксплуатацию недвижимости. В этом секторе рынка, как правило, начинают с должности помощника менеджера.

Девелоперы занимаются проблемами строительства объектов недвижимости, то есть они воплощают идеи в жизнь. Поскольку в этом процессе участвуют специалисты разных профессий — архитекторы, инженеры, проектировщики, строители, арендаторы и инвесторы, то задачей девелопера становится координация их деятельности и сопровождение строительства от проекта до сдачи объекта.

Эксперты-оценщики определяют стоимость недвижимости и его качество. В основном они оценивают жилые и офисные помещения. В должностной иерархии риэлторов эксперт стоит выше агента, хотя занимается, по сути, теми же продажами объектов недвижимости.

Как правило, успешные эксперты по недвижимости через несколько лет работы занимают следующую ступень в карьерной иерархии риэлторов, возглавляя отделы. В обязанности *начальников отделов* входит уже не заключение сделок, а управление проектами. В ряде случаев они также занимаются обучением новичков. Руководители отделов становятся потенциальными кандидатами на должности *начальников отделений* (первичного жилья, загородной недвижимости и т. п.)

В настоящее время растет спрос на консультантов в сфере недвижимости. Это связано с интересом к вложениям капитала в недвижимость. Для работы в качестве консультанта необходимо иметь опыт работы в области инвестиций или менеджмента.

В целом в области недвижимости начинают с самых низших должностей и постепенно поднимаются по карьерной лестнице. Скорость подъема зависит от множества факторов, но основным является образование. Сегодня в России практически нет вузов, которые готовят риэлторов. Для специалистов, работающих в сфере недвижимости, важно иметь строительное образование, причем именно высшее (а не переподготовку или курсы) и лучше — профильного технического вуза. Для претендующих на более высокие позиции необходимо иметь дополнительную специализацию, второе высшее образование (юридическое или экономическое), степень MBA.

Кроме того, важен опыт работы. Работник с 2–3-летним стажем считается уже специалистом, причем идеальный вариант, если за это время он «вырос» внутри компании или перешел из одной компании в другую на более высокую должность.

Сфера недвижимости настолько активно развивается, что карьеру можно сделать за короткий срок — все зависит от личности специалиста и целей, которые он перед собой ставит. Путь от молодого специалиста до руководителя отдела вполне можно пройти за 3–5 лет. Важно «стартовать» в компании с хорошей репутацией на рынке, брать планку выше, совершенствовать знания, получать дополнительное образование, изучать рынок недвижимости и извлекать максимум опыта и знаний из каждого проекта.

Для начальных позиций, например должности помощника агента, главным требованием к соискателю является наличие личностных качеств: коммуникабельности, уверенности в собственных силах, энергичности и организованности, а также ориентации на профессиональное развитие.

В целом ключевыми преимуществами при трудоустройстве в сфере недвижимости являются:

- опыт работы;
- наличие успешных примеров деятельности в аналогичной должности;
- специализация на рынке жилой, коммерческой или промышленной недвижимости;
- понимание основных тенденций развития рынка недвижимости в России и отдельных городах;
- такие личностные характеристики, как ориентированность на результат, самостоятельность, отличные презентационные навыки, хорошие организаторские способности; гибкость, обучаемость.

Молодому специалисту лучше всего начинать карьеру в данной сфере в консалтинге коммерческой недвижимости. Опыт участия в различных

проектах, работа с большими объемами информации — все это способствует становлению в данной отрасли. Существенный плюс этой профессии заключается в том, что уровень дохода и степень занятости можно определять самостоятельно: чем больше сделок специалист проводит и чем они крупнее, тем выше его доход.

В целом профессия риэлтора является сегодня одной из наиболее прибыльных, поскольку рынок недвижимости — та сфера, которая пользуется высоким спросом и связана с инвестициями крупных капиталов.

Сфера гостеприимства

Специалист гостиничного бизнеса в России пока не самая популярная профессия: мало кто хорошо знает и представляет, как можно сделать карьеру в этой сфере. Тем не менее, рекрутеры отмечают тенденцию развития данного направления, где сейчас наблюдается явная нехватка кадров.

Наиболее востребованными являются специалисты в сфере гостеприимства, имеющие диплом профильных учебных заведений. И хотя российские вузы за последние годы заметно повысили уровень подготовки будущих сотрудников отелей и увеличили количество мест на данные специальности, все же нередко абитуриенты стремятся получить образование в зарубежных, преимущественно европейских, учебных заведениях. Объясняется это желанием получить качественное образование, которое гарантирует успешный карьерный рост, а также престижную работу в отелях, которые находятся под управлением ведущих международных компаний.

Однако в получении зарубежного образования существует один аспект. Если к моменту поступления в иностранный вуз уже есть опыт работы в качестве менеджера в гостиничной индустрии, то европейский сертификат оправдывает надежды. Но если опыт работы отсутствует, по возвращении в Россию придется столкнуться с несоответствием ожидаемого уровня вознаграждения и должностной позиции с реальностью.

Знание иностранных языков в этой сфере деятельности является одним из главных условий успешной карьеры. Для работы в гостинице необходимо владение одним, а лучше 2–3 иностранными языками. Свободное знание английского языка обязательно для работы практически во всех службах отеля, которые связаны с приемом гостей. Как правило, отели проверяют языковые навыки в ходе непосредственного общения с кандидатом, и именно это испытание может определить должность, которая будет предложена кандидату. На позицию горничных и официантов достаточно иметь базовый английский, тогда как для работы в отделе продаж, приема и размещения необходимо свободно владеть разговорным языком.

Приветствуется и знание второго иностранного: немецкого, французского, итальянского. Не менее популярны сейчас и восточные языки, их востребованность заметно выросла за последние несколько лет.

Значительное внимание уделяется личностным качествам специалистов. Для сферы гостеприимства важны открытость, коммуникабельность, доброжелательность и стрессоустойчивость. В течение рабочего дня сотруднику приходится решать массу текущих вопросов, преодолевать проблемные ситуации и в то же время оставаться приветливым с гостями и коллегами. Именно поэтому при устройстве на работу кандидату обычно предлагается пройти специальное тестирование, которое наглядно демонстрирует,

насколько человек готов к работе в индустрии гостеприимства. Как правило, отели предпочитают набирать на стартовые позиции персонал вообще без опыта работы, поэтому основной упор при подборе делают именно на личностные качества соискателей.

Если кандидат претендует на более высокую позицию, например менеджера одного из отделов, он должен быть готов проявлять гибкость и принимать на себя ответственность за работу подчиненных, уметь разрешать конфликтные ситуации, а это приходит только с опытом.

Предыдущий опыт работы специалиста (именно в гостиничном бизнесе), безусловно, ценится. Но высококвалифицированных кадров, работающих в сфере гостеприимства, в России немного. Что же касается зарубежных стажировок, которые бывают во время обучения, то для рядовых сотрудников они являются скорее преимуществом, но не основным требованием, а вот для позиций более высокого уровня опыт работы в зарубежных сетевых отелях может стать ключевым требованием при приеме на работу.

Стоит отметить, что отели вкладывают значительные средства в развитие и обучение собственного персонала. Для своих сотрудников они проводят тренинги, а в целях повышения квалификации часто отправляют их на стажировки за границу.

Как правило, карьера специалиста в гостиничном бизнесе начинается со стартовых позиций: *администратор в службе приема и размещения* или *официант*. Помимо фиксированного оклада есть бонусы, премии и чаевые. Нередко складывается такая ситуация, что, например, официант может зарабатывать больше, чем его супервайзер.

Размер компенсации для линейных сотрудников считается не главной мотивацией, поскольку руководство отелей предлагает своим сотрудникам целые комплексы тренингов для овладения профессией, дает возможность профессионального и личностного роста, социальный пакет и другие способы стимулирования.

С приобретением профессионального опыта возможен рост как в рамках самого подразделения: старший смены — ассистент менеджера — менеджер, так и переход в другие отделы. Большинство отелей достаточно лояльно относятся к перемещению своих сотрудников из одной службы в другую, что дает возможность развиваться профессионально.

Гостиничный персонал нередко получает предложения о работе и в других сферах, так как на рынке ценится гостиничная «школа». Это касается не только линейного персонала, но и среднего менеджмента, руководящего состава. Так, супервайзеры службы приема и размещения или службы обслуживания номерного фонда — это преимущественные кандидаты на позиции менеджеров в компаниях «ИКЕА», «Метро» и других. А вознаграждение здесь, как правило, существенно выше. Таким образом, карьера в гостиничном бизнесе может быть хорошим стартом для профессионального роста в других областях.

Сфера общественного питания

Общественное питание также относится к динамично развивающимся отраслям. Причем развитие здесь обеспечивается не только ростом числа предприятий, но и видов заведений и предлагаемых услуг.

Возможны различные критерии классификации заведений общественного питания. Например, сетевые (объединенные общим названием) и независимые (функционирующие под индивидуальными вывесками). Если брать в расчет принципы обслуживания и особенности кухни, то существуют следующие категории:

– рестораны быстрого питания, работающие от кассы (без обслуживания клиентов за столиком); как правило, сотрудник такого предприятия универсален и может работать на различных участках (зал, касса, кухня), его профессиональные навыки усовершенствованы до автоматизма;

– заведения национальной кухни позиционируются как островки национального колорита (итальянского, китайского, японского, немецкого и т. д.), хотя в меню предлагаются разные направления. В этот же ряд можно поставить и рестораны интернациональной кухни. Большая их часть полноправно носит звание ресторана: обслуживание клиентов за столиками, более высокое качество кухни и обширное меню. Персонал нацелен на индивидуальную работу с клиентом (ведь чаевые, на которые не скупится довольный клиент, нередко составляют до 200 % месячного оклада);

– рестораны авторской кухни: во главе угла — престиж заведения, высочайшее качество обслуживания, обширная винная карта. В ряде случаев акцент делают на имя шеф-повара. Отличительная черта подобных заведений — более высокий уровень оплаты труда, несколько выше возрастная категория сотрудников;

– кофейни в ряду предприятий общественного питания стоят особняком: по категории работающего персонала (социальный статус, возраст, универсальность) они похожи на рестораны быстрого обслуживания, также часто не имеют своей кухни и ассортимент, помимо собственно кофе, готовится на единой кухне и затем развозится по точкам. В то же время в большинстве случаев клиенты кофейен обслуживаются в зале за столиками.

Основной контингент работников ресторанов быстрого питания и кофеен — это молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет, по большей части студенты, воспринимающие подобную работу как временную, позволяющую заработать пусть небольшие, но собственные деньги. Удобный график, отсутствие требований профессиональной подготовки и опыта — все это делает работу в ресторанах довольно привлекательной для молодежи. Между тем некоторым профессиональные успехи позволяют достичь карьерного роста, и тогда временная работа становится постоянной.

Первой ступенью карьеры сотрудника ресторана является работа в составе бригады (*работники зала, официанты*). В большинстве случаев график работы сменный. Многие компании предлагают бесплатное обучение. Системы оплаты труда может включать оклад и премиальные, при неполной рабочей смене предлагается также почасовая оплата труда. Весомую часть дохода составляют чаевые.

В таких же рамках оплачивается работа хостесс. Задача данного сотрудника — встретить гостей и помочь сориентироваться в зале, выбрать столик. Традиционно в этой роли преобладают девушки, хотя таких предпочтений компании обычно не проявляют.

Позиция бармена (*бариста*) не относится к позициям начального уровня, но все-таки рассчитана на молодой контингент. На эту должность рабо-

тодатели отбирают кандидатов с отличными коммуникативными данными, имеющих некоторый опыт работы в ресторанном бизнесе, знания первичной финансовой отчетности, навыки работы с кассой и, конечно, с напитками.

Следующей ступенью становится позиция *администратора* (старшего смены, бригадира), отвечающего за определенный участок работы (зал, кухня, касса). Эту должность получают сотрудники с опытом работы не менее года, показывающие стабильно хорошие результаты.

Как правило, данными позициями и ограничивается временная карьера большинства студентов; получив диплом, многие пытаются найти себя в иных областях. Как сказывается наличие опыта работы в ресторане или кофейне на отношении других работодателей к таким кандидатам? По большей части позитивно, ведь во многих случаях (особенно поработав в сетевых заведениях) они прошли неплохие программы обучения персонала, усовершенствовали коммуникативные навыки, привыкли к трудовой и финансовой дисциплине.

Для того, кто «задержался» в ресторанном бизнесе на период, превышающий время обучения в вузе, должность *менеджера* (заместителя директора) — вполне самостоятельная позиция, требующая уверенных профессиональных навыков и знаний. В круг его обязанностей входит оперативное управление заведением, руководство персоналом, составление финансовой отчетности, решение проблем, возникающих при общении с клиентами. Такой специалист (как правило, в возрасте 20–30 лет) имеет соответствующий опыт не менее двух лет, законченное высшее образование и выраженную приверженность своей работе. Система оплаты труда основана на окладе как постоянном и основном источнике дохода, существующие премии, бонусы и компенсации составляют от 15 до 70 % оклада специалиста.

Вершина карьеры в ресторанном бизнесе — должность директора (*управляющего*) заведения (если, конечно, не считать позицию управляющего сети ресторанов). Этой ступени специалист достигает в среднем в 35–45 лет, проработав не менее 5–7 лет в ресторанном бизнесе, имея базовое высшее образование, а зачастую еще и дополнительное в виде второго высшего, различных курсов и семинаров.

В сферу компетентности директора входят все функции, начиная от набора персонала и заканчивая контактами с контролирующими органами.

Рынок труда специалистов ресторанного бизнеса как часть общего рынка подчиняется его законам и тенденциям, имея и свою специфику. В целом спрос на таких профессионалов довольно высок, и его нельзя назвать удовлетворенным.

Сфера страхования

По прогнозам исследователей в ближайшие годы отечественный страховой бизнес может вырасти в десятки раз, а вместе с ним и спрос на специалистов. Дефицит кадров так велик, что уже сегодня компании с радостью принимают не только соискателей с опытом работы, но и вчерашних выпускников вузов. Однако это не значит, что карьере в страховании сделать намного легче, чем в другой отрасли.

На рынке труда большинство работодателей отдают предпочтение кандидатам с опытом в той сфере бизнеса, в которой лежат интересы компании. Однако в страховании все иначе. Этот бизнес принимает даже «нуле-

вых» соискателей. Большинство страховых компаний предпочитает самостоятельно готовить нужных специалистов, имеют в своей структуре специальный отдел по обучению сотрудников.

После прохождения стадии обучения новички, как правило, попадают «под крыло» более опытного сотрудника — менеджера, управляющего агентской сетью. Под его руководством они начинают осваивать теорию на практике и добиваться своих первых профессиональных успехов. Институт наставничества в страховании хорошо развит, и это способствует карьере начинающих работников.

У тех же, кто приходит из другого бизнеса, для успешной карьеры есть возможность получить второе высшее образование со специализацией в страховании или повысить квалификацию в центре корпоративного обучения компании.

Страховым компаниям нужны различные специалисты: в области маркетинга, рекламы, PR, информационных технологий, продаж, а также менеджеры, управляющие данными направлениями. Этим специалистам, как правило, не предъявляют требований о профильном высшем образовании. Но, тем не менее, опыт работы в страховом бизнесе является серьезным конкурентным преимуществом при приеме на работу. Связано это в первую очередь с тем, что страхование — высокотехнологичная и сложная отрасль. Без знаний математики, статистики, основ финансов, норм законодательства в сфере страхования, специфики страховых продуктов и других вопросов сложно адаптироваться в этом бизнесе. Поэтому долгое время и считалось, что страхование — закрытая отрасль, в которой работает небольшое число профессионалов.

Карьерный путь в страховании может выглядеть следующим образом: *страховой агент — страховой консультант — старший страховой консультант — менеджер по работе с агентами — руководитель агентства — директор филиала — генеральный директор компании.*

К факторам, увеличивающим вероятность карьерного роста, относятся:

- повышение уровня образования (степень MBA, дополнительное высшее образование);
- успешные проекты;
- умение эффективно взаимодействовать с людьми (своими сотрудниками, учредителями, коллегами);
- знание английского языка.

Перспективы страхового бизнеса очевидны: появляются все новые и новые виды страхования, усиливается интерес потенциальных потребителей услуг, растет его значимость для общества в целом. Следовательно, и необходимость в профессиональных менеджерах также возрастает.

Сфера логистики

В последнее время в специализированных СМИ все чаще встречается информация о поиске специалистов в сфере логистики. Если обратиться к базам данных, Интернет-ресурсов и кадровых агентств, можно увидеть, что количество вакансий в этой сфере составляет до 10 % всей базы.

Логистика (от греч. *logistic* — искусство рассуждать) — область деятельности, методом которой является организация и регулирование процессов продвижения товаров, управления материальными и информационными потоками в процессе товародвижения.

Роль логистики в современных организациях существенно возросла. В крупных торговых и производственно-торговых компаниях отделы логистики существуют в качестве самостоятельных подразделений. В них зачастую представлен весь спектр специалистов этой области, начиная от водителей и диспетчеров и заканчивая директорами по логистике.

В средних и небольших компаниях, где отсутствуют отдельные подразделения логистики, такие специалисты могут состоять в штате транспортного отдела или отдела складского хозяйства. Нередко должностные обязанности логистика совпадают с функциями менеджера по внешнеэкономической должности (ВЭД) или таможенному оформлению. В небольших компаниях эти функции часто выполняются одним специалистом, и название должности звучит так: «Менеджер (специалист) по логистике и ВЭД».

Логистика может рассматриваться не только как вспомогательная структура внутри фирмы, но и как самостоятельное направление ее деятельности. Существуют специализированные компании, оказывающие полный комплекс услуг по логистике.

Персонал среднего управленческого звена — *менеджеров по логистике* (логистиков) — можно условно разделить на логистиков-системщиков, логистиков-аналитиков и логистиков-пользователей. Логистики-системщики разрабатывают маршруты перевозок товаров и операции по их хранению с учетом минимизации затрат, в то время как логистики-пользователи решают конкретные задачи своей фирмы на основе компьютерных программ, разработанных программистами компании. Логистик-аналитик проводит анализ систем складирования и выбор оптимального варианта, организацию и управление логистическим процессом на складе, логистическую координацию смежных служб по обеспечению оптимизации склада. Кроме того, он организует грузопереработки, проектирует основные бизнес-процессы на складе, описывает производственные процессы предприятия и информационные потоки, а также вырабатывает рекомендации по повышению эффективности работы компании.

Другие категории специалистов — это *диспетчеры отдела транспорта и логистики, водители-экспедиторы, сотрудники транспортных и складских подразделений*.

Курируют и возглавляют работу отделов логистики специалисты высшего управленческого звена — *вице-президенты компании, директора по логистике*. Эти сотрудники участвуют в формировании бюджетной политики компании, координируют работу функциональных подразделений. Типичный набор требований к специалистам данного направления включает прежде всего требования к их профессиональному уровню. На руководящие позиции в сфере логистики требуются специалисты, свободно владеющие иностранным языком (в большинстве случаев английским), с опытом работы руководителем или заместителем руководителя от 2 лет в компаниях со сложным логистическим и транспортным обслуживанием. Кандидатам на эти позиции необходим практический опыт по анализу и построению оптимальных моделей внешней, внутренней и складской логистики компании, они также должны обладать аналитическими способностями, системным мышлением и уметь применять стратегический подход.

Для специалистов среднего звена (менеджеры по логистике) опыт работы в отрасли желателен, но не всегда является обязательным. Кандидатам на такие должности необходимо иметь компьютерные навыки на уровне продвинутого пользователя, уметь работать с электронными базами данных и владеть современными средствами автоматизированного учета. Знание иностранного языка (преимущественно английского) является одним из обязательных требований в большинстве случаев.

Многие объявления содержат требование знаний основ ВЭД, а также международных перевозок и таможенного законодательства РФ. Несомненно, приветствуется образование декларанта или таможенного брокера.

Среди личностных качеств наиболее востребованы: технический склад ума, собранность, оперативность, ответственность, умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми, грамотная речь, способность планировать, организовывать работу и анализировать результат.

Банковская сфера

Банковская система в России развивается стремительными темпами, а значит, спрос на кадры превышает предложение. Существенно изменились и корпоративная культура в банках, и требования, предъявляемые к персоналу. Качественное высшее образование, наличие профессиональных знаний и навыков, успешный опыт работы — все это факторы успешной карьеры в этой сфере.

Сегодня растет интерес иностранных инвесторов к банковской сфере. Как правило, иностранные топ-менеджеры привносят в банковские учреждения консервативную политику головного офиса, где все должностные перемещения строго регламентированы.

Образ банковского служащего в недавнем прошлом представлял собой хорошо, но консервативно одетого мужчину, спокойного, с высшим образованием. Обычно такой служащий приходил в банк после университета, надеясь проработать в нем всю жизнь и выйти на пенсию, дослужившись до уровня руководителя. Сегодня этот стереотип уже не соответствует действительности. Больше половины персонала составляют женщины, и все чаще они попадают в органы управления банком. Работа банковского клерка все менее связана с «перекладыванием» бумаг и все более ориентирована на продажу банковских услуг. Как следствие, деятельность в банке представляет собой интересную, разнообразную и достаточно престижную работу, требующую высокого уровня профессиональной компетентности и способности общаться с другими людьми (в том числе и в сложных ситуациях).

Основные требования к личностным качествам банковских работников следующие: это должен быть умный, достаточно культурный человек, открытый, способный понимать клиента, заботящийся не о своей прибыли, а о том, чем он может помочь клиенту, поскольку банк именно на этом и зарабатывает. Для работника банка кроме высокого профессионализма необходимы порядочность, личная и деловая, законопослушность, интеллигентность и преданность делу. Стремление осваивать новое, рисковать должно соседствовать с большой долей консерватизма.

Говоря о перспективах данного бизнеса для построения карьеры, следует отметить, что в ближайшее время ожидается дефицит профессионалов по следующим направлениям: развитие бизнеса; интеграция и структурирова-

ние деятельности банка; банковские технологии и разработка банковских продуктов. Благодаря сложившейся ситуации кадрового голода, молодые специалисты в банках получают возможность быстро продвигаться по карьерной лестнице.

Сфера туризма

В настоящее время рынок туристических услуг в нашей стране довольно обширен. С точки зрения возможностей построения карьеры, организационная и должностная структура туристических агентств не очень строго регламентирована, и часто распределение обязанностей среди сотрудников целиком и полностью зависит от размера самой компании. Во главе компании, как правило, стоит *директор*, в обязанности которого входит координация работы всех сотрудников. В его подчинении находятся *заместители*, курирующие отдельные направления деятельности. Все они заботятся о разработках новых направлений работы, общаются с представителями авиакомпаний и заключают договора со всеми службами, с которыми может возникнуть необходимость взаимодействия у клиентов на месте.

Далее идут *старшие менеджеры*, а затем просто *менеджеры по продажам, работе с агентствами, бронированию*. Иногда разделение проводится по странам и происходит совмещение остальных функций: бронирование, перелеты и непосредственная работа с клиентами. Чем крупнее компания, тем больше возможности специализации сотрудников и, соответственно, повышения их компетенции в определенных областях.

Так случилось, что туризм как вид профессиональной деятельности и массовая услуга практически не существовал в нашем обществе 15–20 лет назад, поэтому не было и необходимости готовить работников для этой сферы. По этой причине у истоков бизнеса стояли люди без профессиональной подготовки и соответствующего опыта. В настоящее время, когда конкуренция на рынке все возрастает, хорошая профессиональная подготовка является практически обязательным условием при трудоустройстве работников сферы туризма.

Начинающему менеджеру туристической фирмы необходимо высшее образование, а также знание иностранных языков и ПК. Безусловным преимуществом является профильное высшее образование в сфере туризма и гостеприимства.

В настоящее время можно создать основу для карьеры в туристической сфере еще в ходе обучения в средней школе, так как многие лицеи и гимназии школы ввели в программы такой предмет, как страноведение.

Все большее число вузов открывают факультеты социально-культурного сервиса и туризма. Помимо этого существуют колледжи, дающие среднее профессиональное образования в данной области. В дальнейшем некоторые из их выпускников уйдут в практическую деятельность, другие будут продолжать образование.

Существуют и курсы повышения квалификации. Длительность и форма обучения зависит здесь от первоначального образования менеджера и его профиля. Поскольку спрос на квалифицированные кадры в туризме все возрастает, неизменно будут появляться новые возможности получения специального образования и повышения квалификации.

С. 88—
92

Однако образование не единственное условие карьеры в данной сфере. Наблюдения показывают, что большая часть работающих сегодня менеджеров использует знания, полученные непосредственно в практической деятельности, а значит, не менее важен опыт, способность его накапливать и применять. Кроме того, огромное значение имеют личностные качества, прежде всего общительность и доброжелательность. Обаятельному человеку, несомненно, легче сделать карьеру менеджера по туризму.

Итак, рассмотрение особенностей карьерного развития в различных сферах деятельности позволяет сделать вывод о том, что для успешного карьерного продвижения в бизнес-организации специалист должен обладать высоким уровнем профессионализма.

Обобщение выявленных особенностей управления карьерой в различных сферах экономической деятельности и организациях предпринимательского типа (так называемых бизнес-организациях) позволяет заметить, что вертикальная карьера в бизнес-организации происходит как минимум по четырем ступеням. Первая ступень — специалисты непосредственно создающие сам продукт, услугу. Они находятся в подчинении руководителя проекта. Вторая ступень — руководитель проекта — специалист, занимающийся координацией действий сотрудников в рамках проекта. В его функции входят все организационные вопросы, касающиеся проекта, а в подчинении находятся все сотрудники, привлечённые к проекту. Третья ступень — директор. Он отвечает за ведение и контроль исполнения проектов, реализуемых компанией с целью предоставления бизнес услуг качественного уровня. Основная его задача — формирование сплоченной команды профессионалов, являющихся носителями современных технологий (создания, продажи, рекламы продукта и т. д.), а также системная организация их работы. Четвертая ступень — генеральный директор. Он занимается контролем и координацией деятельности организации в целом, выполняет административные функции, разрабатывает стратегию развития компании, определяет кадровую политику.

Горизонтальная карьера в бизнес-организации позволяет специалисту, находясь на одном из организационно-должностных уровней, развиваться как профессионалу, осваивая новые направления деятельности. Некоторые профессионалы в бизнес-организации сознательно отказываются от статусного, вертикального роста, так как считают, что административные функции будут мешать их творческой самореализации.

Все рассмотренные особенности построения карьеры в разных сферах деятельности обуславливают, с одной стороны, различия в подходах к карьерному менеджменту, а с другой — требуют системного управления карьерой, основанного на общих принципах и закономерностях.

9.3. Условия эффективности управления карьерой в организациях различного типа

К настоящему времени написано достаточно много книг о том, как управлять карьерой работников в интересах развития организации. Большинство авторов приходят к выводу, что необходимость и целесообразность управления карьерой работников в организации обусловлена тем, что это способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека, интересов организации и общества в целом.

Однако в публикациях содержится не так много примеров, свидетельствующих об удачном вмешательстве руководства в карьерное продвижение своих сотрудников и демонстрирующих одновременное исполнение ожиданий той и другой стороны. Чтобы данная цель была реализована, в организации должны быть созданы определенные условия.

Так, *Д. Э. Мэйо*, описывая систему управления карьерой на опыте европейской компании *ICL*, высказывает точку зрения, согласно которой управление карьерой должно являться частью организационных процессов: когда карьера отдельных работников планируется на непрерывной основе и в результате анализа достижений, это позволяет, с одной стороны, удовлетворить интересы организации, а с другой — ответить предпочтениям и способностям каждого сотрудника.

Условием эффективности управления карьерой *Д. Э. Мэйо* считает включение в систему следующих составляющих:

- профессиональные консультации, информирование сотрудников о путях возможного развития;
- планирование саморазвития сотрудников;
- деятельность рабочих групп по планированию карьерного развития и совместное планирование карьеры;
- выявление карьерного ресурса, анализа уровня его развития в ходе проведения ассессмента карьерного потенциала;
- разработка специальных схем быстрого продвижения для перспективных сотрудников¹.

Успешность управления карьерой, как и других функций управления персоналом, в значительной степени зависит от уровня организационной культуры: если все руководство компании разделяет с подчиненными *исходные принципы*. В число таких принципов должны быть включены, по мнению большинства исследователей, следующие:

- организация существует во благо ее сотрудников в той же степени, в какой сотрудники трудятся на благо организации;
- наращивание человеческого капитала сотрудника способствует усилению интеллектуального потенциала организации, а вследствие этого — преимущественного положения по отношению к конкурентам;
- сотрудники организации различаются по карьерным перспективам и ожиданиям, и только если руководство видит, признает и учитывает эти отличия, оно сможет добиться удовлетворения карьерой своих сотрудников и, как следствие, их сотрудничество продолжится.

¹ *Mayo D. A. The Human Problems of an Industrial Civilization. // Personnel and Guidance Journal.— 1953.— Vol. 67.— P. 173.*

Но сегодня практически отсутствуют примеры организаций, культура которых основывается на данных принципах. Возможно, что многие из этих принципов выглядят неуместными в рамках повседневных потребностей малых, средних и некоторых крупных организаций. Целый ряд тенденций в современном мире мешает их применению.

Так, увеличивающаяся социальная мобильность персонала приводит к тому, что руководство организаций все с большей осторожностью инвестирует средства в долгосрочные программы развития кадрового потенциала.

Общая неопределенность окружающей среды и являющаяся результатом этого постоянная адаптация организаций к изменениям означают, что карьерное будущее трудно предвидеть. Как следствие, руководство компании рассчитывает на то, что сотрудники сами будут заниматься своим развитием и смогут подготовиться к предстоящим переменам.

Именно поэтому условием эффективности управления карьерой становится реализация такой модели, которая направлена на то, чтобы помочь работникам самостоятельно управлять своей карьерой. Подобное управление подразумевает развитие способности сотрудников планировать свою карьеру в постоянно меняющемся контексте сегодняшнего рынка труда, изменчивой социальной, политической и организационной реальности. Такая модель требует от сотрудников способности к саморазвитию, чтобы они не только поддерживали на надлежащем уровне, но и совершенствовали свою конкурентоспособность.

Одним из важнейших условий является ценностная основа всей системы управления карьерой — признание профессионального опыта и способностей работников важнейшей ценностью организации, включение данного положения в систему организационных ценностей. Причем эта ценность должна быть не только продекларирована, то есть отражена в основных организационных документах (философии, концепции кадровой политики и т. п.), но и реализована в кадровых действиях.

Следующим немаловажным условием является доступность информации о возможностях построения карьеры в организации, прозрачность и открытость карьерного пространства, относительная стабильность организационной и должностной структуры организации, адекватное ее изменение в ответ на изменения во внешней среде.

Для эффективного управления карьерой необходимым условием является высокий статус кадровой службы организации и наличие в ней специалистов по карьерному менеджменту. Статус кадровой службы как стратегического партнера и консультанта руководства обеспечивает участие ее специалистов в разработке карьерных стратегий, принципов политики и тактики управления карьерой. Специалисты в сфере карьерного менеджмента могут выступать как в роли организаторов карьерного процесса, так и в роли карьерных помощников и советников (коучей и тьюторов карьеры), тренеров в обучении самоменеджменту карьеры.

Кроме этого, успешности управления карьерой способствует наличие в организации системы локальных нормативно-правовых актов, которые регулируют и регламентируют карьерные процессы и возникающие в ходе их реализации отношения.

Наконец, внедрение в организации современных научно-обоснованных кадровых технологий — непереносимое условие управления карьерой. Среди

9.3. Условия эффективности управления карьерой в организациях различного типа

таких технологий — конкурс на замещение должности и включение в кадровый резерв, технологии ассессмента, инновационные технологии обучения.

При разработке и реализации программ развития карьеры, направленных на раскрытие творческого потенциала личности, определение оптимальной траектории индивидуальной карьеры работников должны быть учтены закономерности влияния личностных факторов на профессиональную карьеру различных категорий персонала.

При планировании профессиональной и должностной карьеры, формировании кадрового резерва руководителям, работникам кадровых служб, специалистам, осуществляющим кадровую работу, необходимо акцентировать внимание прежде всего на степень выраженности личностных особенностей, характеризующих сферу самосознания (самоэффективность), локус поведенческого контроля (интернальность), мотивационную сферу (карьерный инсайт и идентификацию с карьерой).

Выявлению и дальнейшему развитию личностных особенностей, обеспечивающих успешную профессиональную карьеру, способствуют следующие условия:

на первоначальных этапах — психодиагностическое исследование, включающее как традиционные, широко известные методики, так и сравнительно новые, но уже активно используемые в последнее время отечественными исследователями (тест на определение общей и социальной самоэффективности, опросник мотивации карьеры);

на последующих этапах — психолого-акмеологические тренинги, направленные на развитие рефлексии, умения осознавать и учитывать свои сильные и слабые личностные особенности с точки зрения карьерного продвижения; формирование реалистичных карьерных ожиданий, адекватной самооценки в отношении возможностей реализовать профессиональный, управленческий, карьерный потенциал; закрепление паттернов уверенного поведения.

Реализация данных условий обеспечивает наиболее эффективное использование возможностей работников в настоящее время и в будущем, повышение уверенности работника в своих силах, удовлетворение его потребности в развитии личностного потенциала и профессиональном росте, формирование резерва на повышение в должности внутри самой организации.

Управление карьерой работников в организации будет эффективным при условии учета специфики деятельности организации. При всем разнообразии направлений деятельности и организационных структур государственных учреждений и коммерческих фирм, компаний и корпораций особенности работы в современной организации проявляются в следующем:

- проектном подходе к организации деятельности;
- высокой выраженности фактора конкуренции, поскольку над одним проектом могут работать несколько организаций или специалистов;
- необходимости проявлять инициативу и творческую активность в рамках четко поставленной задачи;
- необходимости навыков командной работы и в то же время личной ответственности за результаты работы.

При данном подходе развитие карьеры понимается как процесс, в котором невозможно выделить главную роль, обе роли — и «сотрудника», и «работодателя» — стратегически важны и являются залогом достижения поставленных целей как организации, так и отдельно взятого работника.



№ 9.1



№ 9.2

Выводы

1. Управление карьерой носит специфичный характер в различных сферах деятельности, что обусловлено как характеристиками конкретного вида деятельности, так и различиями в составляющих карьерного потенциала (квалификации, мотивации карьеры, профессионально важных качествах) работников определенной профессии.

2. Государственная гражданская служба является особым видом профессиональной деятельности. Служебно-должностное продвижение государственных служащих обеспечивается системой категорий и групп государственных должностей, которые способствует расстановке кадров в соответствии с квалификацией и опытом работы.

3. Исследованиями карьерного потенциала госслужащих установлена взаимозависимость эффективной карьеры госслужащего и совокупности личностных факторов (самоэффективности в сфере предметной деятельности, интернального локуса контроля, эмоциональной стабильности, мотивации карьеры). Закономерность выражается в том, что эффективность карьерного продвижения повышается с усилением степени выраженности указанных личностных факторов.

4. Для эффективного управления карьерой в организации должны быть созданы определенные условия, в числе которых системный подход, сильная организационная культура, ценностная основа, высокий статус кадровой службы, наличие специалистов по управлению карьерой и др.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем проявляются особенности государственной гражданской службы как вида профессиональной деятельности?

2. Как влияет специфика госслужбы на карьерный рост работников? Какие тенденции карьерного развития проявляются в этом виде профессиональной деятельности?

3. Каковы особенности карьерного потенциала госслужащих? Приведите примеры влияния личностных факторов на карьерный рост и профессиональное развитие.

4. Каковы особенности карьеры работников в быстро развивающихся сферах деятельности? Приведите примеры карьерного пути работников различных отраслей?

5. Какие виды и типы карьеры характерны для работников отраслей сервиса?

6. Назовите организационные условия, реализация которых позволяет повысить эффективность управления карьерой.

№ 9.3



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

...Самые сокрушительные поражения человека
обуславливаются разницей между тем,
кем он мог стать, и тем,
кем стал в действительности....

Эшли Монтегю

Итак, современный мир стремительно меняет наши представления о карьере. Если прежде право выбора кем быть, где работать и чем заниматься принадлежало лишь узкому кругу людей, элите общества, то сегодня оно есть у большинства. В сфере труда появляются новые возможности для поиска человеком своего «я», новые способы раскрытия своего потенциала.

К особенностям карьеры на современном этапе можно отнести следующие:

1. Значительно повысилась динамичность рынка труда. Если раньше было достаточно освоить одну специальность и работать всю трудовую жизнь на одном месте, то сегодня требуется быстрое освоение новых профессиональных знаний и навыков, новых специальностей и специализаций вслед за изменяющимися потребностями рыночной экономики. За период активной профессиональной деятельности возможна неоднократная смена и профессии, и организации. На смену установке «одна запись в трудовой книжке» пришла идея поливариативной карьеры.

2. Резко выросла личная ответственность за выбор карьерного пути, и в то же время усилился риск ошибочных действий в условиях неопределенности и высокой динамичности рабочей среды. Личная ответственность за реализацию поставленных карьерных целей привела к необходимости осознания человеком своих способностей, учета сильных и слабых сторон в карьерном росте и развитии.

3. Существенно расширился выбор карьеры. Рынок труда сегодня обеспечивает во много раз больше возможностей для выбора траектории профессионального развития. Для специалиста возросли шансы реализовать свой деловой и личностный потенциал в полной мере, строить карьеру в соответствии с реальными потребностями и способностями. Ушли в прошлое времена, когда молодым людям практически невозможно было продвигаться до высших должностей, так как важнейшим требованием выступа-

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ли стаж работы, «выслуга лет». Сегодня эффективная реализация профессионального и должностного роста в организации возможна на основе развитых деловых и профессионально важных личностных качеств, приобретенных в результате разнообразного обучения компетенций.

4. Появилась принципиальная возможность получить качественное профессиональное образование, в том числе в престижных отечественных и зарубежных университетах. На рынке образовательных услуг в настоящее время существует множество специализированных курсов и тренингов по формированию и развитию профессиональных навыков. Непрерывное повышение квалификации рассматривается работодателями и самими специалистами в качестве одного из важнейших условий динамичной и успешной карьеры.

5. Значительно возросла сложность в планировании и управлении карьерой. Карьера перестала быть явлением, запрограммированным и предопределенным государственной системой. Она больше не является чем-то устойчивым, ее практически невозможно точно спланировать на годы вперед, так как множество ситуативных факторов оказывают существенное влияние на карьерное продвижение человека.

6. Существенно изменились требования к работникам. Для достижения карьерного успеха современным специалистам требуется обладать более широкими и глубокими знаниями, нежели те, которые определены программами обучения в рамках государственных стандартов высшей школы. Причем эти знания должны дополняться практическими умениями и готовностью их применять для решения нестандартных ситуаций; подход к оценке специалистов по уровню их знаний сменился оценкой на основе компетенций.

Таким образом, в современном понимании карьера — это не только род занятий, вид профессиональной деятельности или успешное продвижение по службе, но и сбалансированное взаимодействие процессов развития человека и освоение им социального пространства. Особое значение для успешности карьеры приобретает построение целостного образа себя как специалиста в определенной профессиональной области и конкретной организации.

По мнению отечественных и зарубежных специалистов, карьеру человек строит сам, сообразуясь с особенностями социальной реальности и со своими собственными целями, желаниями и установками. Именно поэтому в современных подходах к карьерному менеджменту особое внимание уделяется управлению профессиональным ростом и развитием человека.

Значимость управления карьерой работников в организации в свою очередь также обусловлена становлением рыночной экономики. Для современных российских организаций стратегией развития является достижение конкурентных преимуществ путем обеспечения высокого качества деятельности, предоставления уникальных товаров и услуг. Это возможно при максимально эффективном использовании человеческих ресурсов, внедрении инноваций в систему управления персоналом. Данная стратегия может быть реализована, если в организации осуществляется системное управление карьерой. Основной целью управления карьерой является удовлетворение потребности организации в высококвалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, обеспечение преемственности знаний, технологий, управления.

В настоящее время не существует универсальной модели управления карьерой работников. Развитие карьерного менеджмента в целом идет по пути от планирования служебно-должностного продвижения работника к управлению карьерой на основе оценки и развития его карьерного потенциала.

Перспективными направлениями карьерного менеджмента в организациях становятся:

- стратегический ассесмент, направленный на оценку возможностей формирования ключевых компетенций работников в соответствии с развитием организации;

- психологическое сопровождение карьеры, включающее консультирование по проблемам карьеры, карьерный коучинг, тьюторинг и супервизию процессов карьерного развития;

- организация карьерного роста и профессионального развития работников путем разработки карьерограмм, внедрения современных технологий карьерного менеджмента, создания инновационных кадровых служб с функциями управления карьерой.

Особенности управления карьерой в различных организациях зависят от специфики сферы деятельности, целого ряда организационных факторов, а также личностных качеств работников, прежде всего мотивации карьеры. Условиями эффективности управления карьерой является формирование мотивации карьеры работников, учет специфики деятельности при построении системы управления карьерой, создание и развитие в организации карьерного пространства.

Предлагаемые в учебном пособии технологии управления карьерой не исчерпывают всего разнообразия методов карьерного менеджмента, но знания этих подходов могут лечь в основу формирования личного и профессионального опыта развития карьеры.

Ода карьере *

Мы о карьере все мечтаем
И лишь потом осознаем,
Что ничего о ней не знаем,
А чьим-то домыслом живем.

К венцу карьеры все стремимся,
Победный предвкушая крик.
О, как потом мы веселимся,
Узнав, вершина у нее — тупик!

Нам хочется всего и сразу,
Тарелку с голубой каймой...
Карьеру только вот, заразу,
Не схватишь просто так в ладонь.

Ее вскормить трудом лишь можно,
Бессонной ночью за компом.
Задумал жить ты осторожно?
Тогда карьеру — на потом!

Карьера любит только сильных.
Им нравится отчетов шквал,
Проблемы, ребусы, интриги...
Чего ж еще я не назвал?

Я не назвал еще удачу,
Везение во всех делах.
Уменье дать проблемам сдачу —
Тогда она придет сама!

Карьера — вечное движенье,
Кого-то вверх, кого-то вниз,
Практически — перерожденье,
И каждый раз для нас — сюрприз!

* Стихотворение написано Галиной Кулагиной, слушателем курсов переподготовки кадров, после изучения курса «Технология управления карьерой». На наш взгляд, это интересная творческая попытка автора выразить свое отношение к феномену карьеры.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Восходящая карьера — подъем на более высокую ступень структурной иерархии. Именно с этим направлением зачастую связывают собственно понятие карьеры.

Гендерные различия в карьере — различия в карьере, осуществляемой мужчинами и женщинами.

Горизонтальная карьера — перемещение в другую функциональную область в пределах одного и того же иерархического уровня. Горизонтальная карьера может также быть связанной с выполнением определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временного творческого коллектива, целевой группы, программы и т. п.). К подобному типу карьеры можно также отнести усложнение выполняемых рабочих задач в рамках занимаемой ступени, как правило, с соответствующим изменением вознаграждения.

Демотивация карьеры — поэтапное снижение карьерной (и шире — профессиональной) мотивации.

Длина карьеры — количество позиций на пути от первой должности, занимаемой работником в организации, до высшего уровня.

Идентификация с карьерой — направляющий компонент мотивации к карьере; определяется как мера, в которой человек готов жертвовать своим внерабочим временем и активностью ради достижения целей организации, где он работает.

Карьера (от фр. *cariera*) — успешное продвижение вперед в той или иной области деятельности. Карьеру делят на *объективную* (совокупность должностей, которые человек занимал; его должностной рост) и *субъективную* (изменение мотивов человека; его представления о своем будущем, о продвижении по служебной лестнице в целях получения большего материального вознаграждения, власти, престижа, признания).

Карьерная компетентность — способность четко осознавать собственный карьерный потенциал и в соответствии с ним эффективно выстраивать карьерный путь, преодолевая все возможные препятствия и затруднения.

Карьерная мобильность (динамичность карьеры) — показатель, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации овладения должностью необходимо потратить 3–4 года, после 5 лет наблюдается снижение эффективности труда в должности. В связи с этим динамичной карьерой признается та, при которой работник занимал очередную должность через 3–5 лет.

Карьерная среда — единство необходимых (карьерное пространство) и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой профессионала. Одним из таких условий может выступать наличие мотивационной среды — действенных материальных и моральных стимулов должностного роста, а также признание ценности профессионального опыта, его приоритет перед другими факторами (политическими предпочтениями, родственными или другими неформальными отношениями).

Карьерная стойкость — компонент мотивации карьеры, который включает способность работника адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и справляться с негативными рабочими ситуациями. Карьерная стойкость определяется также способностью проявить инициативу, умением структурировать профессиональные проблемы и желанием сохранить высокое качество исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег, вышестоящего руководства и подчиненных.

Карьерная стратегия — целенаправленное, долгосрочно ориентированное планирование и организация карьерных процессов, в которые включается персонал.

Карьерное пространство — совокупность должностей в организационной структуре, задающая необходимые условия для реализации профессионального опыта специалиста.

Карьерные маршруты — реальные перемещения работников в течение их профессиональной жизни (как в пределах одной организации, так и в рамках реализованных профессиональных областей деятельности).

Карьерные ожидания — представления работника о количестве должностных позиций, которые необходимо пройти, или количестве видов деятельности, которые необходимо освоить, чтобы достичь цели карьеры.

Карьерный инсайт — побудительный компонент мотивации карьеры. Карьерный инсайт выступает в виде подсознательных импульсов восприятия работником своих интересов, способностей, преимуществ и недостатков в стремлении достичь стоящих перед ним целей; это система психологических установок на работу, закрепившихся в подсознании на базе ассоциативных связей с карьерным восхождением.

Карьерный коучинг — консультирование по вопросам карьерного продвижения, при котором коуч выстраивает общение и взаимодействие с клиентом таким образом, чтобы тот самостоятельно принял наиболее приемлемое решение по дальнейшему развитию карьеры.

Карьерный самомаркетинг — активное соотнесение своего способа служебной деятельности с потребностями организации, обеспечение собственной конкурентоспособности и стимулирование спроса в конкретной карьерной среде и в соответствующем сегменте рынка труда, продвижение себя как бренда (наработка профессионального имиджа, создание узнаваемого профессионального имени, получение повсеместного признания у коллег).

Карьерный самоменеджмент — технология планирования карьеры и реализации карьерного потенциала работника, при которой планирование карьерного продвижения становится предметом его собственного творчества и зоной персональной ответственности.

Карьерный потенциал организации — комплексная характеристика, позволяющая оценить динамику отношения сотрудников к карьере и их активность в реализации индивидуальных карьерных планов.

Карьерный тьютор — 1) высококвалифицированный преподаватель, целенаправленно формирующий у студентов представления о карьере в будущей деятельности; 2) заинтересованный в развитии молодого специалиста наставник, профессионал, обладающий высоким авторитетом в определенной области.

Карьерный тьюторинг — психологическое и организационное сопровождение профессиональной карьеры специалиста на ее ранних этапах (в ходе обучения в вузе).

Карьерный якорь — карьерная ориентация, или установка, которой человек руководствуется при выборе типа своей карьеры.

Кризис «середины карьеры» — период в карьере, когда человек ощущает себя непрогрессирующим, характерна демотивация профессиональной деятельности.

Кризисные этапы карьеры — периоды, связанные с острой необходимостью выбора между альтернативными вариантами развития карьеры, который человек должен сделать.

Монетарная (денежная) карьера — тип карьеры, в ходе которого растет вознаграждение труда работника вне зависимости от уровня должности в организационной иерархии.

Мотивация карьеры — комплексное понятие, отражающее степень побуждения человека к карьерному росту и профессиональному развитию.

Нисходящая карьера — вид карьеры, характеризующийся перемещением на более низкий уровень структурной иерархии.

Планирование карьеры — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении плана/программы карьерного роста.

Поливариативная карьера — тип карьеры, представляющий собой совокупность вариантов профессионального и должностного продвижения.

Профессиональная карьера — карьера работника в контексте всей его трудовой биографии.

Статусная карьера — вид карьеры, при котором статус, уровень занимаемой должности в организации доминирует над размером зарплаты при выборе работником своего карьерного пути.

Тупиковая карьерная должность — должность с ограниченным или «нулевым» потенциалом внутрифирменного карьерного роста.

Управление карьерой — целенаправленная деятельность руководства, кадровых служб и специалистов по карьерному менеджменту по согласованию и реализации карьерных ожиданий работников, их карьерного потенциала с целями и стратегией развития организации.

Центростремительная карьера — тип карьеры, при котором движение происходит к ядру, руководству организации и проявляется в росте неформального статуса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

Долгорукова, О. А. Построение карьеры / О. А. Долгорукова; Нац. ин-т Высш. шк. упр. — СПб. : Питер, 2006. — 96 с.

Кибанов, А. Я. Управление деловой карьерой персонала // Управление персоналом организации : учеб. / А. Я. Кибанов.— М. : ИНФРА-М., 2001.— С. 298–307.

Сотникова, С. И. Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 408 с.

Технология карьеры : учеб. пособие / под ред. Н. Н. Богдан и Е. А. Могилёвкина. — Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2003. — 156 с.

Якокка, Л. Карьера менеджера : пер. с англ. / Л. Якокка. — 3-е изд. — Минск : Попурри, 2004. — 416 с.

Дополнительная литература

Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев.— СПб. : Питер, 2001. — 354 с.

Богдан, Н. Н. Ступени динамичной карьеры // Справочник по управлению персоналом / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин.— 2004.— № 11.— С. 63–28.

Бодалев, А. А. О содержательном наполнении понятия «карьер» // Как становятся великими или выдающимися / А. А. Бодалева, Л. А. Рудкевич.— М. : КВАНТ, 2002. — С. 53–57.

Веснин, В. Р. По ступенькам деловой карьеры // Менеджмент для всех / В. Р. Веснин.— М. : Юрист, 2003. — С. 158–169.

Волкова, Л. Женщина и карьера / Л. Волкова.— СПб. : Питер Паблишинг, 2007.— 288 с.

Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис.— М., 1993.

Горчакова, В. Мифология женской карьеры / В. Горчакова // Упр. персоналом.— 2003. — № 3. — С. 54–56.

Держани, Ю. Профессиональная карьера женщин. Комплексный подход / Ю. Держани // Человек и труд.— 2001.— № 11.

Держач, А. А. Акмеологические основы развития профессионала / А. А. Держач.— М., 2004. — 752 с.

Десслер, Г. Управление карьерой / Г. Десслер // Управление персоналом. — М. : БИНОМ, 2001. — С.226 — 241.

Друкер, П. Управление карьерой / П. Друкер // Муницип. служба. — 2003. — № 3. — С. 92–95.

Лотова, И. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход / И. Лотова // Человек и труд. — 2003.— № 10. — С. 3–12.

Могилёвкин Е. А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг : моногр. / Е. А. Могилёвкин.— СПб. : Речь, 2007. — 336 с.

Могилёвкин Е. А. Психолого-акмеологическая концепция профессионала : моногр. / Е. А. Могилёвкин.— Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. — 266 с.

Молл, Е. Г. Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл.— СПб. : Питер, 2003.— 352 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

Мучински, П. Психология, профессия, карьера : пер. с англ. / П. Мучински. — 7-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 539 с.

Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова и др. — М. : ЮНИНИ, 2003.

Филиппов, Ф. Р. Карьера: Энциклопедический социологический словарь / Ф. Р. Филиппов.— М. : РАН ИСПИ, 1995. — С. 262–263.

Шидов, А. Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой / А. Х. Шидов, А. Б. Хапов // Менеджмент в России и за рубежом.— 2003.— № 2.

Надежда Николаевна Богдан

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
для студентов всех форм обучения
по специальности 080505.65 — Управление персоналом

Редактор *Л. А. Старцева*

Корректор *О. О. Матрук*

Компьютерная верстка *И. Е. Вельш*