



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ФГБОУ ВО ТЮМЕНСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА

Е. А. НАУМЕНКО

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Учебное пособие



Тюмень
Издательство
Тюменского государственного университета
2015

УДК 159.983(075.8)

ББК Ю992.2я73

Н341

Е. А. Науменко. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ [Электронный ресурс]: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 172 с.

Отражает проблематику важнейшего социально-психологического явления — карьерного движения специалиста в профессии и, в целом, в жизненном пути. В нем рассмотрены теоретические, методические, содержательные аспекты взаимодействия людей в профессиональных группах, деловые коммуникации как важнейшие и необходимые явления включения человека в систему социальных отношений. Тематика механизмов и законов группового взаимодействия между людьми в динамики профессионального движения отражена с позиции социально-психологического знания, которое является фундаментальной основой данного вида действительности и определяет ее количественные и качественные параметры. Рассмотрены особенности и периоды организации карьеры, ее эффективная реализация, параметры и требования такой реализации.

Подготовлено в соответствии с требованиями государственного стандарта направления «Государственное и муниципальное управление» и включает конспекты лекций, практикум, задания для контроля знаний, глоссарий.

Предназначено для студентов различных направлений и форм обучения, может быть полезно магистрантам, аспирантам и преподавателям высших учебных заведений, а также работникам сферы социального управления.

Рабочая программа дисциплины размещена на сайте Университета <http://utmn.ru/> и в разделе web-кабинета информационной системы Института дистанционного образования: <https://iside.distance.ru> «Учебно-методическое обеспечение».

Рекомендовано кафедрой государственного и муниципального управления Института государства и права ТюмГУ.

Рецензенты: **В. И. Осейчук**, доктор юридических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Института государства и права ТюмГУ

Г. Д. Бабушкин, доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой педагогики и психологии Сибирского государственного университета физической культуры и спорта

Ответственный

за выпуск: **А. В. Трофимова**, зав. отделом учебно-методического обеспечения Института дистанционного образования ТюмГУ

ISBN 978-5-400-01144-3

© ФГБОУ ВО Тюменский государственный университет, 2015

© Е. А. Науменко, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 4 |
| Глава 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ТИПОЛОГИЯ И ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ | 6 |
| § 1. Карьера как форма социальной активности гражданина | 6 |
| § 2. Системообразующие признаки карьеры | 12 |
| § 3. Личностный и социальный аспекты карьеры | 18 |
| § 4. Виды, этапы и стадии карьеры | 26 |
| Вопросы для самоконтроля | 35 |
| Глава 2. ВЫБОР И МЕХАНИЗМЫ ДВИЖЕНИЯ КАРЬЕРНЫХ ПРОЦЕССОВ | 36 |
| § 1. Проблемы выбора карьеры | 36 |
| § 2. Внутренние и внешние факторы карьеры | 40 |
| § 3. Ценностные ориентации и мотивация карьеры | 44 |
| § 4. Карьерные цели | 48 |
| Вопросы для самоконтроля | 51 |
| Глава 3. РАЗВИТИЕ И САМОУПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ | 52 |
| § 1. Профессиональные перспективы государственных и муниципальных служащих | 52 |
| § 2. Личностные проекции карьерного движения | 57 |
| § 3. Динамика развития карьеры | 68 |
| § 4. Самоорганизация работника и кадровая карьерная ориентация | 76 |
| Вопросы для самоконтроля | 93 |
| ГЛАВА 4. КАРЬЕРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ | 95 |
| § 1. Основные положения карьерного планирования | 95 |
| § 2. Структура и содержание карьерных планов | 105 |
| § 3. Эффективность и оценка карьерного движения | 117 |
| Вопросы для самоконтроля | 126 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 127 |
| ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ | 130 |
| Тесты для самоконтроля | 130 |
| Ключи к тестам для самоконтроля | 137 |
| Вопросы к зачету | 138 |
| ГЛОССАРИЙ | 140 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 152 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 154 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Социальное положение человека в обществе во многом определяется результатами его личной карьеры. Перефразируя мысль о том, что человек рождается для жизни, можно сказать, что он живет для карьеры. Именно карьера определяет палитру жизненных задач, дел и свершений. Возможности человека, выражающиеся в достигнутых им результатах, отражаются в содержании и результатах карьеры и определяются ее содержанием.

В нашей стране управление карьерой является относительно новой сферой знания и практики. Необходимость в нем возникла в практике работы кадровых служб российских предприятий примерно с середины 90-х гг. XX в. До этого времени планирование и организация работ по управлению деловой карьерой практически не изучался, хотя само понятие карьеры существовало и учитывалось в ряде сфер профессиональной деятельности. Это происходило, во-первых, потому что господствовала доктрина под примерным названием — «советский человек работает не ради карьеры, а ради блага общества», во-вторых, система управления персоналом носила организационно-распорядительный (административный) характер и действия человека были строго регламентированы. Шаги служебного движения работника определялись решением вышестоящих руководителей (номенклатурный принцип продвижения). В связи с этим работники кадровых служб не могли активно влиять на профессиональную карьеру работников. Вместе с тем профессиональный и должностной рост работника является важнейшим мотивом его жизнедеятельности, социального самочувствия и трудовой активности.

Планирование карьеры сегодня изучается в рамках вузовской дисциплины в самом начале обучения. Это свидетельствует об актуальности дисциплины. Именно карьера определяет в большинстве областей человеческой деятельности практику использования кадров, профессиональные кондиции и уровни профессионального развития. В полной мере это относится и к сфере деятельности специалистов государственного и муниципального управления. Сложившаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической

и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные изменения для каждой личности, устойчивость ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь каждого человека. Все более значимо происходит замещение профессионального движения человека с принципов конъюнктурности на принцип карьерного движения. Этот принцип более открыт, ориентирован на личностные и профессиональные качества работника, конкурентоспособен и, в конечном счете, наиболее эффективен. В последнее десятилетие тема карьеры приобрела широкую популярность в среде российских ученых и практиков, что обусловлено реформированием всех основных сфер общества, становлением рыночной экономики. Эти процессы влекут за собой изменение отношений ко многим процессам и явлениям, до сих пор остававшимся вне поля зрения в силу их негативного восприятия или низкого уровня актуальности. Сегодня в сознании нашего общества происходит изменение отношения к понятию карьеры в сторону позитивного, часто единственно важного способа устройства жизни. То, что раньше считалось отклонением от нормы (девиацией), порождением буржуазного общества, отождествлялось с карьеризмом — сегодня возводится в ранг важнейшего показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социального климата, повышения производительности труда в организациях.

Сегодня термин «карьера» приобрел более весомое значение, более четкие очертания. Российские служащие четко осознали, что процесс служебного продвижения подлежит изучению, прогнозированию и управлению. Работники осознали необходимость «делать карьеру», ее возможности, правила и положения карьерного движения в жизни и деятельности. Следствием этого стало повышение интереса к проблематике управления и планирования карьеры.

Настоящее пособие знакомит читателя с основными положениями карьерного движения, организации, управления ею. Особенно важны данные материалы для молодых людей, начинающих свой жизненный путь, овладевающих первичными профессиональными знаниями и навыками.

Глава 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ТИПОЛОГИЯ И ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

§ 1. КАРЬЕРА КАК ФОРМА СОЦИАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ ГРАЖДАНИНА

Понятие «карьера» носит универсальный и интернациональный смыслы. Во многих языках данное понятие формируется от его французского корня — *Carriere* — бег, жизненный путь, общественное положение и понимается в двух смыслах — в широком и узком. В широком смысле слова карьера — последовательность развития человека в основных сферах жизнедеятельности (трудовой, семейной, творческой и др.), характеризующаяся динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности¹. В узком смысле понятием карьеры определяют положение и социальный статус человека, личности, лица, служащего, чиновника, достигнутые в его трудовой деятельности благодаря профессиональным знаниям, образованию, творческой активности или иным, не связанным непосредственно со способностями и личными заслугами путями. Такие положения и социальный статус человека, в конечном счете, определяются системой отношений на рынке труда, где специалист позиционирует свои профессиональные умения, навыки, творчество в конкурентной среде социального, профессионального спроса и предложения.

Развитие любого общества связано со специфической динамикой общественной жизни, в которой процессы профессиональной и личностной карьеры играют важную социальную роль. Такое утверждение предполагает в качестве важнейшей компоненты поступательного развития общественных процессов необходимость осознанного управления карьерными процессами подавляющего

¹ Государственное и муниципальное управление: Справочник. М.: Магистр, 1999.

числа граждан — рабочих, служащих, специалистов. Управление карьерными процессами играет важную социальную значимую роль. Оно предоставляет каждому члену общества такие стартовые возможности, которые обеспечивают наиболее полную реализацию его способностей и стремлений, место в системе общественного разделения труда с учетом интересов обществ. Такие процессы обеспечивают высокую эффективность труда в обществе и гармонизируют многоуровневые связи людей в системе общественных отношений. В качестве примера можно сказать лишь о том, что в некоторых обществах, развитие которых не достигло высоких показателей, карьерный подход в организации общественного производства сильно деформирован, а иногда полностью отсутствует. В таких общественных системах доминирует практика номенклатурности, а иногда простого диктата и волюнтаризма. Основными составляющими управления карьерой могут стать анализ и проектирование типов карьеры, диагностика профессиональной направленности человека, перспектив развития его личности, выбор наиболее оптимального типа и вида карьеры и некоторые другие процессы.

В нашей стране внимание к проблематике карьеры развивается относительно недавно — последние 15-20 лет. Обращение к данной проблематике большого числа исследователей в последние годы породило довольно много разнообразных определений понятия «карьера», несмотря на универсальный, общепринятый смысл такого понятия. Каждое из определений, которые предлагают те или иные исследователи, отражает свою специфическую сторону этого феномена. Такое разнообразие определений подчеркивает многогранность карьеры, разный масштаб ее возможного рассмотрения и использования как в узком так и в широком смысле.

В широком смысле понятие карьеры отражает не только общую последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой). «Карьера — это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей, учащихся и т. п.»¹.

¹ Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003.

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека. Здесь под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, профессиональных и квалификационных возможностей, размеров вознаграждений, связанных с деятельностью работника»¹.

При определении карьеры выделяют ряд ее важных характеристик.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством различных факторов, связанных, прежде всего, с особенностями личности служащего, делающего карьеру. Сложность карьеры определяется и спецификой среды (социальной, экономической, политической и другими ее видами), в которой развивается карьера служащего. Кроме того, важнейшим фактором, определяющим параметры сложности карьеры, является показатель уровня развития общества, в котором она реализуется и в котором действуют человек и организация. Характер карьерного процесса зависит от стадии развития личности, от стадии жизненного цикла, в котором находится и организация, и сам человек, от факторов, связанных со спецификой сферы профессиональной деятельности, в рамках которой рассматривается карьера. Следовательно, для более полного изучения, понимания и овладения механизмами воздействия на характер карьеры необходимо учитывать как сложные связи образующих ее элементов, так и сложность и особенности самих этих элементов.

Комплексность карьеры предполагает необходимость рассмотрения ее с разных сторон, использования при ее исследовании различных подходов. И не удивительно, что карьера находится в поле внимания, в фокусе исследований различных научных дисциплин, каждая из которых выделяет в ее содержании свой предмет исследования. Например, психология изучает особенности мотивации работника в процессе профессионального становления и движения

¹ Иванов В. Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления // Кадры менеджмента. № 6. 2003. С. 73.

по карьерному пути, психофизиологические характеристики личности работника, соответствующие необходимым параметрам психологии — соответствия психики человека требованиям профессии. Социология рассматривает карьеру как социальное явление, взаимосвязанное с развитием общества. Наука об управлении анализирует карьеру с точки зрения ее влияния на функционирование и развитие организации. Все это отражает важнейшую характеристику карьеры — ее комплексность.

Многоаспектность карьеры выражается в наполненности ее содержания самыми различными составляющими. Карьера — это сложное переплетение, комбинация таких направлений деятельности человека, как совершенствование уровня его профессионального, личностного, социального, общего культурного уровня развития, мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержке необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост работника был бы замечен и по праву отмечен. На работника, делающего карьеру, во многом оказывает влияние среда внешнего роста (социальная, экономическая, моральная, конфессиональная и др.), во многом определяющая динамику карьерного движения, ее направление и содержание. Полноценное развитие карьеры — это неперемное участие со стороны карьерной среды, направленное на обеспечение условий, необходимых для роста и реализации потенциала личности работника, на создание системы справедливой, объективной оценки его деятельности. То есть карьера — общий результат всех усилий, прилагаемых работником и организацией. Эти моменты отражают организационный аспект профессиональной карьеры.

Личностный аспект карьеры предполагает рассматривать карьерные процессы с позиций самого человека, его личности. При этом раскрываются ее субъективные параметры — отношения, ценности, мотивация и многое другое. Личностный аспект карьеры тесно связан с субъективной оценкой (самооценкой) работником своего места в системе общественного распределения труда, промежуточных этапов профессионального и социального развития, общественной оценкой места человека в социуме. «Карьера — это

субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всего времени жизни человека»¹.

Наконец, можно выделить *социальный аспект*, представление о карьере с точки зрения общества и социальных групп, в том числе и профессиональных. Во-первых, это выработанные в процессе развития общества карьерные маршруты, «проторенные» пути достижения определенных высот (успехов) в той или иной профессиональной деятельности, в той или иной области общественной жизни. Во-вторых, это устоявшееся представление о характере движения по таким путям, связанное с быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, степени ее взлета и используемые методы. Эти выработанные общие схемы движения к успеху, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер отдельных людей, выступая своего рода эталонами для сравнения. И все указанные аспекты являются равноправными по степени значимости для успешного развития карьеры.

Кроме того, карьера — это динамическое явление, т. е. постоянно меняющийся и развивающийся процесс, чем обусловлена необходимость рассмотрения его как последовательности стадий во времени. Тем более, что современные тенденции в науках, изучающих социальные явления, подтверждают эффективность и адекватность использования именно процессного, событийного подхода, видения явления в динамике, а не только в статике.

Процессная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия, о чем красноречиво свидетельствуют используемые в них термины «движение», «продвижение», «рост», а также подтверждается этимологией слова «карьер», что в переводе с французского означает «бег»².

¹ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2003.

² Рогожин М. Ю. Справочник кадровика: практическое пособие. М.: Проспект: КноРус, 2004.

Так, под карьерой понимают «активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни», карьеру трактуют как движение человека в пространстве организационных позиций, предполагающее последовательную смену функций, статуса, социально-экономического положения¹. То есть, карьера — это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации. Такими являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т. д.), его положение в коллективе;
- ступени власти как степени влияния в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству);
- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

Таким образом, карьера — это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Все вышеизложенное требует системного рассмотрения явления карьеры, всестороннего анализа составляющих ее взаимосвязей, определения места и роли в менеджменте организации и жизнедеятельности личности и общества; определяет необходимость процессного подхода; указывает на целесообразность использования ситуационного подхода к исследованию конкретных видов карьеры, который призван обеспечить учет специфики факторов,

¹ Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. М.: РАГС, 1998.

влияющих на развитие того или иного вида карьеры в зависимости от особенностей профессии, личности, организации.

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по выбранному пути деятельности, достижения известности, славы, обогащения¹. При этом следует заметить, что карьера — это не только продвижение по службе. Понятие карьеры не означает непременно и постоянное продвижение вверх по иерархической лестнице организации. Карьера — это индивидуально осознанная позиция или поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

§ 2. СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ПРИЗНАКИ КАРЬЕРЫ

Развитие научной концепции профессиональной карьеры предполагает уточнение содержания основных категорий карьеры в соответствии с целями и задачами исследования. В связи с этим выделим и систематизируем основные категории трудовой карьеры (рис. 1)².

Данный категориальный аппарат может быть расширен, поскольку проблема карьеры и управления карьерным процессом на сегодняшний день мало изучена и образует широкое пространство для дальнейших научных исследований.

¹ Жернакова М. Б. Управление деловой карьерой // Вестник отдела кадров. № 3 (9) март 2004. С. 79.

² Данилов Л. М. Социологическое исследование процесса переподготовки рабочих кадров. Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы // НИИ труда. М., 2010.



Рис. 1. Система категорий, отражающих понимание профессиональной трудовой карьеры

Под принципами профессиональной трудовой карьеры следует понимать совокупность основополагающих установок и требований, определяющих построение карьеры в какой-либо карьерной среде. Карьерный процесс должен быть организован таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование движущих факторов и ослаблял действие любых факторов сдерживания и сопротивления. При таком подходе к формированию трудовой карьеры стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса. По мнению

Е. В. Охотского, для достижения указанной цели способ индивидуального продвижения целесообразно ориентировать на следующие общие принципы: непрерывности, осмысленности, соразмерности, маневренности, экономичности, заметности¹.

Таким образом, целесообразно развить существующую систему общих принципов профессиональной трудовой карьеры. Это обусловлено тем, что формирование карьеры в разных организациях различается по принципам ее построения, отражающих специфику карьерной среды. Следовательно, предложенные Е. В. Охотским принципы карьеры, могут быть недостаточными для описания процесса построения карьеры в органах государственного и муниципального управления. Предложим следующие принципы трудовой карьеры: принцип осведомленности, принцип лояльности, принцип самообладания (табл. 1)².

Таблица 1

Принципы построения трудовой карьеры

| <i>Принципы построения карьеры</i> | <i>Значение принципа</i> |
|------------------------------------|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> |
| Принцип непрерывности | Создание ресурсного резерва (дополнительные знания, усиление социальных связей) для осуществления непрерывной карьеры |
| Принцип осмысленности | Любое карьерное действие должно быть целесообразным, т. е. осуществляться согласно целям индивидуальным и общим |
| Принцип соразмерности | Установление сроков достижения целей, планирование карьерных действий |
| Принцип маневренности | Применение карьерных маневров в нужное время и в нужном месте |

¹ Добратворстин Я. Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учеб. пособие. М.: ПРИОР, 2010. С. 14.

² Там же. С. 74.

| 1 | 2 |
|-------------------------|--|
| Принцип экономичности | Умелое распределение сил на карьерном пути; ритмичная смена состояний напряжения и расслабления, физическая, психологическая и интеллектуальная тренировки |
| Принцип заметности | Постоянно находиться в поле зрения руководства, демонстрируя результаты своей работы |
| Принцип осведомленности | Своевременная и полная информированность работника о событиях, происходящих в организации |
| Принцип лояльности | Проявление способности быть гибким в общении, находить общий язык с руководством, коллегами по работе, клиентами |
| Принцип самообладания | Умение контролировать эмоции, быть сдержанным во избежание конфликта |

Многогранность и сложность явления трудовой карьеры отражается в многообразии ее видов и разнообразии подходов к ее типологизации. О видах и типах трудовой карьеры говорится практически в каждой научной работе, посвященной изучению карьеры. Однако многие исследователи не разделяют категории «тип» и «вид», и зачастую в одних работах можно встретить виды карьеры, а в других точно такие же, но типы карьеры. отождествление этих категорий приводит к искажению научного толкования изучаемого явления.

Категория «вид» — основная классификационная единица, позволяющая зафиксировать и описать по отдельности все множество элементов знания. Следовательно, вид карьеры отражает какой-либо характерный признак изучаемого явления. Категория «тип» позволяет сократить до минимума «видовое» многообразие, превратив тем самым неопределенное множество во вполне определенное, доступное пониманию¹.

¹ Антонов Н. Г., Пессель М. А. Менеджмент: учебник. М., 2010.

Таким образом, тип карьерного процесса дает представление о его направленности и внутренней организованности. Исходя из выявленного различия между категориями «тип» и «вид» и анализа всех имеющихся видов карьеры, предложим классификацию карьеры на основе систематизации критериев. Учитывая влияние различных факторов на формирование карьеры, нами выделены такие ее виды как ситуационная, индивидуальная и протекционная, согласно критерию «факторы, определяющие профессиональную трудовую карьеру» (табл. 2)¹.

Таблица 2

Классификация видов профессиональной трудовой карьеры

| <i>Критерий классификации</i> | <i>Виды карьеры</i> |
|---|--|
| Род занятия | Деловая; профессиональная |
| Принадлежность к определенной сфере профессиональной деятельности | Специализированная (карьера менеджера, карьера юриста, карьера государственного служащего и т. д.); неспециализированная |
| Среда развития карьеры | Межорганизационная; внутриорганизационная |
| Направление движения работника в организации | Вертикальная; горизонтальная; центростремительная; ступенчатая |
| Характер изменений в процессе карьерного движения | Властная; квалификационная; статусная; монетарная |
| Темп продвижения по ступеням карьерной лестницы | Скоростная; нормальная; медленная |
| Возможность осуществления | Потенциальная; реальная |
| Факторы, определяющие карьеру | Ситуационная; индивидуальная; протекционная |

¹ Добраторстин Я. Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учеб. пособие. М.: ПРИОР, 2010. С. 54.

Типология карьерных процессов может быть выделена на основе систематизации следующих критериев: направленность происходящих изменений, последовательность занимаемых должностных позиций и характер развития карьерного процесса (табл. 3)¹.

Таблица 3

Типология карьерного процесса

| <i>Критерий</i> | <i>Типы карьерного процесса</i> |
|---|--|
| Направленность происходящих изменений | Прогрессивная; регрессивная |
| Последовательность занимаемых должностных позиций | Линейная (традиционная); нелинейная (суперавантюрная, авантюрная, последовательно- кризисная) |
| Характер развития карьерного процесса | Эволюционная; отбывающая; затухающая |

Существуют различные классификации и способы структуризации различных этапов развития трудовой карьеры. Возможно, например, выделить преобладающую эмоциональную составляющую в отношении своей работы в любой организации.

1. Исследование. Люди готовятся к вступлению в ряды наемных работников и делают акцент на приобретении требуемых для этого навыков.

2. Вступление в организацию. Индивидуум готов выбрать работу из имеющихся у него предложений. При принятии решения необходимо учитывать свои навыки и интересы.

3. Упрочение положения. Оно происходит, когда индивидуумы определяют предпочтительное для себя занятие и приобретают дополнительные навыки, чтобы иметь возможность далее продвигаться по службе.

¹ Добраторстин Я. Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учеб. пособие. М.: ПРИОР, 2010. С. 72.

4. Поддержание. На этой стадии происходит переоценка целей в середине карьеры. Индивидуумы анализируют свои таланты и определяют потребность овладеть новыми навыками, чтобы по-прежнему представлять интерес для рынка.

5. Расставание. На этой стадии акцент делается на подготовке к уходу из организации или выходу на пенсию¹.

§ 3. ЛИЧНОСТНЫЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ КАРЬЕРЫ

Абсолютное равенство работников не стимулирует производительный труд, поэтому определенная степень неравенства является крайне важным средством поощрения трудовой активности. Личностные смыслы карьеры в значительном плане определяются таким неравенством, оно представляется движущей силой карьерного продвижения работника. Карьера в личностном плане определяет и качество жизни работника — степень его удовлетворенности различными аспектами жизни: от здоровья до доступности различных социальных благ (безопасности, образования, социальной обеспеченности и многого другого). Карьера определяет и уровень духовности общества, его творческие инициативы, инновационные проекты, нравственные заповеди; позволяет гармонично формировать собственное качество жизни, улучшать себя самого и, тем самым, окружающий человека мир.

Механизм — это сцепление, определяющее возможность движения². Сцепляющим началом в карьерном процессе является развивающийся способ деятельности, реализующий, с одной стороны, интересы индивида, с другой — интересы организации. Человек осваивает необходимую информацию, приобретает навыки. Премущества успешности этого освоения составляют предмет карье-

¹ Богатырева О. О. Психологические предпосылки карьерного роста // Вопросы психологии. 2008. № 3. С. 92-98.

² Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.

ры. Они зависят от способа деятельности, который определяется карьерными целями, средствами и действиями людей по достижению целей, а также объективными целями, определяющими ее развитие.

На карьере служащего, прежде всего, влияют *внутренние факторы-мотивы*, уровень притязаний, самооценка, состояние здоровья.

Чем более зрелым является служащий как профессионал и как личность, тем более велика роль внутренних факторов в его карьере.

На карьере государственного служащего влияют и *внешние факторы* — социальная сфера, тип организации, а также случай. Иногда сложившаяся ситуация вынуждает работника подниматься до уровня некомпетентности, когда должностная карьера опережает профессиональный рост специалиста.

Учитывая неоднозначное влияние среды на карьеру отдельного служащего, необходимо иметь в виду, что работник сам должен выбрать критерии оценки своего профессионального роста и сверять свою самооценку с мнениями и оценками своих коллег.

Любой карьерный процесс испытывает воздействие тормозящих его сил. Результат такого воздействия — замедленное развитие процесса, его остановки, изменение направления, спады и т. д. Концентрация факторов, определяющих эти неравномерности на отдельных участках движения в определенных условиях, порождает карьерный кризис, сказывающийся на будущем человека и социальной системы. Данные факторы достаточно многочисленны и многонаправленны, а комбинация их еще более многообразна, что не позволяет четко классифицировать их.

По характеру воздействия выделяют факторы *сдерживания* и *сопротивления*. Их характеристика тесно связана с другим основанием группировки — по отношению источника формирования (индивидуальные и средовые). Сдерживающие факторы имеют индивидуальное происхождение и определяются недостатком внутренних ресурсов и способом их мобилизации (низкий уровень потребностей, слабость мотивов, недостаток знаний и опыта, болезни и т. д.). Силы сопротивления в основном питаются из внешнего источника — среды деятельности. Они могут быть ответом на карьерную активность,

вызываться дисбалансом в системе интересов индивида и организации, быть следствием остроты карьерной конкуренции, жесткости порядка продвижения, произвольных препятствий.

По природе происхождения факторы торможения подразделяются на *физические, психологические, социальные и идеальные*.

По времени действия факторы сдерживания и сопротивления можно подразделить на *краткосрочные, устойчивые и постоянно действующие*.

Своеобразное влияние могут оказывать тормозящие факторы *смешанного* типа. Например, циклически повторяющиеся спады и подъемы активности.

Последствия действия факторов торможения могут быть острые (например, карьерный кризис), вялотекущие (например, карьерный кризис вследствие отклонений начального профессионального этапа).

Как любая другая категория работников, государственные и муниципальные служащие обладают своими особенностями, которые следует учитывать в кадровой политике. Речь идет прежде всего о готовности человека работать в психологически непростых, жестко формализованных условиях.

Оптимально выстроенная траектория профессионального развития и должностного роста позволяет муниципальному служащему найти свое место в структуре управления, стимулирует его к более полному раскрытию профессионального, делового и личностного потенциала. Таким образом, достигается баланс общественных и личных целей: удовлетворение потребностей муниципальной власти в хороших управленцах, муниципального служащего — в интересной работе.

Профессиональная карьера государственного и муниципальному служащего — это не только (и не столько) продвижение по должностным ступеням организационной иерархии, но и процесс реализации человеком своих возможностей. Профессиональная карьера обычно сопровождается личностным профессиональным развитием, причем связь здесь взаимная¹.

¹ Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. М.: РАГС, 1998. 95 с.

Исследование закономерностей, условий и факторов личностно-профессионального развития предполагает, прежде всего, внимание к человеческим качествам служащего, его психологическим характеристикам, что подразумевает анализ мотивационной сферы, ценностных ориентаций, общего потенциала личности, интеллектуальных и профессиональных качеств. Доминирующие мотивы занятых на муниципальной службе — гарантия постоянной работы, стабильность положения, стремление реализовать себя в профессиональной деятельности, перспективы должностного роста. Результаты социологических опросов свидетельствуют, что за последнее время ценностные ориентации муниципальных служащих изменились: наряду со стремлением к высокому профессионализму отмечается нацеленность на служебный рост, что напрямую связано с повышением оплаты труда.

Специалистами прослежена динамика ценностных ориентаций, соотнесенная с возрастом служащих. Такое качество, как профессионализм, является значимым для всех возрастных групп. Но молодые специалисты (в возрасте до 30 лет) отмечают его чаще (77%), чем представители других возрастных категорий. Они же в большей степени ориентированы на такие качества, как дисциплинированность (28%) и ответственность (27%). Для чиновников средневозрастной группы (от 30 до 50 лет) по сравнению с молодежью и людьми предпенсионного возраста наиболее важное качество — честность (соответственно 44 и 23%).

Сопоставление мотивов и устремлений служащих с характером их конкретной деятельности позволило выявить несколько типов поведения государственных и муниципальных служащих.

Профессиональная карьера государственного и муниципально-го служащего — это не только (и не столько) продвижение по должностным ступеням организационной иерархии, но и процесс реализации человеком своих возможностей. Профессиональная карьера обычно сопровождается личностным профессиональным развитием, причем связь здесь взаимная¹.

¹ Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. М.: РАГС, 1998. 95 с.

Исследование закономерностей, условий и факторов личностно-профессионального развития предполагает, прежде всего, внимание к человеческим качествам служащего, его психологическим характеристикам, что подразумевает анализ мотивационной сферы, ценностных ориентации, общего потенциала личности, интеллектуальных и профессиональных качеств. Доминирующие мотивы занятых на муниципальной службе — гарантия постоянной работы, стабильность положения, стремление реализовать себя в профессиональной деятельности, перспективы должностного роста. Результаты социологических опросов свидетельствуют, что за последнее время ценностные ориентации муниципальных служащих изменились: наряду со стремлением к высокому профессионализму отмечается нацеленность на служебный рост, что напрямую связано с повышением оплаты труда.

Тип служебного поведения позволяет верно определить возможности роста, место среди коллег по работе. От самооценки зависят взаимоотношения с окружающими, уровень критичности и требовательности к себе, отношение к успехам или неудачам. Будучи связанной с ожиданием успеха, высокая самоэффективность обычно ведет к хорошему результату служебной деятельности и, следовательно, способствует самоуважению. Люди с высокой самоэффективностью более настойчивы, менее тревожны и не склонны к депрессии, а также обладают большими способностями к обучению и самообучению. Низкая же самоэффективность, связанная с ожиданиями неуспеха, обычно приводит к неудаче («эффект оправдывающегося пророчества») и снижает самоуважение. Такие люди уделяют чрезмерное внимание своим недостаткам, постоянно изнуряют себя самокритикой по поводу собственной некомпетентности, нехватки знаний и умений, нужных для выполнения возложенных на них функций. Склонные мысленно представлять неудачный сценарий, они сосредоточиваются на ожидании плохого.

С точки зрения личностной характеристики служащего важна также его оценка того, благодаря чему оправдались или нет его ожидания (для этого используется термин «локус-контроль»)¹.

¹ Лотова И. Профессиональная карьера служащих // Человек и труд. № 10. 2003. С. 24.

Люди с экстернальным «локус-контролем» полагают, что их успехи или неудачи регулируются внешними факторами (судьба, счастливое стечение обстоятельств, поддержка влиятельных людей, непредсказуемые силы); а с интернальным видят причины побед или поражений в своих собственных действиях и способностях.

Конечно, *экстерналы* и *интерналы* не существуют в «чистом виде»: большинство людей имеют черты и тех, и других. Результаты исследований показывают, что у людей с преобладанием экстернального «локус-контроля» чаще встречаются психологические проблемы, в том числе связанные с профессиональной деятельностью и карьерой. Самоуважение у них ниже, чем у людей с преобладанием интернального «локус-контроля». Интерналы отличаются развитой способностью к адаптации в новых условиях и большей уверенностью, чем экстерналы, которые сильнее подвержены стороннему влиянию.

Интересна схематическая типологизация профессиональной карьеры государственных и муниципальных служащих, которую позволил определить опрос государственных и муниципальных служащих. Здесь использованы образные сравнения содержания карьеры с общеизвестными понятиями. Профессиональная карьера государственных и муниципальных служащих описывается на основе выделения шести ассоциативных типов профессиональной карьеры в зависимости от таких параметров, как самооценка, эффективность, уровень притязаний и «локус-контроль».

«*Скалолаз*» (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний «локус-контроль»). Служащий «делает» профессиональную карьеру сознательно, с полной отдачей и самоконтролем. Как правило, он — классный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации снизу доверху. Такой тип профессиональной карьеры характерен для 18,8% служащих, попавших в нашу выборку.

«*Имитатор*» (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний «локус-контроль»). Такой человек стремится к карьер-

ерным высотам и уверен в своих возможностях, но склонен в большей степени использовать благоприятные внешние обстоятельства. Мастер «видимостей», он предпочитает в большей степени «казаться», чем «быть». Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и умеет их эксплуатировать. Склонен общаться с «нужными» и успешными в карьерном смысле сотрудниками. Умело организует работу других и может в «лучшем свете» представить даже незначительные успехи. К данному типу профессиональной карьеры тяготеет 7% опрошенных.

«Мастер» (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний «локус-контроль»). Ему интересны новые области деятельности, нередко сопряженные с риском и необходимостью осваивать смежные профессии, решать нестандартные и сложные задачи. Достигнув намеченного, может потерять интерес к работе. Продвижение по карьерной лестнице его мало интересует. Главное — ощущение движения вперед (а не вверх). Может принимать неожиданные для окружающих решения о переходе на другое место работы или даже смене характера занятий. В эту группу попали 23% опрошенных.

«Муравей» (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний «локус-контроль»). Такой служащий работает строго в соответствии с заданием, которое должно быть четко сформулировано. Отличается трудолюбием и работоспособностью, повышенной ответственностью. Как исполнитель очень ценен, но нуждается в постоянной внешней поддержке со стороны руководства. Для него важно не столько продвижение по иерархической лестнице, сколько признание его заслуг руководством и авторитетными для него людьми. Данный тип профессиональной карьеры характерен для 37,2% опрошенных.

«Вечный студент» (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний «локус-контроль»). Хочет достичь карьерных вершин, но испытывает постоянную неуверенность в себе, безынициативен, за новое берется с осторожностью. Склонен к прохождению нескольких курсов повышения квалификации, получению до-

полнительного образования. При выработке карьерной стратегии в большей степени опирается на мнение руководителя или специалистов кадровой службы. Таких чиновников в нашей выборке оказалось только 3%.

«Организатор» (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний «локус-контроль»). В жизни надеется в основном на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый прежде всего самолюбием, а не стремлением реализовать себя профессионально. Недоверие к коллегам и склонность к самокопанию ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за все, что происходит в организации. Успешно работает в стабильной ситуации. Умеет принимать правильные управленческие решения, но доводить дело до конечного результата должны, по его мнению, другие. В сложных и близких к экстремальным условиям решения принимает спонтанно, хаотично и порой ошибочно. Данный тип развития карьеры характерен для 12% опрошенных служащих.

Для работников, претендующих на успешную профессиональную карьеру, важно обладать не конкретным ограниченным набором навыков, а своего рода мега-умениями, к важнейшим из которых относятся: способность адаптироваться к меняющимся организационным условиям, постоянно оценивать результативность своей деятельности, самообучаться.

Безусловно, на формирование модели профессиональной карьеры влияют и личностные факторы. Тревожность, эмоциональная устойчивость (или неустойчивость) в значительной мере определяют продолжительность работы в каждой из должностей на различных уровнях иерархической лестницы. Не менее важны и такие личностные факторы, как общительность, открытость и сила воли. Они облегчают продвижение по службе. И, наоборот, из-за мнительности или подозрительности карьера может пострадать. Максимальные результаты достигаются тогда, когда профессионализм сочетается с высокими личностными качествами.

§ 4. ВИДЫ, ЭТАПЫ И СТАДИИ КАРЬЕРЫ

Различают несколько видов карьеры¹:

- *Карьера внутриорганизационная* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно и *в стенах одной организации*. Карьера такого вида может быть специализированной и неспециализированной.

- *Карьера межорганизационная* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно, *работая на различных должностях в разных организациях*. Карьера такого вида может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с перспективами продвижения по службе.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке организации, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на

¹ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2003.

организацию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

- *Карьера вертикальная* — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимают подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

- *Карьера горизонтальная* — вид карьеры, который предполагает 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), к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

- *Карьера ступенчатая* — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

- *Карьера скрытая (центростремительная)* — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, при-

глашение сотрудника на недоступные другим работникам встречи, совещания как формального, так и не формального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства. Притом, что такой сотрудник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Многогранность и сложность явления карьеры отражается в многообразии ее видов, разнообразии подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев¹.

По характеру протекания различают линейный и нелинейный типы карьеры. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами. Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

По степени устойчивости, непрерывности оправдано деление карьеры соответственно на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

По возможности осуществления карьеру делят на потенциальную (лично выстраиваемый человеком трудовой жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей) и реальную (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

По последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы различают суперавантюрную, авантюрную, последовательно-кризисную и другие виды карьеры.

По времени прохождения ступеней карьеры:

Нормальная карьера — постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Предел этого долж-

¹ Иванов В. Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления // Кадры менеджмента. № 6. 2003. С. 73.

ностного развития обусловлен уровнем его профессиональной некомпетентности. Продолжительность карьеры в среднем равна продолжительности активной трудовой деятельности человека (около 40 лет).

Скоростная карьера характеризует стремительное, но все же последовательное должностное продвижение по вертикали организационной структуры. По времени эта карьера в два-три раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Это, как правило, карьеры одаренных, выдающихся личностей. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет 3-5 лет, то при скоростной — 1-3 года.

«Десантная» карьера — спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры. Необходимость и длительность пребывания на замещаемой должности обусловлена разными причинами: потребностью оказания практической помощи и укрепление руководства организации, необходимостью обозначить прохождение должностной позиции для конкретной личности и др. Люди с такой карьерой всегда готовы занять любую должность и выполнить предписанные указания. Для представителей такой карьеры важен не сам процесс делания чего-либо, а факт замещения должности, так как они отличаются не профессионализмом, а лишь умением присутствовать при должности.

Типичная карьера — достижение вершин профессионализма, признания в профессиональном сообществе, занятие высшего должностного статуса в организационной структуре связано с воспроизведением полного цикла профессиональной жизни человека и последовательным изменением должностного статуса в организации.

Идеальная форма карьерного процесса — развитие по восходящей линии (непрерывно-прогрессивный тип), когда каждая последующая стадия отличается от предыдущей более высоким уровнем применения способностей и расширением масштабов деятельности. Если продвижение вверх по иерархической лестнице происходит в форме периодических подъемов и спадов, правомерно говорить о прогрессивно-прерывистом (циклическом) типе карьерного процесса. Если же в течение длительного времени (пяти-восьми

лет) не происходит существенных изменений, налицо застой. В этом случае необходимы анализ его причин и активные действия со стороны кадровых служб или самого работника. При оценке ситуации важно учитывать, на каком этапе профессиональной карьеры находится тот или иной служащий.

Кроме того, можно применить типологизацию карьеры по признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии.

Формы карьерных процессов зачастую претерпевают изменения. Причиной этого являются непрерывные влияния различного рода на человека и общество, в результате которых изменяются направления карьерных процессов, интенсивность их развития, внутренние и внешние соотношения и связи. На отдельных этапах любого карьерного движения могут развиваться все названные формы процессов¹.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целеполагания организации отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

¹ Артемьев С. А. Карьерная тактика и стратегия // Справочник по управлению персоналом. № 6. 2003. С. 108.

- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

На разных этапах карьеры, начиная с предварительного, перед человеком стоят конкретные цели. Они определяют способы и возможности удовлетворить различные потребности и интересы человека, начинающего карьерный путь движения (прил. 1)¹. Схематично такой путь можно представить в виде некоторой таблицы.

Планирование карьеры достаточно тесно связано с определением главных жизненных целей, которые, в свою очередь, имеют возрастные особенности. Схематично специфику мироощущения и основные направления рационализации своих усилий можно сформулировать следующим образом (табл. 4)².

Таблица 4

Этапы трудовой карьеры

| <i>Этап карьеры</i> | <i>Возрастной период</i> | <i>Краткая характеристика</i> | <i>Особенности мотивации (по А. Маслоу)</i> |
|------------------------|--------------------------|--|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| <i>Предварительный</i> | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| <i>Становления</i> | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| <i>Продвижения</i> | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |

¹ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2003.

² Добратворстин Я. Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учеб. пособие. М.: ПРИОР, 2010. С. 38.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------|--------------|---|--|
| <i>Сохранения</i> | 45-60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| <i>Завершения</i> | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Однако возрастной фактор используется для унификации полученных данных. По нашему мнению, следует искать личностный подход к каждому работнику, учитывая его приоритеты и определяя оптимальную цепочку продвижения работника с наиболее приемлемым сроком пребывания на каждом из уровней. На наш взгляд, наиболее оптимальный срок для планирования карьеры в современных условиях составляет три года. Этот временной диапазон позволяет продемонстрировать реальность существующих планов (в условиях постоянно изменяющейся рыночной среды, ни одно предприятие не может иметь стопроцентной уверенности в долгосрочности собственного существования) и наличие перспективы. Кроме того, тщательная детализация позиций продвижения, рассмотренная в отдаленной перспективе, может вызвать у сотрудников ощущение предопределенности и недоверия, а не стабильности и уверенности.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За это время 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, заботы о безопасности существования, поиск своего места внутри организации. Данный период можно сравнить с изучением новой игры:

существуют правила, которые нужно понять, варианты поведения, которые необходимо выбрать. Это время быстрого обучения.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет — от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Накапливается практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период меньше внимания уделяется удовлетворению потребностей в безопасности, усилия работника направлены на увеличение размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Этот период характеризуется творчеством, здесь возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным путем. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации). Имея такой интерес, муниципальный служащий не имеет возможности реализовать его в полной мере, так как в соответствии с Законом о муниципальной службе в Российской Федерации муниципальные служащие не имеют права заниматься другой оплачи-

ваемой деятельностью, кроме педагогической, научной и иной творческой деятельности. Поэтому круг иных источников дохода у муниципальных служащих существенно ограничен.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период. Но, так как муниципальная служба имеет свои особенности, согласно Закону о муниципальной службе в Российской Федерации, предельный возраст нахождения на муниципальной службе — 60 лет. Продлен он может быть только на один год. Поэтому этап завершения у муниципальных служащих начинается примерно в 55 лет и заканчивается в 60 лет уходом на пенсию. Этап завершения у государственных и муниципальных служащих сокращен на 5 лет.

На последнем пенсионном этапе карьера в организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступили в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях). Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода, помимо пенсионных выплат, и о здоровье.

Наиболее продуктивной для роста человека является стадия стабильной работы. Этот период характеризуется усилиями по закреплению прошлых результатов, предполагает новые служебные продвижения. Период является творческим, поскольку удовлетворены многие психологические и материальные потребности.

Понятие стадии карьеры является фундаментальным для управления развитием карьеры в системе муниципальной службы. Руководители органов муниципальной власти обязаны учитывать это и стремиться дифференцировано работать над проблемами карьерного продвижения сотрудников. Трудовая деятельность является не

только средством самореализации, но и средством к существованию, поэтому при выборе профессии приходится учитывать уровень оплаты труда, его рыночную стоимость. Сравнительно низкий уровень заработной платы в системе муниципальной службы приводит к оттоку наиболее одаренных, быстро прогрессирующих специалистов¹.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Определение карьеры. Философия карьеры.
2. Характеристики карьеры.
3. Многоаспектность и вариативность карьеры.
4. Социальный аспект карьеры.
5. Личностный аспект карьеры.
6. Процессная сущность карьеры. Понятие карьерного движения.
7. Стратегии карьерного движения.
8. Категории планирования карьеры.
9. Принципы построения карьеры. Принципы карьеры государственного служащего.
10. Классификация видов профессиональной карьеры.
11. Самоэффективность в карьерном движении.
12. Основы типологизации карьеры служащего. Примеры типологизации профессиональной карьеры.
13. Виды карьеры. Их взаимодействие.
14. Этапы и стадии карьерного процесса.
15. Противоречия карьеры и ее движущие силы.

¹ Тарасов Ю. Реформирование системы местного самоуправления: практика и проблемы кадрового обеспечения // Муниципальная власть. № 3. 2004. С. 82.

Глава 2. ВЫБОР И МЕХАНИЗМЫ ДВИЖЕНИЯ КАРЬЕРНЫХ ПРОЦЕССОВ

§ 1. ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА КАРЬЕРЫ

Под профессией государственного и муниципального служащего понимают совокупность знаний, умений и навыков, а также деловых, личностно-психологических и нравственных качеств человека, позволяющих ему успешно выполнять трудовые функции на определенных должностях государственной и муниципальной службы. В рамках этой профессии (как рода занятий, трудовой деятельности) существует множество специальностей и специализаций, владение которыми требует определенного уровня умений и знаний — квалификации. В полной мере сказанное относится к государственным и муниципальным служащим.

Профессия государственного и муниципального служащего — одна из самых социально важных. Она сложна, и подготовка к ней требует больших затрат времени и средств. Кроме того, от человека требуется реализация не только служебно-профессиональных качеств, но и нравственных.

Успешное обеспечение государственной и муниципальной службы высококвалифицированными кадрами требует нового подхода к проблеме их подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Опыт карьерного продвижения персонала в системе государственной и муниципальной службы в большинстве стран показывает, что главным критерием повышения по службе является профессиональная квалификация, результаты ее практической реализации и стаж работы.

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника. При этом управление исходит из целей, потребностей, возможностей, способностей, склонностей работника, а также из целей, по-

требностей, возможностей и социально-экономических особенностей организации¹.

Возможно, наиболее важное решение, которое принимает человек в жизни — это выбор карьеры.

Проблема выбора встает не только перед выпускниками школ, колледжей, институтов. Бесспорно, приобретенная в юности профессия в значительной степени обуславливает будущую трудовую карьеру человека, но очень многим людям не раз за свою жизнь приходится переучиваться, приобретать новую специальность и начинать все с начала в совершенно новой для себя сфере деятельности. Люди меняют работу в двадцати-, тридцати-, сорока- и пятидесятилетнем возрасте, а некоторые даже после выхода на пенсию начинают заниматься новым делом.

Независимо от возраста, в котором человек выбирает себе карьеру, она оказывает огромное влияние на весь уклад его жизни. Поэтому не стоит совершать выбор второпях или под давлением окружающих, иначе можно оказаться в ловушке. Лучший способ избежать этого — тщательный самоанализ и анализ различных видов деятельности. Лишь тогда можно надеяться, что выбранная карьера будет соответствовать потребностям и интересам личности.

Джон Голланд предложил и исследовал теорию выбора карьеры. Он считает, что этот выбор есть выражение личности. Также он считает, что достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия между его личностью и обстановкой работы.

Дж. Голланд считает, что каждый человек в определенной степени относится к одному из 6 типов личности²:

1. Реалистический — это человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов — машинист.

¹ Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатиной. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999. 669 с.

² Иванцевич Дж., Лобанов А. Б. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1996. С. 224.

2. Исследовательский — такой человек предпочитает быть аналитиком, любознательным, методичным и точным.

3. Артистический — это человек экспрессивный, неконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточен.

4. Социальный — этот человек любит работать вместе и помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую, — школьный консультант.

5. Предпринимательский — человек любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей, — адвокат.

6. Конвенциональный — любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов — бухгалтер.

Несмотря на то, что согласно этой концепции один из типов всегда доминирует, человек может приспособливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Альтернативой концепции Дж. Голланда может считаться типология, предложенная Е. А. Климовым¹. В ней все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П — «человек — природа», если главный, ведущий предмет труда — растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т — «человек — техника», если ведущий предмет труда — технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

Тип Ч — «человек — человек», если основной предмет труда — люди, группы, коллективы, общности людей.

Тип З — «человек — знак», если главный предмет труда — условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х — «человек — художественный образ» — когда ключевой предмет труда — художественные образы, условия их построения.

¹ Климов Е. А. Психология профессионала. М.: Просвещение, 1996.

Накладывая две представленные типологии на структуру управления карьерой государственных служащих, можно сделать вывод, что при отборе кадров в систему государственной службы необходимо в первую очередь ориентироваться на претендентов, тяготеющих к социальному предпринимательскому типу личности (по Дж. Голланду) и к «типу Человека» (по Е. Климову).

Эффективное управление персоналом является важнейшим условием, определяющим успешную деятельность органов местного самоуправления. При этом главными задачами являются не только повышение активности и профессионального уровня работников, но и планирование их служебно-профессионального и должностного роста.

Планирование, реализация и контроль за служебно-профессиональным продвижением заключается в том, что с момента принятия работника на работу в органы государственного управления или местного самоуправления до предполагаемого увольнения с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение служащего в системе государственных или муниципальных должностей¹.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути реализации целей развития представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации — курсов по профессиональному обучению, стажировок и т. д.

Это сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами развития, выражающееся в сопоставлении программы профессионального и должностного роста.

Процесс планирования карьеры позволяет сотруднику относиться к установленным заданиям не просто как к работе, а как к

¹ Немчинов А. А., Володин А. М. Муниципальная служба: справочное пособие. М.: Дело и сервис, 2002. 384 с.

условиям для своего дальнейшего профессионального роста. Такое отношение способствует достижению более эффективных результатов деятельности и сокращению текучести кадров, так как работник связывает свой рост с достижением целей организации. В целях оптимизации системы управления каждый служащий должен быть включен в схему карьерного продвижения. Эта схема может быть составлена на ближайшие 3-5 лет с момента назначения на должность.

§ 2. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ КАРЬЕРЫ

Главным в выборе путей продвижения (карьеры) человека есть понимание того, что влияние на продвижение оказывают не просто факторы и не личность сами по себе, а способы взаимодействия этих важных факторов.

Любой специалист сферы государственного или муниципального управления, работающий с людьми, подчиненными, коллегами должен уметь выявлять их потребности, мотивы, цели, интересы и предпочтения. Работник, в свою очередь, должен иметь четкое представление о своих потенциальных возможностях и проектировать их применение в профессиональной деятельности. Поэтому карьера работника и его продвижение по службе должны проходить на основе совместного участия обеих сторон, их совместной ответственности за реализацию его возможностей. Важнейшим элементом такого соответствия является организация карьерного процесса.

В этом процессе на развитие карьеры и жизненные условия влияют ряд внутренних и внешних факторов воздействия (рис. 2)¹.

Карьера не определяет только успехи или неудачи, как в собственном смысле человека. Она включает внутреннее поведение и позицию, постепенное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью. При этом

¹ [www. http://infomanagement.ru/lekciya/factory_vliyaniya_na_karyeru](http://infomanagement.ru/lekciya/factory_vliyaniya_na_karyeru)

следует не только рассматривать факторы влияния на развитие карьеры, но и представлять всю систему взаимодействия внутренних факторов в системе предприятия, влияние которых измеряется и зависит от видов деятельности кадровой службы, настроения работников и определяемых критериев эффективности, что в конечном виде влияет на результаты работы предприятия, конкурентоспособность продукции (работы, услуги) (рис. 3)¹.



Рис. 2. Факторы влияния на развитие карьеры

Рассматривая факторы влияния на развитие карьеры и взаимодействие факторов развития карьеры, следует понимать, что не могут быть обеспечены идеальные условия и условия, одинаковые для всех без исключения. Любой процесс осуществляется под влиянием тормозящих сил, которые замедляют развитие процесса карьеры даже до его остановки, изменения направлений и т. п.

¹ [www.http://infomanagement.ru/lekciya/factory_vliyaniya_na_karyeru](http://infomanagement.ru/lekciya/factory_vliyaniya_na_karyeru)

На отдельных участках развития движения при определенных условиях может быть карьерный кризис, последствия которого влияют как на развитие работника, так и на развитие предприятия (организации) в целом.



Рис. 3. Взаимодействие факторов развития карьеры

Для определения этих причин необходимо знать классификацию так называемых факторов торможения развития карьеры¹.

¹ [www. http://infomanagement.ru/lekciya/factory_vliyaniya_na_karyeru](http://infomanagement.ru/lekciya/factory_vliyaniya_na_karyeru)

По характеру воздействия факторы торможения подразделяются:

- на сдерживание;
- сопротивление.

Факторы сдерживания имеют индивидуальное происхождение и определяются недостаточностью внутренних ресурсов и способов их мобилизации (низкий уровень потребностей, слабость мотивов, недостаток знаний и опыта, болезни, нарушения волевой сферы, застой в общем развитии).

Факторы сопротивления действуют от внешней среды и не зависят от самого работника, но являются следствием сопротивления других сил (коллег, руководства) вследствие различных причин. Чаще всего это проявление конкурентной борьбы со стороны коллег, боязнь руководителя, что работник займет его место.

По природе факторы торможения подразделяются:

- на физические;
- психологические;
- социальные;
- идеальные.

К физическим относятся те, которые обусловлены состоянием организма — дефекты речи, внешности, низкая работоспособность в связи с болезнью.

К психологическим относятся те, которые связаны с требованиями субъекта карьеры в отношении себя и окружения — состояние нерешительности, боязливости, страха, проблема интеллекта.

Факторы социальной природы обусловлены дезорганизациями на разных уровнях социального устройства — политическом (преимущества политической ориентации), государственном (низкий престиж профессии), организационно-административном (отсутствие четких правил назначения на должность), правовом (правовая незащищенность должности и работников), экономическом (отсутствие материальных стимулов), неформально-групповому (напряженность в отношениях).

Идеальные факторы торможения карьеры связаны со сферами культуры, морали, идеологии и т. п.

Во времени факторы торможения подразделяются:

- на краткосрочные (усталость, острое заболевание);
- среднесрочные (дезорганизация в работе с кадрами, экономические перепады, нарушение традиций и т. д.);
- постоянного действия (возрастные изменения).

§ 3. ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И МОТИВАЦИЯ КАРЬЕРЫ

Мотивы профессиональной карьеры (как и любые другие) у каждого человека — разные. Формируются они еще в период школьной учебной деятельности в зависимости от индивидуальных потребностей и индивидуальных личностных свойств ученика, а впоследствии — студента. Переход от учебно-познавательной деятельности студента к профессиональной деятельности специалиста выступает проблемой трансформации познавательных мотивов в профессиональные. Следовательно, существуют предпосылки формирования мотивов профессиональной карьеры в процессе обучения в вузе.

Представляет интерес исследование Ю. М. Орлова о взаимосвязи мотивов и ценностей в студенческом возрасте. Ю. М. Орлов впервые использовал термин «мотивационный синдром», в котором представлены взаимосвязи познавательных, профессиональных и социальных мотивов. Развитие и изменение у студентов этих мотивов во взаимодействии между ними приводит к формированию определенных ценностных ориентаций личности¹.

Психологическая модель строения и функционирования мотивации человека и ее развития в процессе социогенеза, конкретизирует понимание личностных ценностей как источников индивидуальной мотивации, функционально эквивалентных потребностям. Ценностные ориентации — это ориентиры, на основе которых че-

¹ Орлов Ю. М. Потребностно-мотивационные факторы эффективности учебной деятельности студентов вуза: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М., 1984.

ловек выполняет свою профессиональную деятельность¹. По классификации О. Ф. Потемкиной такими ценностными ориентациями являются: «свобода», «труд», «власть», «деньги». Их можно исследовать с помощью методики «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере»². Эти ценности интерпретируются следующим образом:

- Для студентов, ориентированных на «свободу», свобода представляет главную ценность. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание «свобода» и «деньги».

- Студенты, ориентирующиеся на «труд», не жалеют выходных дней, отпуска и т. д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия.

- Ориентация на «власть» свойственна представителям сильного пола. Очень часто это производственники, хотя среди них бывают и исключения.

- Ориентация на «деньги» обычно бывает в двух случаях, когда деньги есть и когда их нет.

В активной деятельности студентов ценностные ориентации находят свое выражение именно через профессиональную направленность личности и должны стать устойчивыми мотивами профессиональной деятельности, превратившись в убеждения, следовательно, ценностные ориентации личности являются одним из важнейших элементов для формирования мотивов профессиональной карьеры. На наш взгляд, проведение методики О. Ф. Потемкиной на студентах 1 курса являлось бы важным элементом изучения профессиональной мотивации будущего специалиста.

¹ Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентаций // Психологическое обозрение. № 12. 2000.

² Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. Самара: Издательский дом «БАХРАХ-М», 2008. 672 с.

В качестве второго диагностического инструмента целесообразно использовать методику «Якоря карьеры» Э. Шейна¹. «Якоря карьеры» — это ценностные ориентации, социальные установки, интересы, социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определенного человека. Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Формирование личности профессионала характеризуется внутренней противоречивостью процессов индивидуального развития человека — неравномерностью изменений и гетерохронностью (разновременностью) фаз развития, а также зависимостью психического развития от смены различных видов деятельности на профессиональном пути и в течение коротких промежутков времени. Каждая профессия формирует сходные интересы, установки, черты личности, манеру поведения и т. д. В этой связи можно говорить об идентификации личности с профессией, т. е. о процессе адаптации личности к требованиям конкретной деятельности. Деятельность специалистов государственного и муниципального управления характеризует чрезвычайное разнообразие задач, правильное решение которых требует применение разнообразных качеств, навыков и знаний.

Постоянное пребывание в центре различных общественных интересов, воздействие разнообразных влияний налагают на работника сотрудников особую ответственность. Система ценностных ориентаций студентов направления ГМУ — особая система его побуждений к применению всех своих сил и способностей в работе органов государственной и муниципальной власти. Она характерна отношением сотрудника к закону как к высшей социальной и жизненной ценности, к борьбе за законность и порядок социального взаимодействия как и личному жизненному призванию, установкам на использование законных и цивилизованных способов решения

¹ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: учеб. пособие. СПб., 2002.

профессиональных задач управления, взвешенным отношением к трудностям профессии.

Мотивация карьеры — это комплексная характеристика, которая свойственна каждому человеку. Она индивидуальна, на нее влияют различные рабочие ситуации, она проявляется в решениях, принятых специалистом в отношении собственной карьеры и профессионально ориентированного поведения.

Данная методика позволяет определить следующую классификацию профессиональных мотивов:

Мотивы автономии. Человеком движет стремление к независимости. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

Мотивы функциональной компетентности. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост.

Мотивы управленческой компетентности. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, званием.

Мотивы безопасности и стабильности. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации.

Мотивы предпринимательской креативности. Людьми руководит стремление создавать или организовать что-то новое, заниматься творчеством.

Мотивы потребности в первенстве (соревновательности). Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

Мотивы стиля жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т. п.

Мотивы материального благосостояния. Высокая заработная плата.

Мотивы обеспечения здоровых условий жизни. Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

Таким образом, мотивы профессиональной карьеры определяют поведение человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом. Психодиагностическое изучение мотивов профессиональной карьеры, в том числе на ранних этапах профессионализации, позволяет направить карьеру в сторону максимально успешной деятельности человека. В связи с этим нам представляется перспективной проблема диагностики и развития мотивов профессиональной карьеры в студенческом возрасте.

§ 4. КАРЬЕРНЫЕ ЦЕЛИ

Если вы сомневаетесь в правильности направления развития вашей карьеры и не имеете четкого представления, чего вам хотелось бы достичь в будущем, вы рискуете потратить массу времени на бесплодные блуждания в поисках себя. Пришло время заняться постановкой карьерных целей и начать осмысленное движение к воплощению желаемого в действительное.

Чего вы хотите? На самом деле осознание собственных истинных желаний может стать самой трудной частью процесса выбора карьерного пути. Тем не менее, этот этап нельзя обойти или оставить «на потом» — он является ключевым.

Большинство людей, даже самых успешных, в определенные периоды своей карьеры не были уверены в том, что делают правильный выбор и движутся к правильной цели. Временные сомнения часто возникают, когда нам приходится сталкиваться со значительными преградами на пути, но впоследствии они проходят. В гораздо более тяжелой ситуации находятся те, кого сомнения не покидают уже давно. В любом случае сомнения — это сигнал к тому, что пришло время переосмысления ценностей и целей.

Осознать свои настоящие желания помогут честные ответы на следующие вопросы:

- Хочу ли я зарабатывать больше?

- Насколько для меня важны деньги?
- Нравится ли мне то, что я делаю сейчас?
- Что меня по-настоящему увлекает?
- Что могло бы меня сделать более счастливым, чем я есть сейчас?
- Стану ли я счастливее, получив повышение или поменяв работу?
- Что мне мешает получить повышение или сменить работу?
- Почему я работаю на своей нынешней работе?
- Что меня удерживает от того, чтобы сменить ее?

Если, отвечая на эти вопросы, вы не будете честны с собой, о лучшей жизни можете и не мечтать. Вы не сможете рассчитывать на существенные улучшения и будете вынуждены снова и снова отвечать на них.

В таблице 5 вам предстоит сформулировать свои карьерные цели и выявить ряд важных сопутствующих моментов.

Таблица 5

План постановки карьерных целей

| <i>Карьерная цель</i> | <i>Выгоды от достижения этой цели</i> | <i>Ключевые шаги</i> | <i>Сроки</i> | <i>Поддержка и ресурсы</i> | <i>Результаты и размышления</i> |
|---|--|--|--------------------------|---|---|
| Сформулируйте свои карьерные цели и запишите их в порядке убывания приоритетности | Этот список поможет вам получить мотивацию | Что нужно предпринять для достижения цели? | Установите себе дедлайны | Какого рода поддержка вам может потребоваться, и от кого именно? Какие ресурсы вам нужны для достижения цели: время, деньги, связи и пр.? | В этой графе вам следует записать, удалось ли вам достичь цели, что получилось, а что — нет |

В таблице 6 представлена более детальная проработка каждой карьерной цели, в ходе которой вы должны будете ответить на несколько ключевых вопросов.

Таблица 6

Детальная проработка карьерной цели

| <i>Кто</i> | <i>Что</i> | <i>Где</i> | <i>Когда</i> | <i>Как</i> |
|---|--|--|--|--|
| Кого я попрошу о помощи? | Какого результата я хочу достичь? | Где находится отправная точка, с чего я должен начать? | Когда я должен начать? | Как я должен начать? |
| Кто может выиграть от достижения этой карьерной цели? | С чего я должен начать? | Где я окажусь через 10 лет? | Когда я хочу достичь цели? | Как достижение цели повлияет на мое будущее? |
| С кем мне нужно работать, чтобы достичь моей цели? | Что действительно сделает меня счастливым? | Где я должен привлечь дополнительные ресурсы? | Когда я должен приложить знания, чтобы начать движение к цели? | Как я себя чувствую, выбрав эту цель? |

Заполнение представленных выше таблиц поможет вам разработать план действий, без которого добиться успеха вам будет намного сложнее, разбить масштабные долгосрочные цели на простые краткосрочные. Важные моменты в постановке карьерных целей.

Постановка карьерных целей похожа на планирование путешествия. Вы разрабатываете маршрут движения из той точки, где вы находитесь сейчас, до того места, где вам хотелось бы оказаться. Если вы не знаете, куда именно идете, то как вы туда доберетесь?

В постановке целей крайне важна четкость формулировок. Например, цель «получить дополнительное управленческое образование» слишком размыта. Какое именно образование, где и когда вы

хотели бы получить? Сформулируйте цель четче — например, «получить второе высшее образование по специализации «менеджмент» через пять лет».

Один из способов двигаться вперед — это... двигаться назад. Можете ли вы достичь свою цель сегодня? Если нет, то почему? Что нужно сделать сначала? Нужно ли что-то сделать до этого? Задавайте себе эти вопросы до тех пор, пока перед вами не окажется задача, которую вы можете сделать сегодня. Например, вы решили, что хотите получить диплом МВА. Можете ли вы сделать это сегодня? Нет, вам нужно сначала приступить к обучению, поступить в школу. Можете ли вы поступить в школу сегодня? Нет, необходимо подать документы. Можете ли вы сегодня подать документы? Нет, вы еще не определились, в какую школу хотели бы поступить, и т. д. Пусть вас не пугает, если ваш список из одного превратится в несколько.

Получив несколько списков, в каждом из которых масштабная задача разбита на конкретные шаги, создайте единый план действий — на неделю или ежедневный. Пишите задачи в том порядке, в котором их следует выполнять. И не откладывайте выполнение, не теряйте времени, действуйте, чтобы ваши мечты сбылись как можно быстрее.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Проблемы выбора карьеры.
2. Конкурентоспособность работника.
3. Принципы предрасположенности к карьере. Соотнесение потенциальных возможностей человека.
4. Факторы карьеры. Внешние факторы выбора карьеры. Внутренние факторы выбора карьеры.
5. Факторы торможения, сдерживания и сопротивления карьеры.
6. Закономерности действия факторов карьеры.
7. Ценности определения карьеры.
8. Мотивация карьеры. Типология мотивов карьеры.
9. Затратные и незатратные формы мотивации карьеры.
10. Определение карьерных целей. Принципы их постановки.

Глава 3. РАЗВИТИЕ И САМОУПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

§ 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Для возможностей карьеры в органах государственной и муниципальной власти необходимо создать условия, способствующие профессиональному движению и росту специалистов, поступивших на службу. К этим условиям относятся:

- своевременное и полное информационное обеспечение;
- современное техническое оснащение;
- изучение и обобщение опыта работы других муниципальных образований;
- встречи с учеными — специалистами в области муниципального права; участие в семинарах, конференциях, «круглых столах» по вопросам местного самоуправления;
- а также обучение на специализированных факультетах и курсах.

И, прежде всего — необходимо освободить термин «карьерист» от негативной окраски. В общественном сознании он нередко ассоциируется со словами «карьеризм», «карьерист». Поэтому обычно говорят не о карьере, а о продвижении по службе. Но, так или иначе, а проблема существует.

Сегодняшние отделы кадров, управления и департаменты государственной и муниципальной службы выполняют чаще всего лишь оформительские работы указаний руководителя органа местного самоуправления, слабо используют планирование карьеры в качестве фактора мотивации государственного служащего. Многие чиновники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется, во-первых, несопадением оценок, представлений служащего и организации о потенциальных возможностях служащих, во-вторых, недостатками в работе с резервами кадров. Институт резерва кадров существует, но далеко не везде развит, работает неэффективно. Принцип ротации кадров должен проводиться не

только по горизонтали, но и по вертикали. Ротация может носить и ротационный характер.

Особую актуальность в связи с этим приобретает проблема объективной оценки профессиональной деятельности служащих. Практика убеждает, что решить ее можно, прежде всего, через аттестацию и конкурсный отбор. Эти мероприятия необходимо проводить системно и ответственно для того, чтобы их действенность была очевидной.

Во многих субъектах Российской Федерации многое сделано в сфере развития кадровой политики. Принят и на практике реализуется закон об аттестации государственных и муниципальных служащих. Большую организаторскую работу провели кадровые службы подразделений, входящих в структуры администраций государственных и муниципальных образований.

При подготовке к аттестации и в ходе работы аттестационных комиссий обеспечивается всесторонняя оценка профессиональной подготовки, деловых и личностных качеств служащих, сопоставляется мнение руководителей с собственной оценкой служащих, изложенной в письменном отчете и сообщении на заседании комиссии.

Таким образом, аттестация позволяет определить подготовленность служащих к исполнению возложенных обязанностей, сделать отбор людей, способных к служебно-профессиональному продвижению, создает предпосылки для планирования и реализации карьеры. В значительной степени возможности карьеры служащего зависят от морально-психологического климата в коллективе. Предстоит немало сделать для создания в государственных органах обстановки открытости, поддержки творческой инициативы чиновников. Органы государственной власти и местного самоуправления прежде всего должны быть заинтересованы в системном развитии служебного (кадрового) потенциала, базовым фактором которого является конструктивная карьерная активность. Эта активность должна быть поддержана карьерной стратегией — целенаправленным, долгосрочно ориентированным управлением карьерой, в которое включаются все служащие. В соответствии с существующим законодательством нормативное право на продви-

жение по службе у нас закреплено и формально существует, вместе с тем, правила и процедуры этого продвижения пока не разработаны, существующее законодательство не обязывает руководителя государственного органа продвигать работников по службе. Для решения этой проблемы необходимо сформировать механизм реализации права на карьеру, создать четкую, детально и всесторонне регламентированную правовыми нормами, особую административную процедуру продвижения по службе. Для обеспечения государственным и муниципальным служащим возможности карьеры в органах государственной власти и местного самоуправления необходимо осуществление определенных мер по обеспечению профессионально-квалификационного развития и должностному продвижению служащих этих органов.

Карьерное движение в организации — это жизнь кадрового корпуса, поэтому как служащему, так и организации необходимо иметь план карьерного развития. Организовать планирование карьеры в аппарате государственного органа и органов местного самоуправления — значит, определить цели и обеспечить необходимый порядок разработки системы мер по их достижению конкретными служащими. Для этого должно быть принято решение руководителя органа государственной власти или местного самоуправления, исполнителем которого является кадровая служба и руководители структурных подразделений. Перемещение муниципальных и государственных служащих на вышестоящие должности должно происходить в период прохождения всего института государственной и муниципальной службы, а не только какого-то конкретного ее органа. Важно создать условия, при которых государственный и муниципальный орган и каждый его служащий были взаимно заинтересованы в росте профессионализма всего персонала и конкретного работника, в повышении эффективности управленческого труда. В этом плане даже планирование и реализация карьеры чиновника не может рассматриваться только с точки зрения его личностных интересов. Она должна стать и делом государственным. Необходимо видеть условия и факторы формирования профессио-

нализма как на индивидуальном, личностном уровне, так и на уровне системы, прежде всего аппарата того или иного государственного и муниципального органа. Каждому служащему должна быть обеспечена служебная карьера. Необходимым и достаточным условием ее реализации может быть определенная выслуга лет в нижестоящих должностях при соответствующем уровне квалификации и добросовестном исполнении служебных обязанностей. Продвижение в большей степени зависит от объективных факторов: выслуги лет в сочетании с профессионализмом. В сложившейся практике пока еще определяющую роль играют субъективные факторы: личные связи и протекционизм. Карьера может и должна стать способом выделения наиболее способных людей из всех слоев общества и использования их во благо общества. В этом ее назначение и высокий глубинный смысл.

Управление карьерой государственного и муниципального служащего на современном этапе имеет неоднозначную оценку. Так, с одной стороны, в органах местного самоуправления вопросу управления карьерой уделяется большое внимание.

Меняются задачи и цели кадровой работы, происходит процесс переориентации работы, связанный, прежде всего с изменением роли и места муниципального служащего в органах местного самоуправления. Повышение профессиональных качеств работников становится одним из неотъемлемых условий, предъявляемых к руководителям подразделений высшими звеньями руководства. Заинтересованность в профессионализме государственных и муниципальных служащих гарантирует руководству качественное выполнение своих обязанностей. Из признания государственной и муниципальной службы профессиональной деятельностью следует, что участие в ней человека возможно только при овладении соответствующими профессиональными знаниями, умениями, навыками, опытом. Однако следует учитывать и личные характеристики работников. Поэтому признание вида деятельности профессиональным характеризуется и развитием в обществе таких механизмов, которые способны обеспечивать подготовку профессионалов — муниципальных служащих, созданием системы эффективного ис-

пользования их профессионального опыта, способностей, управления карьерой муниципального служащего и др.

С другой стороны, нельзя не сказать и о проблемах государственных и муниципальных служащих, с которыми они сталкиваются на службе, об отсутствии стимула для развития карьеры в органах государственной и муниципальной службы и как следствие тому — слабый приток новых специалистов на такие виды службы и постоянная утечка кадров. Проблема в том, что молодые специалисты ищут более высокооплачиваемую и, на их взгляд, более престижную и перспективную работу, например, в коммерческих структурах. Вследствие этого в органы государственной и муниципальной службы иногда попадают работники, не способные к службе, не обладающие такими качествами, как инициативность, умение принимать решения, пассивно участвующие в развитии своей карьеры. Следствием этого становится нарушение в движении кадров внутри организации, блокируется приток молодых специалистов.

При приеме на государственную и муниципальную службу необходимо уделять большое внимание не только оценке профессиональных навыков, но и выяснению причин выбора работы в сфере муниципальной службы, серьезности намерений будущего служащего работать в органах муниципальной службы.

Проанализировав источники, посвященные карьере и ее проблемам, использованные в нашей работе, можно сделать следующие выводы: с одной стороны, вопросу карьеры уделяется большое внимание. В литературе освещаются вопросы заинтересованности кадровой службы исполнительных органов государственного и местного самоуправления и самих государственных и муниципальных служащих в управлении карьерой, подробно рассматривается процесс организации карьеры. Однако вся информация посвящена теоретическому аспекту рассмотрения этой темы. Выстраивается идеальная система организации карьеры, некое пособие для тех, кто заинтересован в грамотном подходе к этому важному, для большинства людей, вопросу. Данные сведения необходимы и дают возможность изучить теоретическую основу вопроса. С другой стороны, практически нет источников, несущих в себе информа-

цию о прохождении карьерных процессов в сфере государственной и муниципальной службы на настоящий момент. Только из таких социальных опросов, из сборников статистических данных, а также из СМИ можно узнать о том, какими возможностями для развития карьеры обладают государственные и муниципальные служащие на данный момент, с какими проблемами они сталкиваются, а также с какими проблемами сталкивается кадровая служба органа местного самоуправления.

На наш взгляд, при приеме на государственную и муниципальную службу необходимо уделять большое внимание не только оценке профессиональных навыков, но и выяснению причин выбора работы в сфере государственной и муниципальной службы, серьезности намерений будущего служащего работать в органах местного самоуправления; интересоваться, какую должность он хотел бы занять. Если претендент дает расплывчатые ответы, не четко представляет свои карьерные цели и будущую работу, это говорит о недостаточной определенности в выборе работы, возможно о недостаточной квалифицированности работника или просто о нерешительности, о боязни рассказать о желании занять ту или иную должность. Очевидно, что у такого человека присутствует уверенность в коррумпированности органов государственной службы и местного самоуправления.

В органы государственной и муниципальной службы должны отбираться только лучшие специалисты, подходящие для этой работы. Им необходимо предоставить все возможности для должностного и профессионального роста. Квалифицированные служащие не должны бояться увольнений, должны быть уверены, что при успешном выполнении обязанностей, при постоянном совершенствовании навыков работы добьются исполнения карьерных целей.

§ 2. ЛИЧНОСТНЫЕ ПРОЕКЦИИ КАРЬЕРНОГО ДВИЖЕНИЯ

Получив понятие карьеры как последовательности работ и перехода от одной работы к другой, мы можем теперь рассмотреть в качестве факторов карьеры индивидуальные, личностные различия.

По традиции, большинство исследований, посвященных этой проблеме, рассматривают выбор карьеры как однократное событие, и в результате он осуществляется по оценке степени соответствия личностных характеристик отдельного сотрудника и выбранного им рода деятельности¹.

Быть может, лучшая теория в рамках этой традиции принадлежит американскому исследователю Дж. Л. Холлэнд (Holland, 1985). По его мнению, можно вычлениить шесть показателей, которые более правильно было бы интерпретировать как относительно устойчивые черты личности и которые, тем самым, определяли бы успешность в карьерном движении управленца. К ним Дж. Л. Холлэнд отнес следующие характеристики:

- реалистичность;
- склонность к исследованиям;
- мастерство;
- общительность;
- предприимчивость;
- конвенциональность (способность договариваться с другими, подчиняться решению группы).

Можно использовать шесть параметров личности, расположенных в указанном выше порядке, чтобы обозначить степень сходства работников друг с другом.

На основе этой схемы сотрудников можно разделить на следующие категории:

- ориентированный или неориентированный на людей (в первом случае более важны такие показатели, как общительность и предприимчивость, а во втором — реалистичность и склонность к исследованиям);
- на «интеллектуалов» и «практиков» (в первом случае более значимы такие показатели, как склонность к исследованиям и мастерство, а во втором — конвенциональность и реалистичность).

Согласно данным последних исследований, большинство сотрудников в большей степени склонны, в зависимости от своего

¹[www. http://dps.smrtlc.ru/Disc/Herriot_Kariera.htm](http://dps.smrtlc.ru/Disc/Herriot_Kariera.htm)

опыта на рынке труда, к изменению именно своих интересов и устремлений, а не к сознательной перемене своего рода деятельности.

Другая теория личностных различий представлена в работе Э. Х. Шейна (Schein, 1978). Он определил пять факторов карьеры, которые являются ее основой, отражая суть талантов, мотивов и ценностей человека.

Вот как они определены:

- техническая / функциональная компетентность;
- управленческая компетентность, способности;
- надежность и непоколебимость;
- творческие способности (впоследствии определяемые как «предприимчивость»);
- автономность и независимость.

Впоследствии Э. Х. Шейн добавил еще три важных пункта:

- готовность делать одолжения/преданность;
- самоотдача;
- интеграция с образом жизни компании.

Согласно теории Э. Х. Шейна, люди вырабатывают и затем всю жизнь поддерживают один доминирующий фактор, который все более и более четко проявляется по мере роста профессионального опыта. Э. Х. Шейн, проанализировав исследования, проведенные среди выпускников — магистров управления организациями, приводит довольно убедительные примеры различных факторов, влияющих на разные отношения с организацией. *Для тех выпускников, у кого управленческая компетентность была основным и доминирующим фактором, возрастала вероятность продвижения по иерархии служебной лестницы в крупных организациях, тогда как те, кто был более склонен к автономной и независимой работе, пытались полностью освободиться от ситуаций, связанных с карьерой.*

Многообещающий теоретический подход к этой проблеме был разработан в работах Д. Э. Супера (D. E. Super). Отмечая развивающую природу карьеры, он считает, что она в очень большой степени зависит от самооценки («Я-концепции») сотрудников, а именно от представления о самих себе и своих способностях, кото-

рые являются первым фактором, определяющим профессиональное поведение. К сожалению, процессы, в рамках которых самооценка влияет на карьеру отдельного сотрудника, до сих пор не исследованы настолько, чтобы можно было выяснить, как самооценка того или иного сотрудника воздействует на социальные, экономические и организационные ситуации. Тем не менее Д. Э. Супер (Super, 1981) далее развивает понятие «карьеры по жизни», а именно последовательности ролей, которые индивидуум обычно играет в течение своей жизни. Например, во многих западных индустриальных странах люди между двадцатью и тридцатью годами впервые выступают в роли работника, супруга и родителя. Несмотря на нормативный, т. е. расчетно-оценочный характер этой модели, она, безусловно, кажется очевидной, если мы обратим внимание на взаимозависимость трудовой карьеры и «карьеры по жизни» работника.

Побочным результатом признания этого факта стало увеличение количества исследований, посвященных карьере женщин (Gutek and Larwood, 1987). Вместо того чтобы уделять внимание таким традиционным вопросам, как дискриминация женщин при выдвижении на высокие посты организации, эти исследователи задались следующим вопросом: можно ли рассматривать карьеру женщин, руководствуясь теми же терминами, что и при рассмотрении карьеры мужчин? Безусловно, по данному вопросу можно бесконечно рассуждать, до какой степени отличия, отмечаемые при изучении карьеры мужчин и женщин, могут объясняться внутренними различиями между ними. Однако есть и другой подход к решению этого вопроса: нужно просто сконцентрировать внимание на экономическом, социальном и организационном контексте. Так или иначе, становится ясно, что любое обсуждение понятия карьеры, любая теория, посвященная этому вопросу, которая не учитывала бы «женский фактор», не будет адекватной.

Анализ обычно отмечаемых различий между мужчинами и женщинами показывает, что в настоящее время по мере снижения возможностей для индивидуального продвижения постепенно теряет значение традиционно более важный для мужчин соревнова-

тельный стимул. В то же время женщины предпочитают коллективный труд, требующийся для разработки проектов в рабочих командах, которые становятся преобладающей формой организации труда в организациях. Конечно, не все мужчины предпочитают соревновательные стимулы и не все женщины предпочитают коллегиальные методы работы. Проанализировав изменения, происходящие в работе организаций, практически все исследователи пришли к выводу, что процентное соотношение женщин в составе персонала компаний будет расти.

Такие тенденции, как «двойная карьера», при которой организации приходится учитывать интересы супружеских пар, и тот факт, что сотрудницы теперь намного чаще возвращаются в организацию после отпуска по уходу за детьми, вынуждают компании пересматривать политику в отношении карьеры своих сотрудников. Как теперь, в частности, можно установить четкую взаимосвязь между возрастом и стадией профессионального развития, если люди выходят на рынок труда, покидают его и возвращаются в разном возрасте?

Качества личности, способствующие развитию карьеры.

Существуют разные мнения на счет того, какое значение имеют личностные характеристики для успешной карьеры (и, следовательно, для правильного выбора профессии и работы).

Одна из последних тенденций в менеджменте персонала — так называемое моделирование способностей. В организациях выявляют лучших работников, которые проходят специальные тесты, и на основании результатов создается профиль успеха. Он становится одним из главных критериев приема на работу других кандидатов. Существует и другой подход: руководители рассматривают кандидатуры, ориентируясь в первую очередь на личностные качества, которые соответствуют корпоративной культуре компании и позволяют добиться высоких индивидуальных результатов.

Как правило, люди планируют свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях своей реализации. В связи с этим нет ничего удивительного в том, что они желают знать перспективы служебного роста и возможности

повышения квалификации в организации государственного и муниципального управления, а также условия, которые они должны для этого выполнить. Иначе мотивация поведения становится слабой. Специалист работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как временное место до перехода на новую, более перспективную работу.

Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. Во многом от этого будет зависеть успех всей его дальнейшей карьеры.

Чтобы избежать малопривлекательной для себя работы, особое внимание следует уделить изучению рынка труда. Но даже хорошие знания рынка труда еще не гарантируют получение работы вследствие острой конкуренции. Необходима правильная самооценка своих навыков и деловых черт, которая предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Целью нельзя считать только область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, по которым человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве целей карьеры часто называют следующие:

- получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и в связи с этим доставляющую моральное удовлетворение;
- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;

- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Управляя своей карьерой, необходимо руководствоваться следующими житейскими правилами:

- не терять время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю;
- расширять свои знания, приобретать новые навыки;
- готовить себя к более высокооплачиваемой должности, которая становится (или вскоре станет) вакантной;
- познавать и оценивать других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);
- составлять план на сутки и на всю неделю, в котором необходимо оставлять место для любимых занятий;
- помнить, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда; оценить эти изменения — важное для карьеры качество;
- знать, что решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Гражданская зрелость. К ней относятся: способность подчинять личные интересы интересам фирмы; умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.
2. Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и

внимательное отношение к людям; трудолюбие; личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

3. Уровень знаний. Данная группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция.

4. Организаторские способности. К ним относятся:

- умение организовать систему управления и свой труд;
- умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;
- владение передовыми методами руководства: умение кратко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях; умение создавать сплоченный коллектив;
- умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других;
- умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами:

- умение своевременно принимать решения;
- способность обеспечить контроль их исполнения;
- умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
- способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:

- умение увидеть новое; распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
- умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;
- инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся:

- честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
- уравновешенность, выдержанность, вежливость;
- настойчивость, общительность, обаяние;
- скромность; предсказуемость и креативность;
- хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности);
- опрятность и аккуратность внешнего вида.

Для того чтобы добиться успехов, понадобится талант лидера, энергичность, трудолюбие, стремление и способность учиться, усваивать новое и непременно хорошее умение работать в команде, т. е. слушать лидера, претворять в жизнь его идеи и высказывать свои — по улучшению и оптимизации трудового процесса.

Больших, по сравнению с другими, успехов в карьере достигают люди предприимчивые, креативные, склонные к новациям. Те, кто не ограничивает свою деятельность рамками должностных инструкций, а стремится максимально расширить сферу своего влияния в тех условиях, в которых находится.

Чтобы делать карьеру, нужен план. И прежде всего, специалисту следует ответить себе на вопрос, кем бы он хотел быть через несколько лет работы в организации, наметить себе это. Он должен учиться, приобретать те навыки, которые нужны для достижения намеченной цели; проявлять инициативу, делать все, чтобы его заметили; докладывать о своих успехах, делиться своими предложениями по реорганизации работы — быть активным. Если сотрудник видит, на каком месте он может быть полезным, он может предложить это руководству самостоятельно. Если компания маленькая и развиваться некуда, есть смысл подумать о переходе в другую, более крупную и динамично развивающуюся. Но при этом нужно учесть: там начинать придется, скорее всего, с нуля и постепенно подниматься вверх.

Большую роль в карьере, как правило, играют лояльность и преданность компании. За один год ее не докажешь. Именно в связи с этим, чем дольше вы работаете, тем больше шансов продви-

нуться. Однако вряд ли сотруднику будут платить больше, чем стоит специалист такого уровня, как бы его ни ценили. В связи с этим, достигнув «потолка», лучше все же сменить компанию, если есть шанс добиться большего. Из всего вышесказанного можно сделать вывод: чтобы эффективно идти путем карьеры, нужно уметь отстаивать свое мнение, всегда руководствоваться разумом, а не чувствами, мужественно искать выход в безвыходной ситуации, во что бы то ни стало сохранять оптимизм, постоянно стремиться во всем быть первым, уметь находить общий язык с каждым человеком вне зависимости от должности, использовать любую возможность для продвижения вперед, быть целеустремленным, творчески подходить к работе и никогда не останавливаться на достигнутом. А для этого нужно как минимум быть амбициозной и сильной личностью. Какие рекомендации помогут в организации личностной карьеры специалиста в сфере государственного или муниципального управления?

*Рекомендации по построению карьеры*¹:

1. Правильная профориентация: необходимо четко определить будущую область приложения трудовых усилий, опираясь на свои личные склонности и устремления, а не на желания и советы других людей или «благоприятный случай».

2. Получение профессионального образования в выбранной сфере деятельности и поддержание полученных знаний в актуальном состоянии: старайтесь по возможности регулярно повышать свою квалификацию и оттачивать мастерство, участвуя в различных образовательных мероприятиях (семинарах, тренингах, мастер-классах и т. п.).

3. Выбор места работы: необходимо рассылать свое резюме во все профильные учреждения (привлекательные с точки зрения соискателя), тщательно готовиться к каждому собеседованию. Лучше немного подождать, чем принимать первое поступившее, но неинтересное предложение. В то же время, не стоит и слишком затягивать выбор. Если в течение длительного времени не появляется

¹ [www.http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/93/2346/](http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/93/2346/)

адекватного предложения, возможно, будет иметь смысл устроиться на менее интересную работу (чтобы не прерывать надолго стаж и не терять опыт), а потом найти более привлекательное место.

4. Прохождение адаптационного периода: следует тщательно проанализировать общую внутриорганизационную ситуацию, обстановку в коллективе, имеющиеся ресурсы, реально оценить свои перспективы в данной организации.

5. Формулировка целей своего профессионального развития (без привязки к конкретной организации). При этом цели должны быть:

- конкретными, а не расплывчатыми («хочу быть руководителем»);
- реально достижимыми (вряд ли главному хранителю муниципального музея сразу будет предложен пост заместителя министра культуры);
- иметь четкие временные границы («стать главным специалистом в течение одного года / в течение двух лет»).

6. Составление карьерограммы, ориентированной на конкретное место работы, учитывая специфику организации.

7. Реализация карьерограммы. Для успешного построения карьеры необходимо:

- постоянно развиваться в профессиональном плане (повышать квалификацию, совершенствовать имеющиеся умения и навыки, заниматься самообразованием;
- поддерживать конструктивные отношения со всеми членами коллектива;
- постараться найти наставника среди опытных коллег;
- налаживать деловые связи в профессиональном сообществе (как внутри, так и вне организации);
- использовать любую появляющуюся возможность либо благоприятное стечение обстоятельств для развития своей карьеры (не отказываться от внезапной командировки, предложения выступить с докладом на конференции и т. д.);
- научиться рационально использовать рабочее время согласно принципам и методам тайм-менеджмента;
- всегда иметь позитивный настрой.

8. Периодическая оценка результатов прохождения промежуточных этапов карьерограммы: определите постоянный временной промежуток, по истечению которого будет иметь смысл фиксировать изменения в карьере (например, в конце каждого года).

9. Корректировка дальнейшего плана должностного продвижения в зависимости от предварительных итогов и прогнозов дальнейшего развития.

На этом этапе возможно несколько вариантов:

- при благоприятном прогнозе (наличие перспектив роста и продвижения) — продолжение работы в данной организации согласно первоначальному плану (возможно, с некоторыми изменениями в соответствии со сложившейся ситуацией);

- при неясном прогнозе (туманные перспективы: например, сотрудник, занимающий желаемую должность, молод, полон энергии и не собирается освобождать ее в ближайшем будущем, либо за желаемое место идет слишком жестокая конкурентная борьба) — можно взять тайм-аут и начать поиск другой организации, чтобы перейти туда, если ситуация на нынешнем месте работы не изменится;

- при неблагоприятном прогнозе (отсутствие перспектив роста) — смена места работы и корректировка первоначальной карьерограммы в соответствии с новыми условиями и возможностями.

§ 3. ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Понятие динамики развития карьеры затрагивает вопросы особенностей прохождения государственной и муниципальной службы. Прохождение государственной и муниципальной службы включает в себя принятие на службу, продвижение по ней служащих, стимулирование их работы, решение других вопросов, связанных со службой. То есть под прохождением подразумеваются определенные юридические факты, характеризующие служебно-правовое положение государственного и муниципального служащего, которое отображается в его личном деле. К таким фактам относятся:

- получение более высокой муниципальной должности;
- присвоение очередного ранга;
- увеличение размера денежного содержания;
- зачисление в кадровый резерв;
- направление на переподготовку и повышение квалификации;
- направление на стажировку («временное испытание должности») и др.

Ключевым моментом прохождения муниципальной службы является продвижение по службе. Оно осуществляется путем: а) занятия более высокой должности; б) присвоения муниципальному служащему более высокого ранга. Продвижение муниципального служащего может иметь место при следующих условиях: наличии вакантной муниципальной должности; наличии необходимого профессионального образования, специализации, опыта работы, знания Конституции и законодательства; наличии необходимого стажа муниципальной службы; прохождении конкурса и т. д.

Требования профессионализма и компетентности муниципальных служащих вытекают из существа службы как особого вида профессиональной деятельности¹.

Обеспечение достаточного уровня профессионализма муниципальных служащих предполагает наличие надлежащих организационно-технических условий для их профессионально-квалификационного развития. Профессиональное развитие не может проходить стихийно. Оно требует сознательного организованного воздействия и регулирования кадровых и трудовых отношений в сфере муниципального управления.

Следует обратить внимание на то, что прямых запретов на продвижение по службе в законодательстве не предусмотрено. Вместе с тем, исходя из отдельных правовых положений, можно утверждать, что муниципальный служащий не имеет права на продвижение по службе: во время испытания при замещении муници-

¹ Маслов Е. В. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2010.

пальной должности; в период дисциплинарного взыскания, возбуждения уголовного дела или проведения служебного расследования; в пределах граничного возраста для пребывания на муниципальной службе и др.

Важным является выяснение того факта, что у муниципального служащего есть право на продвижение по службе с учетом квалификации и способностей; добросовестного выполнения своих служебных обязанностей и т. д., однако нет никаких правовых оснований толковать это право как субъективное право муниципального служащего, т. е. он не имеет права требовать продвижения по службе, поскольку назначение на должность относится к компетенции муниципального органа или должностного лица¹.

Основным принципом решения вопроса о продвижении по службе является: интерес муниципалитета к оптимальному замещению должностей муниципальных служащих должен иметь приоритетное значение перед личным интересом муниципального служащего, который стремится к продвижению по службе. При этом на муниципальный орган возлагается обязанность, с учетом его профессиональных качеств, не препятствовать служащему в продвижении по муниципальной службе в пределах государственно-служебных и финансовых возможностей муниципального органа.

Под кадровым резервом для муниципальной службы следует понимать служащих, которые объединяют в себе высокую компетентность, инициативность и творческий подход к выполнению служебных обязанностей и способны при дополнительной подготовке достичь соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к муниципальным служащим высшего уровня, на который они претендуют.

Кадровый резерв формируется муниципальным органом:

- из руководителей и специалистов предприятий, учреждений, организаций, сфера деятельности которых относится к компетенции данного муниципального органа и других органов;

¹ Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2011.

- работников местных органов исполнительной власти и органов самоуправления;
- выпускников высших учебных заведений в соответствии с профилем;
- муниципальных служащих, которые повысили квалификацию, прошли стажировку или рекомендованы для продвижения на более высокие должности;
- лиц, рекомендованных конкурсными комиссиями для зачисления в кадровый резерв¹.

В кадровый резерв зачисляются профессионально подготовленные работники, которые успешно справляются с выполнением служебных обязанностей, проявляют инициативу, имеют организаторские способности и необходимый опыт работы, успехи в обучении, при наличии их согласия. Зачисление проводится руководителем муниципального органа по предложению руководителей его структурных подразделений.

Следует обратить внимание на то, что с работниками, зачисленными в кадровый резерв, проводится работа в соответствии с утвержденными руководителями органа годовыми планами. В этих планах предполагается:

- систематическое обучение путем самообразования;
- периодическое обучение и повышение квалификации в соответствующих учебных заведениях;
- участие в работе семинаров, совещаний, конференций по соответствующим проблемам и вопросам деятельности муниципальных органов и структурных подразделений;
- стажировка в соответствующем муниципальном органе сроком до двух месяцев;
- замещение на период отсутствия муниципального служащего должности, на которую работник зачислен в кадровый резерв;
- участие в подготовке проектов актов законодательства и других нормативных документов и т. д.

¹ Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление деловой карьерой // ЖУК. № 9. 2009.

Если должность, на которую работник зачислен в кадровый резерв, становится вакантной, то он имеет приоритетное право на ее замещение при проведении конкурса.

Аттестация имеет важное значение в практической деятельности служащих. Сущность аттестации можно рассматривать и в широком, и в узком смысле. *В широком смысле аттестация решает следующие основные задачи:*

- а) соблюдение на практике принципов муниципальной службы;
- б) обеспечение законности в системе функционирования муниципальной службы;
- в) формирование профессионального кадрового персонала муниципальных органов;
- г) выявление потенциальных возможностей муниципального служащего с целью повышения его по службе;
- д) применение к муниципальному служащему мер ответственности и стимулирования, повышение дисциплины и др.

Аттестация в узком смысле проводится с целью проверки и оценки профессиональных, деловых и личных качеств служащего, установление его служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям¹.

Правовой институт аттестации представляет собой систему правовых норм, регулирующих аттестационно-правовые отношения, которые складываются при прохождении муниципальной службы, при оценке деловых, личных, моральных качеств служащих, результатов их работы и действенного контроля за деятельностью служащих с целью определения уровня профессиональной подготовки и соответствия муниципального служащего должности, которую он занимает; решение вопроса о присвоении муниципальному служащему рангов и категорий и в повышении эффективности управления.

Основными принципами аттестации муниципальных служащих являются:

¹ Пронникова В. А. Планирование и мотивация карьеры // ЖУК. № 1. 2010.

- всеобщность;
- гласность;
- периодичность;
- объективность;
- комплексность;
- коллективность и обоснованность оценки и рекомендаций аттестационной комиссии;
- обязательность принятия по результатам аттестации организационно-правовых мер ответственности и стимулирования.

Механизм аттестации, как способ организации и осуществления аттестационной деятельности, представляет собой комплексное организационное образование и состоит из четырех элементов:

1) субъекта аттестации; 2) объекта аттестации; 3) непосредственной деятельности по оценке и контролю за работой служащих (аттестационная процедура); 4) правовых норм, которые регулируют порядок проведения аттестации. *В свою очередь, аттестационная процедура содержит в себе:*

- а) постановку цели и задач аттестации;
 - б) разработку подготовительных мероприятий;
 - в) сбор, изучение, анализ, обобщение информации об аттестуемом служащем;
 - г) разработку системы оценки служащего;
 - д) проведение аттестационной оценки служащих, выявление степени их соответствия занимаемой должности;
 - е) подготовку аттестационными комиссиями рекомендаций;
 - ж) установление порядка принятия руководящим органом или руководителем структурного подразделения государственного органа по результатам аттестации решения о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда, о материальном или моральном стимулировании, включении его в резерв на продвижение;
- з) формирование порядка реализации результатов аттестации¹.

¹ Пронникова В. А. Планирование и мотивация карьеры // ЖУК. № 1. 2010.

Аттестационная комиссия на основании всестороннего рассмотрения выполнения основных обязанностей, профессионального уровня служащего и его деловых качеств может принять одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций о получении образования; прохождении переподготовки; повышении квалификации; стажировке на соответствующей должности; изучении иностранного языка; приобретении умений работы на компьютере и др.;
- не соответствует занимаемой должности.

На каждого муниципального служащего ведется личное дело.

Под личным делом муниципального служащего понимается основной юридический документ, содержащий полные сведения о прохождении лицом муниципальной службы. Личные дела оформляются и ведутся кадровой службой муниципального органа по установленной форме. Муниципальный служащий имеет право на ознакомление со всеми документами своего личного дела. Перечень документов, которые должны быть в личном деле, приводится в названном выше Положении. Кадровая служба муниципального органа обеспечивает конфиденциальность сведений, находящихся в личных делах муниципальных служащих.

Обратимся к зарубежному опыту. Во Франции предусмотрены два вида повышения: по ступени и по рангу. Повышение ступени производится в рамках ранга и больше связано с выслугой лет, чем с достоинствами муниципального служащего: хорошие оценки его работы руководителем могут ускорить повышение ступени, но плохие не могут ему воспрепятствовать, если чиновник достиг максимального стажа в данном классе. В последнем случае повышение является правом чиновника и происходит автоматически¹.

¹ Харрис Л. Менеджмент: пер. с англ. М.: Прогресс, 2011.

При повышении ранга необходимый стаж работы является лишь предварительным условием, позволяющим претендовать на него. Дальнейшее зависит от заслуг претендента, которые оцениваются одним из трех способов: внесение в список лиц, представленных к повышению, профессиональный экзамен перед включением в эти списки и обычный конкурсный профессиональный отбор. Органы, присваивающие более высокий ранг, должны строго придерживаться не только списков, но и очередности претендентов в них. Система профессиональных экзаменов в принципе позволяет отдельным чиновникам «перескочить» через ранг, т. е. ускорить служебное продвижение.

В ФРГ продвижение по службе включает подготовительную службу и испытательный срок. Во время испытательного срока, который составляет по закону минимум 1 год, служащий не может быть повышен в должности. Для обычного повышения по службе требуется сдача экзамена.

Соответствующие инстанции, ответственные за порядок прохождения службы, при участии федерального комитета по кадрам определяют требования к уровню образования муниципального служащего для получения должности, а также к объему и характеру экзаменационных требований.

Подготовительная служба низшего уровня длится 6 месяцев, испытательный срок — 1 год. Подготовительная служба среднего уровня продолжается не менее 1 года. После прохождения подготовительной службы сдается должностной экзамен, а испытательный срок составляет 2 года. Однако для служащих, сдавших экзамен с результатом выше среднего уровня, такой срок может быть сокращен до 1 года или даже до 6 месяцев.

Сдача экзамена предусмотрена при переводе на каждый более высокий иерархический уровень. Такая практика профессионального карьерного движения заслуживает внимания и тщательного изучения, поскольку она прекрасно характеризует динамику карьеры и формирует здоровый принцип соревновательности на государственной и муниципальной службе.

§ 4. САМООРГАНИЗАЦИЯ РАБОТНИКА И КАДРОВАЯ КАРЬЕРНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Развитием карьеры называются те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана профессионального роста и движения.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от органа власти дополнительных усилий, включающих:

- представления сотруднику возможности профессионального роста, обеспечение более высокого уровня его жизни;
- более четкое определение личных профессиональных перспектив сотрудника;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности сотрудника на рынке труда.

Основную ответственность за планирование и развитие собственной карьеры несет служащий. Руководитель органа власти и управления выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет процессом организации всей деятельности трудового коллектива. Отдел кадров, службы управления персоналом играют роль консультантов и организаторов процесса развития карьеры сотрудников. То есть планированием карьеры служащего должны заниматься разные позиционеры в организации¹.

Решая вопросы развития карьеры, службе по управлению персоналом органа местного самоуправления, прежде всего, необходимо сформировать реалистичное представление о том, чего можно достигнуть в данном органе, и разъяснить это служащим, так чтобы, планируя мероприятия по развитию карьеры, не было отрыва от реально существующего положения вещей. Внужать большие

¹ Егоршин А. П. Управление персоналом. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 236 с.

ожидания, которые, по всей вероятности, не оправдаются, — не лучшее из занятий. При длительной работе подобное ожидание может деморализовать человека. Если вакансий мало и планирование развития карьеры нереалистично, тогда, в целях сохранения своих лучших работников, придется сделать основной акцент на развитие карьеры в рамках данного уровня иерархии организации или в рамках данной должности, как указывалось выше.

Для органа местного самоуправления крайне важно планировать развитие управления и обучения сотрудников в контексте вопросов карьеры, а карьеру — в контексте потенциальных возможностей для овладения новыми навыками.

Эдгар Шейн написал книгу по динамике карьеры «Сочетание потребностей человека и организации», где доказывает, что все карьеры по своей сути являются результатом «сделок» между сотрудником и его работодателем. Эти «договорные карьеры» держатся на трех процессах:

- планирование в организации;
- планирование сотрудником;
- обсуждение и договоренность между сотрудником и теми, кто принимает решения по вопросам развития карьеры в организации.

Э. Шейн утверждает, что первый процесс пытаются осуществить по крайней мере в некоторых организациях, второй — редко имеет место в какой-либо значительной степени, а третий процесс явно затруднен из-за плохого планирования с обеих сторон. Кроме того, он особо подчеркивает, что плохие назначения могут стоить организации гораздо больше, чем выплачиваемое жалование, а сотруднику — умственного и эмоционального равновесия, здоровья и даже жизни.

Очевидно, необходимо помогать людям составлять свои планы более эффективно, например, можно разработать пакет материалов для заочного обучения с целью подготовить сотрудников к написанию плана развития карьеры. Например, сюда могут войти следующие шаги:

1. Ваши навыки, и Ваша работа. Сотрудник анализирует свое мастерство и требования текущей работы. Указываются невоостре-

бованные навыки, что является одним из источников идей по поводу будущей работы. Навыки, которые требуются, но которых нет, указываются, как потребность в развитии.

2. Ваша жизнь и Ваша работа. Данный пункт включен для того, чтобы выяснить, чего сотрудник ждет от жизни и какую роль в этом должна играть работа. Он также позволяет заглянуть в будущее и сделать какие-то выводы о том, как могут измениться со временем приоритеты сотрудника.

3. Мир, в котором Вы живете и работаете. Внимание сотрудника обращается на организацию и мир работы, как в настоящее время, так и в будущем; предлагается рассмотреть, каким образом изменится положение в условиях технического, экономического, политического и социального развития.

4. Изменение вариантов карьеры. На этом заканчивается этап, где главными были вопросы карьеры. Сотруднику дается возможность представить некоторые возможные варианты будущей карьеры.

5. Чему полезному для себя в будущем Вы можете научиться? Здесь сотрудник просто указывает, исходя из сценария развития карьеры, чему было бы полезно обучиться, если он (или она) намерен следовать этой дорогой.

6. Как Вы решаете проблемы? Нужно указать свои привычки и навыки в решении проблемы.

7. Что Вы планируете изучить обязательно? Этот этап помогает выбрать наиболее важное в многообразии возможных целей обучения.

8. Какой способ обучения подходит Вам больше всего? Начинается процесс помощи сотруднику в его планах обучения: здесь надо сделать обзор привычек, стилей и навыков обучения.

9. Насколько Вы укладываетесь в поставленные сроки? Проводится анализ того, каким образом сотрудник укладывается в сроки в соответствии с техническим контекстом своей работы.

10. Возможности и ресурсы для обучения. Здесь внимание сотрудника обращается на возможности и ресурсы, необходимые для осуществления намеченных планов по обучению, при этом он (она)

поощряется к тому, чтобы рассматривать все окружающее его как источник обучения.

11. Планирование своего развития. Предполагается, что здесь сотрудник сформулирует план мероприятий по индивидуальному обучению, связанному с работой и карьерой, который рассмотрен ниже.

В целях улучшения подготовки специалиста к руководящей работе и контроля за его деятельностью составляется индивидуальный план развития, в котором должны быть предусмотрены конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им характера работы отдельных участков и служб, выработку организаторских навыков руководства на уровне современных требований.

План карьеры — документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения служащего в организации. План обычно включает в себя этапы и мероприятия по профессиональному развитию служащего. Кроме того, в индивидуальном плане подготовки специалиста должны найти место такие формы работы, как:

- более глубокое изучение муниципального управления, законодательства;
- выявление причин недостатков в деятельности; командировка специалистов на курсы повышения квалификации;
- стажировка в должности, на которой специалист состоит в резерве;
- участие в работе конференций, совещаний, семинаров для ознакомления с новейшими достижениями науки муниципального управления;
- деятельность в других подразделениях и отделах, в т. ч. не связанной с основной деятельностью (горизонтальная ротация).

Сотрудник должен определить свои профессиональные интересы и методы их реализации, т. е. должность, которую он хотел бы занять. При этом необходимо сопоставить возможности служащего и его требования к интересующим должностям и определить, явля-

ется ли данный план развития карьеры реалистичным. На данном этапе сотруднику необходимы:

- следующее консультирование;
- специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон сотрудника, их потенциальных интеллектуальных возможностей.

Реализация плана развития карьеры зависит, в первую очередь, от самого работника. Необходимо строго выполнять весь набор средств, обеспечивающих успешную реализацию плана:

- важнейшей предпосылкой служебного продвижения является успешное выполнение должностных обязанностей;
- случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников крайне редки;
- сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, зрелость;
- реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от эффективного партнерства с руководителем, так как именно он оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, принимает решение о продвижении и располагает ресурсами, необходимыми для развития государственного служащего;

- для успешного продвижения сотрудника организация должна знать о его достижениях и возможностях. Это делается с помощью выступлений, докладов, отчетов и т. д.

План карьеры может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным. При планировании карьеры важно учитывать сроки, или стадии пребывания в должности.

План карьеры составляется с учетом того, что оптимальное время нахождения специалиста в должности может находиться в пределах 4-5 лет. За этот срок человек проходит несколько стадий (прил. 3).

По истечении этого срока у человека может снизиться интерес к своему профессиональному развитию, что ведет к снижению трудовой отдаче.

Немаловажную роль в управлении карьерой играет самоорганизация служащего.

Для успешного развития карьеры важна не только успешная работа органов управления, но и личная инициатива работника. Знание своего интереса, своих способностей и возможностей — исходная позиция в служебной карьере. Ее укрепление требует получения ответов на несколько основополагающих вопросов¹.

Как организовать свои ресурсы? Как их инвестировать, чтобы они принесли наибольшую организационную прибыль и развивали служебное продвижение? Какие механизмы и когда использовать, чтобы обеспечить устойчивое продвижение?

В этих вопросах содержится суть карьерной ориентации.

К сожалению, уровень самоуправления карьерой у современных российских как государственных, так и муниципальных служащих, ведь муниципальная служба ориентирована на государственную, оставляет желать лучшего. В подтверждение этого приведу пример исследования карьерных процессов в государственной службе, так как муниципальная служба нацелена на государственную службу.

В ходе исследования проведенного Российской Академией государственной службы в июле 1998 г. были опрошены 60% различных категорий государственных и муниципальных служащих в регионах страны. Результаты показали неопределенность в ответах служащих на многие вопросы об их карьере. Так, каждый третий затруднился ответить на вопрос «хотели бы Вы подняться на более высокую должностную ступень?». Столько же не смогли определить, достигли ли они своей цели в карьере. 37% опрошенных не знают мнения своих руководителей о возможности их служебного продвижения. Эти данные указывают на то, что карьерные цели значительной части служащих не определены и, следовательно, их успешность в карьере можно поставить под сомнение. Еще один

¹ Добротворский И. Л. Самоменеджмент: эффективные технологии и практическое руководство для решения повседневных проблем. М.: Приориздат, 2003. 272 с.

результат заставляет задуматься: каждый пятый респондент признает, что служебная карьера его не интересует, т. е. карьерной цели они перед собой вообще не ставят.

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство служащих имеют лишь служебную цель. Однако реализовать ее им мешает отсутствие карьерной цели. Подытоживая опыт различных исследователей, *можно обозначить шесть принципов постановки карьерной цели.*

Привлекательность. Выбор карьерной цели часто связывается с престижностью. Это условие нужно учитывать, но это положение должно быть привлекательно и в индивидуальном плане. В этом отношении оно должно соответствовать личным интересам, ценностям, представлениям. Такой выбор цели помогает увлечься ею и, следовательно, легче преодолевать трудности «черновой работы» при продвижении к ней.

Реальность. Наиболее реальны цели профессионального продвижения и развития способностей к исполнению ближайшей в организационной иерархии должности.

Последовательная близость. Дальность цели рассеивает устремления. Разбивка движения по этапам концентрирует усилия. Последовательная постановка задач приближает конечную цель.

Прогрессивность и последовательность. Каждая из последующих подцелей должна предполагать наращивание способностей и возможностей. Если цель достигнута рывком, без обеспечения готовности к освоению нового положения, карьерный процесс теряет устойчивость.

Возможность корректировки цели. В процессе продвижения могут изменяться его мотивы. Двигаться к цели, жестко ориентируясь на исходные материалы, — торможение карьерного процесса.

Возможность оценки результативности. Цель должна быть формализована и предполагать критерии оценки ее достижения. Сопоставление полученных результатов с поставленной ранее целью — основа оценки эффективности и дальнейшего планирования карьерного движения.

Управление карьерой на государственной и муниципальной службе рассматривается как один из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления, система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека как в его собственных интересах, так и в интересах организации. До недавнего времени само понятие «управление карьерой государственной и муниципальной службы» в управленческой практике отсутствовало. Это отражало слабую методологическую разработанность данной проблемы и имело прямое отношение к состоянию самой государственной и муниципальной службы и их особенностям как сферы общественно полезной деятельности.

Специфика государственной и муниципальной службы обуславливает ряд требований к служащему. От него требуются, прежде всего, нейтральность, беспристрастность, строгая дисциплина, законопослушность. Его деятельность протекает в рамках нормативных правовых актов. Это во многом и предопределяет характеристику управления карьерой в муниципальной службе.

Несмотря на многогранность практики управления карьерой служащих, отметим некоторые наиболее существенные его черты.

Управление карьерой можно рассматривать и как внутреннее качество системы (государственной и муниципальной службы), основными элементами которой являются субъект — управляющий элемент (руководитель органа государственной и муниципальной власти и кадровая служба этого органа) и объект — управляемый элемент (персонал органа государственной или муниципальной власти), постоянно взаимодействующие на началах самоорганизации¹.

Управление карьерой государственных и муниципальных служащих — это целенаправленное упорядоченное воздействие на

¹ Филиппов А. В. Методология психологического анализа управленческой деятельности // Методология инженерной психологии, психология труда и управления. М.: Наука, 2011. С. 96-109.

специалиста, осуществляемое непосредственно субъектом управления.

Управление карьерой служащего одновременно выступает как система управления организацией, как процесс и как структура. Оно представляет собой совокупность (единство) отношений, механизмов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и востребованность профессиональных возможностей государственных и муниципальных служащих, систему их должностного движения и профессионализации.

Объем работы по каждому из направлений деятельности зависит от места органа государственной и муниципальной власти в структуре государственного или муниципального управления, от ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и за его пределами и от многих других внутренних и внешних факторов.

Как видим, управление карьерой нельзя сводить к ограниченному набору действий, которые традиционно выполняют кадровые службы органов государственной и муниципальной власти Российской Федерации.

Следовательно, управление карьерой персонала в структуре государственных или муниципальных органов представляет собой сложный, постоянно обновляющийся творческий процесс, в котором взаимодействуют многие организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные и другие факторы.

Управление карьерой персонала государственной или муниципальной службы как система «переживает» в настоящее время состояние усложнения. Возрастание сложности управления персоналом органов власти и управления происходит, во-первых, в силу усложнения управленческого труда в муниципальной службе; во-вторых, в силу того, что персонал — наиболее сложный объект управления организации; в-третьих, в результате постоянного и резкого изменения системы ценностей работников, что связано с общеполитическими и экономическими реформами общества; в-четвертых, в результате роста численности персонала системы

муниципального управления, что требует более эффективного его развития и рационального использования.

В этих условиях происходит смена парадигмы управления карьерой персонала органов государственной и муниципальной власти. Меняется система целей управления персоналом; усложняется система взаимодействия субъекта и объекта управления. Они все больше приобретают характер субъектно-субъектных отношений. Происходящие в системе управления карьерой служащих государственных и муниципальных органов власти процессы требуют более четкого определения функций, их анализа и обогащения.

Различные источники дают разное толкование функций органов управления карьерой персонала. Но большинство исследователей придерживается точки зрения, что функции органов управления карьерой персонала связаны с их деятельностью и являются отражением свойств функционирующего объекта (субъекта управления), конкретной формой проявления его сущности.

Применительно к сфере управления карьерой персонала государственной и муниципальной службы можно считать, что функции — это специализированные направления деятельности органа государственной и муниципальной власти, его кадровой службы по отношению к задачам, решаемым в процессе управления персоналом.

Правомерно выделить функции универсальные, пригодные для любого процесса управления карьерой персонала организации, и специфические функции кадровых служб государственных и муниципальных органов, их управленческого воздействия на персонал. К универсальным функциям управления карьерой специалистов можно отнести прогнозирование, регулирование, координацию, анализ, контроль, мотивацию персонала.

Как показывает практический опыт, универсальные функции отражают сущность процесса управления в целом, в то время как специфические являются рабочим инструментом осуществления общих универсальных функций.

К специфическим, обеспечивающим управление карьерой персонала в системе государственных и муниципальных органов власти, относятся функции:

1. Административная. Она отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих муниципальную службу. Ее содержание составляют действия, связанные с ведением штата и штатного расписания, — прием, увольнение, передвижение кадров, соблюдение трудового и социального законодательства.

2. Планирования. На ее основе определяется потребность в кадрах государственной и муниципальной службы. Содержанием этой функции является оценка имеющегося кадрового состава, определение потребности в кадрах в будущем. Эта функция предполагает наличие планов, прогнозов, программ.

3. Социальная. Она связана с определением уровня денежного содержания и социальных гарантий и льгот муниципальных служащих, созданием условий, побуждающих сотрудников к активной служебной деятельности.

4. Повышения качества служебной деятельности. Она включает разработку и реализацию предложений по совершенствованию организации труда (его объем и содержание), по организационным изменениям в структурных подразделениях. Эта функция предполагает работу с персоналом на более высоком качественном уровне, с применением современных методик и технологий, организацию учебы персонала, включая вопросы подготовки и перепрофилирования.

5. Воспитательная. Она связана с возрастанием требований к личности муниципального служащего, его нравственным качествам, умению выполнять задачи, возложенные на муниципальные органы в гражданском обществе.

6. Информационно-аналитическая. Она позволяет своевременно обеспечивать субъектов управления персоналом необходимой информацией и аналитическими материалами о кадровых процессах и кадровых отношениях в муниципальной службе¹.

Принципиально важно подчеркнуть, что специфические функции подвижны. С изменением социально-политических условий,

¹ Основы управления персоналом / под ред. Б. М. Генкина. М., 2012.

места и роли государства в обществе они расширяются или сужаются в зависимости от общественных потребностей и возможностей аппарата управления государством и территориями.

В условиях реформирования Российской Федерации происходит обогащение функций органов, обеспечивающих управление государственной и муниципальной службой. Это в полной мере затрагивает процессы развития карьеры ее персонала. Будучи существенным компонентом системы управления, функции усложняются по мере развития системы государственного и муниципального управления.

Структурная реорганизация органов управления карьерой персонала и их функциональное обогащение стали в настоящее время задачами первостепенной важности, требующими законодательного, научного, методического и организационного решения. Важнейшие компоненты системы управления карьерой персонала государственной и муниципальной службы формируются в соответствии с уровнями системы управления. Она создается на федеральном уровне, на уровне субъекта Российской Федерации и на уровне муниципального органа. Ключевым звеном этой системы являются кадровые службы государственного или муниципального органа власти.

В системе муниципальной службы самостоятельным структурным подразделением, отвечающим за разработку и реализацию кадровой стратегии органов власти и управления, организацию системы работы с кадрами (персоналом), является кадровая служба.

Кадровая служба муниципального органа выполняет функции центра управления карьерой персонала, конечной целью которого является успешная работа органов власти и управления, повышение профессиональной и материальной удовлетворенности каждого служащего, сохранение здоровья и обеспечение безопасности сотрудников.

Кадровая служба призвана обеспечивать реализацию универсальных и специальных функций системы управления карьерой персонала. В числе важнейших задач кадровой службы государственного и муниципального органа власти являются:

- обеспечение проведения кадровой политики в государственной и муниципальной службе;
- внесение предложений руководителю государственного или муниципального органа власти по реализации положений федеральных законов и иных нормативно-правовых актов о государственной или муниципальной службе;
- организация подготовки и оформление решений государственного или муниципального органа или его руководителя, связанных с поступлением на муниципальную службу, заключением служебного контракта, назначением на должность муниципальной службы, ее прохождением, освобождением от должности муниципальной службы и увольнением служащего;
- документационное обеспечение прохождения муниципальной или муниципальной службы;
- эффективное применение кадровых технологий;
- заключение договоров на обучение с последующим поступлением на муниципальную службу;
- организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации (стажировки) государственных и муниципальных служащих;
- организация проведения служебных проверок;
- организация проверки соблюдения государственными и муниципальными служащими ограничений;
- консультирование государственных и муниципальных служащих по правовым и иным вопросам, связанным с государственной или муниципальной службой;
- обеспечение методического руководства деятельностью кадровых служб подведомственных организаций, обобщение и распространение передового опыта работы с персоналом, его анализ и адаптация к современным условиям практики государственного и муниципального управления Российской Федерации¹.

Перечень задач кадровой службы не закрыт. Это связано с тем, что в Российской Федерации происходит реформирование как го-

¹ Жуков Е. Ф. Общая теория управления. М.: ИНФРА-М, 2011.

сударственной, так и муниципальной службы, становление ее как системы, как важнейшего механизма управления.

Структура и штаты кадровой службы государственного и муниципального органа формируются дифференцированно, исходя из целей и задач, стоящих перед ним, его структурных и технологических особенностей, объема полномочий, численности персонала, сложности и объема выполняемых работ.

Элементами структуры кадровой службы являются отдельные должности, подразделения кадровых служб, отношения между которыми поддерживаются благодаря вертикальным и горизонтальным связям. Правильным считается подход, при котором структуры кадровых служб государственных и муниципальных органов формируются на основе общих принципов построения и проектирования организаций. Важнейшие из них — принципы:

- научности;
- иерархичности;
- специализации;
- простоты;
- прогрессивности;
- автономности;
- многоаспектности.

Принцип научности требует, чтобы функционирование и построение структуры кадровой службы основывались на достижениях науки в области управления карьерой персонала. Согласно принципу специализации обеспечиваются разделение труда и профессиональная деятельность сотрудников, формирование отдельных подразделений, специализирующихся на выполнении однородных функций. При реализации принципа автономности обеспечивается рациональная автономность структурных подразделений. Временное выбытие отдельных работников не прерывает процесса кадровой работы. Поэтому каждый работник должен уметь выполнять функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня. На основе принципа многоаспектности кадровые службы обеспечивают в пределах своей компетенции и полномочий управление персоналом как по вертикали, так и по

горизонтали. Принцип иерархичности состоит в том, что в любых вертикальных разрезах структура кадровой службы обеспечивает иерархичность взаимодействия между структурными подразделениями, отдельными руководителями или сотрудниками.

Названным подсистемам кадровой службы в федеральных и муниципальных органах власти соответствуют, как правило, такие звенья управления, как отделы. В органах муниципальной власти субъектов Российской Федерации, а также в муниципальных органах сохраняются практически все подсистемы кадровой службы. Однако они воплощаются в объеме задач и функций, чаще всего в отдельных должностях.

Нынешний статус многих кадровых служб весьма невысок. Это свидетельствует о том, что целесообразно переходить на новые организационно-структурные формы построения и управления карьерой персонала органов государственной и муниципальной власти.

Важно, чтобы руководитель понимал роль и назначение кадрового подразделения в управлении карьерой персонала в организации, строил свою работу с учетом его рекомендаций, опирался на мнение специалистов кадровых служб. Кадровые службы не должны быть лишь техническим придатком руководящих структур, занимаясь в основном организационно-оформительской работой, они должны активнее помогать руководству государственного и муниципального органа власти в определении его кадровой политики, кадрового движения, управлять служебным продвижением персонала, заниматься проблемами межличностных отношений, совершенствованием стиля деятельности сотрудников и многими другими вопросами.

Сегодня кадровые службы уже не могут обходиться без научного обеспечения многогранной деятельности по управлению карьерой персонала. Именно научный подход составляет тот резерв, который может превратить кадровую работу в мощное средство активизации профессиональных качеств работников органов власти и управления в практике управления карьерным движением специалистов.

Итак, в ходе изучения литературы в рамках исследования мы выяснили, что в последние несколько лет тема карьеры приобрела широкую популярность в среде российских ученых и практиков, что вызвано реформированием всех основных сфер нашего общества и становлением рыночной экономики. Сегодня показатели карьерного роста возводятся в ранг успешности развития человека в системе социальной культуры и, в том числе в сфере управления.

Исследователи различных областей деятельности дают множество определений понятия карьеры (см. главу 1 § 1) как динамического явления, как постоянно изменяющегося и развивающегося процесса. Они рассматривают в основном организационный аспект.

С личностным аспектом связано выражение человеком субъективной оценки (самооценки) характера протекания карьерного процесса, его промежуточных результатов, рождающихся по этому поводу личных ощущений. Самооценка карьеры существует в форме субъективно осознанных суждений работника.

Понятие карьеры может также оцениваться с точки зрения общества, т. е. иметь социальную трактовку. Различные схемы движения к успеху, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер людей.

Процессуальная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия в таких ключевых терминах, как «движение», «продвижение», «рост». Карьеру можно понимать как процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации.

Цели карьеры меняются по мере того, как меняется сам человек — например, с возрастом, с ростом квалификации и т. д. Формирование целей карьеры — процесс постоянный. Правильная самооценка собственных знаний, умений и навыков, а также деловых черт является необходимым условием правильного целеполагания в карьере.

Мотивация всегда была одним из самых главных рычагов в деятельности человека. Мотивация как побуждение людей к активной деятельности обращена к личной их сфере. Она может иметь материальную основу. Однако, кроме материальных интересов, людьми всегда движет и еще что-то. Это «что-то» у каждого свое и, как правило, не лежит на поверхности. Люди хотят сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной и профессиональной среде.

Мотивационную сферу личности составляют потребности, убеждения, мировоззрение, идеалы, склонности, интересы, желания, стремления, притязания, самооценка, ожидаемая корпоративная оценка¹.

Успешная карьера зависит не только от побуждений и мотиваций той или иной личности, но и от способности планировать карьерный рост.

Планирование карьеры — это процесс медленного развития профессиональной ориентированности и самоопределения в терминах собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей, отношений и ценностей.

По мере познания человеком самого себя ему становится очевидным некоторый определяющий пункт его карьеры или, как говорят, карьерный якорь — интерес или ценность, — от которых личность ни за что не согласится отказаться в ситуации выбора. Карьерные ключевые моменты — это пункты искривления деятельности активной личности человека, специалиста, вокруг которых происходят колебания его социального, материального, морального и т. д. «местоположения». Личность осознает их существование в результате оценки своих способностей и талантов, мотивов и потребностей, отношений и ценностей.

¹ Пронникова В. А. Планирование и мотивация карьеры // ЖУК. № 1. 2010.

Стремление сделать карьеру является неотъемлемым желанием человека, ориентированного на реализацию своего личного потенциала. Поэтому каждому человеку важно осознать свои карьерные ориентации и ясно понимать, чего же он на самом деле хочет достичь в жизни. Это важно и для того, чтобы профессиональное самоопределение не оказалось ошибочным, а его итоги были продуктивными. Конкретный инструментарий исследования позволяет изучить профессиональную мотивацию и оценить, насколько широк ее спектр у отдельного человека. Разнообразие ориентации личности в области социального и профессионального взаимодействия позволяет легче преодолевать негативные ситуации, более активно действовать в изменяющейся среде.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Особенности карьеры государственных и муниципальных служащих.
2. Ресурсы профессиональной карьеры. Развитие карьерных ресурсов. Освоение карьерной среды.
3. Личностная ориентация карьеры государственных и муниципальных служащих. Личностные профессиональные перспективы сотрудника.
4. Гендерные особенности планирования карьеры.
5. Ролевые проекции карьеры.
6. Целевая ориентация карьеры в государственной и муниципальной службе. Параметры целенаправленной профессиональной подготовки.
7. Управление карьерой служащих.
8. Рекомендации по организации карьеры.
9. Понятие динамики развития карьеры.
10. Зачисление в кадровый резерв как инструмент карьерного движения.

11. Аттестация как инструмент карьерного движения.
12. Самоорганизация служащих в карьерном процессе и карьерная ориентация.
13. Принципы постановки карьерных целей.
14. Функции управления карьерой.
15. Кадровые службы в организации карьеры.

ГЛАВА 4. КАРЬЕРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

§ 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КАРЬЕРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование трудовой карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов¹.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте².

Существующие методики подходов к планированию карьеры представляют множество возможностей для определения особенностей продвижения работников. Выделяются особенности применения каждого подхода с целью определения специфики построения персонифицированной карьеры.

Трудовая карьера работника как объект планирования и управления оказывает существенное влияние на стабильность кадров, социализацию новых работников, мотивацию персонала, а также овладение новыми профессиями, повышение квалификации. Планирование деловой карьеры, согласно устоявшимся определениям, может быть общим, представляя собой набор нескольких возмож-

¹ Бункина М. К. Теория управления: учеб. пособие. М.: ДИС, 2009.

² Баллингтон К. Диаграмма совершенства карьеры / пер. с англ. М. В. Самсоновой // Методы менеджмента качества. 2012. № 12. С. 26-30.

ных направлений служебного роста, и конкретным, являясь четким графиком замещения должностей.

Базой планирования карьеры служит полученный предприятием опыт продвижения работников по должностным ступеням. Традиционно, этапы карьеры разрабатываются в нижеследующем порядке: на основе изучения сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения определяются соответствующие новые параметры «входа» и «выхода» для каждого этапа с последующей детализацией требований, необходимых для перехода к высшему этапу: образовательный уровень, квалификация, возраст, деловой опыт.

Применение данного подхода является оптимальным при формировании иерархии должностей для предприятия в целом, поскольку метод учитывает требования к абстрактному сотруднику, а не способности конкретного работника. По нашему мнению, в условиях современного рынка предприятие должно иметь гибкую структуру для мобильного реагирования на воздействия внешней среды, большей ценностью обладают способности и возможности каждого сотрудника, а не наличие идеальной модели карьерной лестницы.

Как бы то ни было, планирование трудовой карьеры выступает важнейшим стимулирующим фактором, следовательно, возникают более гибкие подходы к работе с персоналом. При таком подходе необходимы данные о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, их сравнительной важности и затратах времени для выполнения работ. Также осуществляется определение необходимых знаний, уровня квалификации для каждого этапа, выявляются схожие модели деятельности на различных должностях. Данный подход подразумевает некоторую индивидуализацию процесса планирования карьеры.

Высокой степенью персонификации обладает японский подход к планированию карьеры сотрудников. Разработанная японскими специалистами карта планирования профессиональной карьеры состоит из блоков, содержащих информацию о жизненном цикле работника (обуславливающим планирование динамики заработной

платы), основных этапах профессиональной карьеры работника, общих целях трудовой деятельности, информацию о развитии выполняемых работником функций (порядок смены рабочих мест, курсы специального обучения), цели развития самого работника (знания, навыки). Кроме того, карта содержит данные о систематических проверках и оценках способностей работника (сопоставление результатов самооценки работника и оценки руководителя).

Особое место в разработанной методике занимает обучение персонала. Наиболее перспективными признаны три направления: общее образование по вопросам деятельности компании, специальное обучение на рабочем месте, а также самостоятельное обучение вне рабочего места.

Другим подходом к планированию карьеры являются параллельные системы роста. Параллельные системы карьерного роста основаны на оценке степени сложности выполняемой работы (или сопоставимости ответственности), предусматривают проектирование параллельного служебного роста для рядовых работников и управленческого персонала. Особенностью программы является ее гибкость как реакция на изменения внешней среды. Программа параллельного роста разработана на основе анализа оценки труда и определения соответствующих показателей. Ее результатом являются матрицы служебного роста, введение новой структуры должностей и шкалы заработной платы, разрабатываемые при участии сотрудников предприятия¹.

Таким образом, планирование трудовой карьеры не является односторонним процессом, а представляет собой результат взаимодействия как минимум трех сторон: самого сотрудника (его характеристик и качеств, возможностей, желания, гибкости и скорости реакции на изменения во внешней среде, стремление к вертикальному продвижению или склонность к горизонтальному перемещению по карьерной лестнице); руководящего персонала (ожидания, требования, оценка и анализ способностей персонала, обучение, планируемая скорость продвижения работника по карьерной лест-

¹ Камаев В. Д. Учебник по основам управления. М.: Владос, 2011.

нице); особенностей внешней среды (корпоративная культура, имидж предприятия, особенности предложения человеческих ресурсов на рынке труда, положение предприятия на рынке и его конкурентоспособность).

Разработанный карьерный план представляет собой интегральный показатель. Каждый карьерный план (или карьерограмма) является уникальным продуктом, поскольку определяет перспективы конкретного уникального работника в условиях данной конкретной (уникальной) организации. Рассматривая параллельно технику планирования карьеры работником и управляющим персоналом, следует отметить характерные особенности каждого процесса. Технология планирования карьеры со стороны работника включает: оценку собственных сил, способностей и знаний, анализ достоинств и недостатков; расстановку приоритетов, определение ценностей, мотивации и желаемых условий работы, с последующей установкой наивысшей желаемой «планки». Исследование рынка труда и позиционирование себя на нем в условиях существующих фирм: их возможностей и направленности; потребности в специалистах, предъявляемых к ним требований.

Следующим этапом выступает корректировка собственных возможностей; расстановка приоритетов и определение целей карьеры исходя из реальной позиции на рынке труда, модификация ожиданий в зависимости от реального положения и перспектив — анализ карьерного роста, предлагаемого организациями.

На последующих этапах осуществляется реализация намеченных целей; поиск путей борьбы с собственными недостатками (или их принятие и грамотное использование), анализ затрат времени и эффективность его использования.

Планированием трудовой карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию трудовой карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже (табл. 7)¹.

¹ Камаев В. Д. Учебник по основам управления. М.: Владос, 2011. С. 11.

Мероприятия (матрица) по планированию трудовой карьеры

| <i>Субъект планирования</i> | <i>Мероприятия по планированию карьеры</i> |
|---|--|
| Сотрудник | Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста |
| Менеджер по персоналу | Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования |
| Непосредственный руководитель (линейный менеджер) | Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту |

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

Среди объективных условий карьеры:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на

том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум¹.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Таким образом, трудовая карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Из вышесказанного следует, что *технология планирования трудовой карьеры* представляет собой совокупность возможностей по определению количества ступеней карьерной лестницы, скорости перемещения по ним в зависимости от возможностей работника и его соответствия требованиям и целям конкретной организации. Независимо от выбранной методики планирования построение трудовой карьеры требует системного анализа и учета, представляя сложный процесс взаимодействия работника и организации в условиях данной среды.

¹ Космарская Т. Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве. Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИ труда. М., 2012.

Термин «карьера» имеет двойственную трактовку — с одной стороны она понимается как процесс движения (продвижения), а с другой как результат этого движения (развития). Развитие и продвижение в карьере взаимодействуют между собой, дополняя друг друга, и, именно двойственность карьерного процесса является одной из наиболее важных характеристик для понимания сущности этого процесса. Развитие является основой для продвижения, т. е. освоения новых позиций, а продвижение, в свою очередь, стимулирует дальнейшее развитие субъекта карьеры, расширяя карьерное пространство и положительно подкрепляя результаты трудовой деятельности индивида. Многоаспектность карьеры выражается и в многообразии форм ее проявления, что в свою очередь способствует множеству различных способов ее систематизации.

По нашему мнению, все существующие виды, типы и модели карьеры можно классифицировать следующим образом (табл. 8)¹.

Таблица 8

Классификация основных видов, типов и моделей карьеры

| | | |
|--------------|---|--|
| ВИДЫ КАРЬЕРЫ | По характеру доминирующего изменяющегося признака | Профессионально-квалификационная (специализированная и транспрофессионализованная) Профессионально-должностная Статусная Монетарная |
| | По среде развития | Межорганизационная Внутриорганизационная |
| | По направлениям движения | Вертикальная Горизонтальная Ступенчатая Центростремительная (скрытая) |

¹ Камаев В. Д. Учебник по основам управления. М.: Владос, 2011. С. 52.

| | | |
|----------------|--|---|
| ТИПЫ КАРЬЕРЫ | По направленности и продолжительности ступеней | Целевая Монотонная Спиральная Мимолетная Стабилизационная Затухающая |
| | По скорости продвижения и последовательности | Суперавантюрная (случайная или совместная) Авантюрная Традиционная (линейная) Последовательно-кризисная Прагматичная (структурная) Отбывающая Преобразующая Эволюционная |
| МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ | Трамплин Лестница Змея Перепутье | |

Как видно из таблицы 8, явление, именуемое карьерой, охватывает все стороны трудовых отношений, а многогранность направлений карьерного процесса и их разнообразие требует относиться к нему, как к сложному явлению, заслуживающему подробного изучения и разработок соответствующих методик управления карьерой в организации.

Все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше опла-

чиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей».

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работников с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет

работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности. Эта модель предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии, это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

По истечении определенного периода, допустим 5 лет работы в должности начальника цеха, он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания и умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в трудовом коллективе бесконфликтные, то он рекомендуется к занятию более высокой должности посредством назначения или выборов.

Таким образом, если потенциал руководителя средний, но он обладает профессиональными знаниями и умениями, достаточными для занимаемой должности, имеет хорошее здоровье и психологически устойчив, то он рекомендуется к перемещению на другую должность. Например, начальником другого цеха. В случае, когда рейтинг руководителя низкий, профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, тогда решается вопрос о его понижении в должности или увольнении за грубые нарушения философии предприятия.

§ 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КАРЬЕРНЫХ ПЛАНОВ

Зачем нужен карьерный план? Стремление предусмотреть все перспективные возможности и воспользоваться ими, чтобы направить карьеру в нужное русло, способно ускорить продвижение по службе. Благодаря карьерному плану работнику проще заниматься однообразной деятельностью, поскольку у него появляется надежда на повышение, и он знает, как ему для этого нужно работать и самосовершенствоваться.

Карьерный план, безусловно, полезен, однако не стоит забывать и о других факторах, влияющих на профессиональный рост. К примеру, из расчетов карьеристов и рекрутеров практически исключаются понятия таланта, одаренности и счастливой случайности, которые могут способствовать резкому продвижению по социальной лестнице. Отсутствуют во многих карьерных планах и факторы риска, не зависящие от работника происхождения, которые в один момент могут поставить крест на любой карьере или значительно снизить чьи-либо позиции на рынке труда. Способность предусмотреть такие ситуации или хотя бы оставить запасной вариант сделает карьерный план приближенным к реальности и поможет карьеристу чувствовать себя увереннее.

Основные этапы планирования карьеры:

1. *Выбор цели.* Как и в случае с любым другим планированием важно определиться с целями, решить, чего вы, в конечном счете, хотите достичь. Цель должна быть конкретная и реально осуществимая, и на пути к ней надо обозначить несколько промежуточных этапов. Удостоверьтесь, что карьерная цель действительно вам близка и вполне привлекательно очерчивается в будущем, выбирайте самостоятельно, а не идите на поводу у общества. Обязательно проанализируйте перспективы: оправданы ли ваши мечты или же на пути к их осуществлению могут возникнуть слишком серьезные препятствия. Ваши навыки и область их применения должны соответствовать базовым требованиям для построения карьеры — остальному вы научитесь в процессе.

2. *Оценка своих возможностей.* Оцените объективные и субъективные факторы карьерного роста. Объективными будут образование и опыт, которые вы можете указать в резюме, они зафиксированы в ваших документах — дипломе и трудовой книжке. К субъективным факторам относятся личные качества. Для их адекватной оценки можно опросить коллег и друзей, членов семьи.

3. *Поэтапное планирование и конкретизация.* Исходя из цели, оцените ваш план как краткосрочный (до двух лет) либо перспективный, выполнение которого может занять несколько лет. Для первого варианта плана нужно максимально предусмотреть условия, в которых вам нужно будет трудиться, и обозначить для себя те возможности, которыми желательно воспользоваться. При долгосрочном планировании можно выбрать целью самую манящую должность, которая бы служила неким маяком и направляла вас. Не забывайте, что даже эта далекая перспектива должна быть реально достижимой. Для осуществления своей мечты делайте упор на образование, совершенствование профессиональных навыков и развитие в рамках одного предприятия, на котором есть возможность карьерного роста.

Распишите промежуточные цели и придумайте способы их достижения, конкретизируйте каждый пункт, решите, в какие сроки вам нужно достичь вспомогательных целей. Этап составления перспективного плана карьеры предусматривает расстановку приоритетов. Необходимо будет классифицировать задачи, которые вы перед собой ставите, на «важные и срочные» (первостепенные), «срочные», «важные» и «не срочные и не важные». Соответственно, выполнять их рекомендуется именно в такой последовательности, чтобы ваша работа была максимально эффективной.

4. *Самообразование.* Займитесь самообразованием: оно обязательно должно быть включено в ваши планы. Большинство высших должностей невозможно занять, не имея опыта и целого багажа знаний и умений. Проанализируйте требования и уровень вашей подготовки, сопоставьте их и сгенерируйте график самостоятельных занятий, подготовив список литературы для самообразования. Если есть такая возможность, общайтесь с профессионалами, дос-

тигшими интересующей вас карьерной позиции. Позиционируйте себя как профессионала, будьте «железной леди», если это необходимо.

Не сбивайтесь с намеченного курса: следуйте вашему карьерному плану каждый день. Отмечайте выполнение каждой мини-задачи, соблюдайте сроки. План можно конкретизировать, добавлять дополнительные этапы, вносить незначительные коррективы в зависимости от развития вашей карьеры.

Иногда дотошное следование давно составленному плану может быть чревато ошибкой, например, изменятся требования к интересующей вас должности, и вы будете совершенствовать навыки, которые уже неактуальны. В идеале план должен служить лишь ориентиром и дополнительным стимулом на пути к намеченной цели, поэтому так важно быть мобильной, уметь приспосабливаться к меняющимся условиям и постоянно планировать (предусматривать), что выгодно делать именно сейчас.

Стратегический план развития карьеры

Под стратегией мы обычно понимаем некое важное целеполагание на срок от трех лет и далее. Соответственно, стратегия карьеры — это конструктивный ответ на вопрос «Кем быть?», отнесенный к довольно длинным периодам планирования.

Стратегия карьеры динамична, поскольку на нее влияет много различных факторов — в основном, рынок, изменения условий которого оказывают большое влияние на профессиональные предпочтения и итоговые карьерные цели.

Престижность различных профессий проходит испытание временем и не всегда его выдерживает. Есть распространенный пример с профессией бухгалтера или маркетолога, популярность которых в последнее время несколько снизилась — в связи с насыщением рынка — по сравнению со второй половиной 90-х гг.

В то же время, востребованность профессий подвержена цикличности — если в середине 90-х гг. профессия, например, менеджера по персоналу была чрезвычайно популярной в связи с необходимостью наполнить человеческими ресурсами многочисленные возникшие бизнесы, то после кризиса 1998 г. рынок данных

специалистов обвалился, что тут же сказалоcь на уровне их заработных плат. Однако с 2002 г. начался новый взлет.

Выстраивая стратегию карьеры, важно определиться по следующим пунктам:

- Насколько выбранная профессиональная специализация востребована на рынке труда (уровень конкуренции среди обладателей данной профессии)?

- Насколько выбранная профессия конъюнктурна/устойчива?

- Какие еще карьерные пути/специальности примыкают к данной профессии?

- Какая должностная позиция является пределом развития данной специализации?

- Насколько выбранная профессия зависит от конкретного регионального рынка (является ли выбранная специальность международной либо порождением какого-то региона) ?

Рекомендуется провести также небольшой SWOT-анализ по выбранной специализации, т. е. ответить еще и на такие вопросы.

- Какие рыночные возможности позволяют надеяться на успех выбранной специализации?

- Какие рыночные ограничения создают препятствия к реализации в выбранной профессии?

- Какие личностные качества и особенности предыдущего опыта позволяют успешно реализоваться в выбранной профессии?

- Какие свойства характера и прошлые поражения могут осложнить карьеру в выбранной профессии?

- Как превратить ограничения рынка и поражения прошлого опыта в возможности хорошей карьеры в будущем?

- Как действовать в случае наступления какого-либо из рисков (ограничений рынка или личностных ограничений), чтобы карьерный путь не пошел под уклон?

Если ответы на данные вопросы есть, и они позволяют сделать вывод, что желанная специализация позволит адекватно самореализоваться, пора приступать к определению целей, выстраиванию их иерархии и оперативному планированию.

Оперативный план развития карьеры

Лучше иметь плохой план, чем не иметь никакого, — говорят гурӯ менеджмента, и с ними трудно не согласиться. Поэтому, несмотря на большое количество случайных факторов, стоит попытаться обозначить основные желаемые цели и наметить последовательность действий по их достижению.

На этапе планирования было бы более правильно рассмотреть процесс построения своей карьеры не как непрерывное действие, продолжающееся в течение всей жизни (чем она и является!), а как последовательность проектов, т. е. действий с определенным результатом, ограниченных во времени и ресурсе. Это облегчит выработку конкретных шагов по воплощению карьерных замыслов в жизнь.

Как мы уже отмечали, сложно в самом начале своего профессионального пути определиться раз и навсегда как с выбором конкретной карьеры, так и с выбором конкретной работы. Разбиение всей деятельности по профориентации и воплощению данной ориентации в реальности на серию проектов позволяет существенно уменьшить горизонт планирования, конкретизировать цели, а следовательно, увеличить точность составляемых планов и прогнозов.

Для того чтобы четко спланировать свою карьеру в виде последовательности проектов, хорошо бы освоить технологию планирования и проектного управления. Мы не ставим себе здесь задачи преподавать основы данных курсов, однако разберем пример карьерного становления именно с точки зрения методологии управления проектом.

Итак, прежде всего, открывая проект по развитию своей карьеры, следует определиться с обозримой целью на обозримый период. Например, работая руководителем отдела финансового анализа, можно поставить себе задачу стать финансовым директором — в данной компании или в другой компании. Или, если старт более низкий, можно поставить задачу роста в течение двух лет с позиции менеджера по продажам на позицию руководителя отдела региональных продаж. А далее — еще через пару лет — на позицию директора по продажам. Либо поставить задачу перепрофилирова-

ния и занять позицию бренд-менеджера в отделе маркетинга, стартуя с позиции ассистента в отделе продаж.

Это удобные и достижимые цели, если хотя бы какая-то работа уже есть. Однако для молодых специалистов часто формулировка ответа на вопрос, кем они не хотели бы работать, значительно проще, чем выбор желаемой карьеры. Ну что же, это тоже может быть методом формирования плана проекта: определить специальности, примыкающие к полученной профессиональной области, но не являющиеся желаемым объектом карьеры в ближайшем будущем. А из оставшихся уже выбрать те виды деятельности, которые вызывают наименьшее отторжение.

Определение основных целей проекта по развитию своей карьеры, сроков достижения этих целей и ресурсов, необходимых для реализации проекта, является основной, неизменяемой частью проекта.

После определения существа проекта необходимо приступить к собственно планированию, т. е. определению логической последовательности решения серии задач, ведущих к реализации проекта. Для того чтобы учесть все возможные задачи, которые нужно будет решать, лучше провести небольшой мозговой штурм, собрав различных участников, которые смогут «накидать» большое количество шагов, требуемых для успешного течения проекта. При этом каждое предложение стоит учесть и вписать в программу реализации, даже если это будет задача «попасть на прием к президенту страны и получить у него монополию на торговлю алкоголем». Каждую из задач стоит связать сроками, условиями выполнения и необходимыми для выполнения ресурсами. В результате рождается общий план, общее движение, черновик действий на пути к поставленной цели.

После того как подробный черновой план со всеми задачами и мероприятиями составлен, следует приступить к процессу оптимизации. А это означает критическое прохождение через весь план опять и удаление из него тех задач, решение которых является необязательным или невыполнимым при имеющихся ресурсах или имеющемся лимите времени. Именно на данной ступени задачи

вроде визита к президенту страны будут вычеркнуты, если нет достаточного административного ресурса для их выполнения. Сразу, на этапе планирования, такие задачи не стоит отбрасывать, несмотря на их кажущуюся абсурдность, потому что очень сложно отделить реализуемые задачи от нереализуемых в момент составления плана. Попытка изначально ограничить себя только хорошо известными и понятными задачами может привести к примитивному алгоритму действий, заранее ограничивающему проект только стандартными задачами и условиями, а следовательно, лишаящими его конкурентоспособности. Весь проект может тогда свестись к задаче «хорошо учиться и хорошо трудиться», что вряд ли продвинет планирующего по желаемой карьерной лестнице, потому что не выделит из большого числа таких же претендентов. В ходе оптимизации происходит проверка задач на логическую связанность, зависимость их друг от друга, на необходимость и достаточность имеющихся ресурсов для выполнения задач проекта, определению временных сроков для решения каждой задачи, выстраиванию порядка и последовательности конкретных шагов.

Оптимизированный план представляет собой реальную логическую последовательность задач и действий по их реализации с учетом имеющихся ресурсных и временных ограничений и возможностей. В это же время, как правило, определяется критический путь проекта, т. е. наименьшее время, за которое может быть осуществлен проект. Для этого необходимо проанализировать связанность задач между собой и оставить те из них, которые добавляют наибольшее количество времени к общему времени проекта. Например, можно поставить себе задачу занять позицию руководителя отдела и быть профессионально готовым к ее решению, но если в компании все продвижения осуществляются на основе процедуры оценки, производимой один раз в полгода, то время, необходимое для решения задачи получения новой должности, не может быть меньше, чем промежуток между двумя успешно пройденными оценками.

Далее следует приступать к непосредственному выполнению.

В ходе выполнения стоит наметить определенные «точки сверки» — обычно они привязаны ко времени. Например, один раз в

месяц смотрим на все достигнутые результаты, сравниваем со стоящими задачами, производим анализ своих действий, выбираем наиболее эффективные и отказываемся от нерезультативных. Вносим коррективы в новую версию оптимизированного плана.

Еще на этапе планирования проекта развития карьеры стоит отдельное внимание уделить рискам, т. е. ситуациям, наступление которых способно резко увести проект от намеченного плана и даже полностью его уничтожить.

Все риски, которым подвержен проект по развитию карьеры, можно объединить в три основные группы:

- 1) социальные риски;
- 2) материальные (ресурсные) риски;
- 3) стихийные риски.

Социальные риски неоднородны по сути своей. Сюда входят, например, такие факторы как:

- неудачное рождение в неблагополучной семье;
- получение долгого, тяжелого, никому не нужного образования вместо своевременного попадания в наиболее модную, востребованную рынком специальность;
- отсутствие необходимых связей среди власть имущих;
- принадлежность к непопулярному в данном регионе национальному меньшинству или конфессии, инвалидность с детства и пр.

Материальные (или ресурсные) риски — это степень контроля над необходимыми для проекта материальными ресурсами. Если, например, деньги на дополнительное образование человек заработал сам, то он вполне управляет как выбором направления образования, так и его ходом. Если же он направлен на обучение от предыдущей работы или обучение оплачивают родители, то свобода выбора для обучающегося уже несколько ограничена. К материальным же рискам относится, например, отсутствие накопленного на прежнем месте работы приличного счета в банке при желании кардинально изменить свою специализацию, компанию, отрасль или вообще стартовать свой бизнес. Стартовые проекты, обычно, требуют в начале серьезных инвестиций, а доход они начинают

приносить уже довольно долгое время спустя — при выходе на плановую мощность.

Точно так же, как и в случае с социальными рисками, материальные вносят необходимость дополнительного расчета шагов по проекту, но редко способны отменить его в принципе. Вообще, материальные риски — самые легко покрываемые, потому что, в отличие от свободных креативных идей, свободных денег в природе витает много. Найти хорошего инвестора — задача не простая, но вполне решаемая.

Стихийные риски — влияние неподвластных воле строящего свою карьеру человека факторов: изменение рыночной конъюнктуры, разорение компании, критические изменения правил игры в индустрии со стороны государства и фискальных органов, крушение общественно-экономической формации, войны, землетрясения, наводнения и т. д. Стихийные риски не поддаются адекватному прогнозированию при планировании карьерного проекта, поэтому их преодоление связано с «вводом плана Б» — по сути, с созданием плана развития карьеры, альтернативного первоначальному. То есть речь идет об открытии нового проекта, в котором тоже будут свои риски, и их надо учесть.

При работе с рисками следует оценить два основных фактора: вероятность наступления риска и ущерб от наступления риска.

Вероятность наступления риска выше 0,6 следует уже расценивать как ограничение. Для этого необходимо включать дополнительные варианты действий в этапы планирования и оптимизации плана. Вероятность риска менее 0,5 следует подстраховать некими дополнительными ресурсами, но в основные шаги этапа планирования и оптимизации плана этот риск можно не включать.

Для более точной работы с рисками следует учесть наносимый ими ущерб. Опасность (ущерб) от наступления риска можно экспертно оценить по шкале от 1 до 10, где 1 — ущерб почти не ощущается, а 10 — ущерб приведет к закрытию проекта. Умножив вероятность наступления риска на коэффициент ущерба, получаем степень зависимости проекта от риска. Чем ближе полученное число к 10, тем серьезней риск.

Общие положения карьерного планирования

Целевая ориентация планов. Планирование карьеры государственного служащего представляет собой процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения. Цели — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотели бы добиться подразделения государственной службы.

Базисная цель карьерного планирования — разработка и фиксирование мер, обеспечивающих профессионально-квалификационное развитие и должностное продвижение служащих государственного органа.

Включение служащего в карьерный процесс реализуется в результате совмещения его индивидуальных целей жизнедеятельности и интересов организации. Чем большее число служащих увидит (осознает) в общем карьерном плане такие совмещения и чем глубже, прочнее, реальнее представлена в плане эта связка, тем продуктивнее будет карьерная активность государственных служащих.

Цели должны быть реальными, конкретными и измеримыми. Это требование необходимо проводить в мероприятиях кадрового мониторинга. Например, если планируется подготовка, переподготовка, повышение квалификации и прочие мероприятия персонала, то необходимо фиксировать ее специализированную направленность, форму и длительность подготовки, число обучающихся, их имена в приложении и т. д. Если планируются должностные перемещения, то указываются конкретные должности, календарные сроки, формы отбора претендентов на замещение прогнозируемых вакансий и т. д.

Цели должны быть взаимоподдерживающими. Например, повышение квалификации будет более эффективно, если оно имеет высокую личную мотивацию в сочетании с оценочной служебной аттестацией и служебно-статусными изменениями.

Адресность планов. Центральный адресат и субъект карьерного планирования — государственный служащий.

Индивидуальный план карьерного развития основывается прежде всего на личных целях служащего в его профессионально-

квалификационном развитии. Он может включать в себя работу по самообразованию, развитию умений и навыков, расширению коммуникаций, обретению новых способов служебной деятельности, освоению должности. Одновременно индивидуально планируются работы по реализации мер общего карьерного плана организации, адресованных конкретному служащему или однотипной группе сотрудников.

Индивидуальный план может быть предназначен исключительно для личного пользования, но может быть с согласия служащего использован при подготовке общего карьерного плана.

Последний вариант желателен и целесообразен, так как способствует конкретизации общего планирования карьерного движения и более тесной связке интересов служащего и организации.

Общий план карьерного развития кадров организации адресуется конкретным исполнителям в соответствии с их компетенцией и отношением к планируемым мерам.

Ориентация планов во времени. Планирование карьеры — непрерывный процесс. Каждый полученный результат порождает новые цели. Любое, в том числе плановое, карьерное движение неизбежно связано с различного рода проблемами и даже кризисами, разрешение которых требует корректировки планов или отдельного планирования.

Индивидуальная карьера — это социальная жизнь человека в ее развитии. Карьерное движение в органах государственной власти отражает жизнь кадрового корпуса государственной службы округа. Поэтому как служащему, так и организации необходимо иметь стратегический план карьерного развития («карьерное кредо»). Он представляет собой четко и кратко сформулированные стратегические целевые установки (принципы) организации или индивида, рассчитанные на бессрочное постоянное руководство ими в карьерном самодвижении и управлении карьерным процессом.

Долгосрочный план разрабатывается на срок более пяти лет. Он включает в себя цели, достижение которых требует накопления качественных изменений, необходимых для перехода на новый статусный уровень или состояние развития организации. В содер-

жательном отношении этот вид планирования отражает работу по проектированию и освоению нового способа служебной деятельности. Это связано со средней продолжительностью жизни управленческих технологий (5-10 лет).

Среднесрочный план разворачивается во временном интервале от одного года до пяти лет. Он структурирует долгосрочные цели и периодизирует работы по их достижению в практике государственной службы.

Краткосрочные планы регламентируют действия по достижению «промежуточных» целей развития, которые могут быть реализованы за один месяц или квартал.

Текущие или оперативные планы ориентируют на конкретные развивающие мероприятия в течение предельно короткого времени (недели или одного дня).

Организация планирования. Организовать планирование карьеры в аппарате государственного органа — значит определить цели и обеспечить необходимый порядок разработки системы мер по их достижению конкретными служащими.

Подготовительный этап. Работы разворачиваются по решению руководителя органа (организации). Исполнители — кадровая служба и руководители подразделений. Целесообразно создание временной плановой группы (ВПГ).

На этом этапе:

- определяются (уточняются) стратегические цели подразделения или органа государственной службы;
- анализируется предыдущая деятельность подразделения или органа государственной службы, выявляются проблемы, связанные с состоянием кадров, намечаются основные направления их разрешения;
- проектируются изменения способа служебной деятельности, необходимые для достижения стратегических целей организации и разрешения имеющихся проблем;
- исследуются процесс индивидуального карьерного движения, его связь с совершенствованием способа служебной деятель-

ности, а также имеющиеся предпосылки развития механизмов самодвижения и стимулирующие возможности организации;

- разрабатывается рабочая гипотеза плана карьерного развития государственного служащего, которая доводится до сведения всех работников подразделения с проведением соответствующей разъяснительной работы.

Составление планов. Осуществляется в реверсивном движении от частного к общему (проектирование) и обратно (утверждение).

Индивидуальные карьерные планы разрабатываются каждым служащим и, в части профессионально-квалификационного продвижения, представляются непосредственным руководителям.

Карьерные планы подразделений организации включают в себя, наряду с общими мерами по обеспечению профессионально-квалификационного продвижения служащих, проект должностных перемещений.

Карьерные планы организации — анализ предложений «снизу», соотнесение с потребностями и возможностями организации, согласование с условиями служебной вертикали, координация с заинтересованными органами и организациями (учреждениями), утверждение.

Включение планов в действие — постановка руководителями всех уровней задач по реализации планов, разъяснительная работа среди служащих, входной контроль.

Корректировка планов. Осуществляется в текущем порядке и в соответствии с контрольными сроками исполнения.

§ 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ОЦЕНКА КАРЬЕРНОГО ДВИЖЕНИЯ

Структура, содержание и оценка эффективности карьерных планов государственных служащих производится по отдельным этапам и видам карьерного движения.

Индивидуальные планы. Индивидуальное планирование карьеры — процесс действий, связанных непосредственно с продвижением на вышестоящие должности. Более открытыми могут быть

разделы плана, направленные на совершенствование индивидуального способа служебной деятельности (профессионально-квалификационное продвижение).

Мера открытости плана зависит от характера отношений в коллективе в целом, а также между служащим государственного органа власти и его руководителем. В любом случае карьерный план связан с конкретными взаимоотношениями как по вертикали, так и по горизонтали. Их основа — здоровое соперничество в движении к вышестоящей должности и наращивании служебной продуктивности (конкурентоспособности способа деятельности). В связи с этим структура индивидуального плана карьеры может иметь открытую (более открытую) и закрытую (менее открытую) части. Эти части могут быть оформлены в виде самостоятельных разделов (для удобства представления руководству открытой части) либо интегративно сочетаться в общей структуре и ее компонентах. В последнем варианте для согласования и формального представления извлекаются раскрываемые данные.

В целом структура индивидуального плана предусматривает следующие составляющие.

Анализ достижений. В этом разделе оценивается пройденный путь:

- что изменилось во внутреннем состоянии (личностном и профессиональном);
- что изменилось в отношениях с руководителями и коллегами по службе;
- как повлияли внутренние и внешние изменения на результативность служебной деятельности (по занимаемой должности и в целом по организации);
- что изменилось в реальном служебном статусе (должностное положение, объем полномочий, расширение прав, материальный уровень и т. д.);
- какие допущены ошибки в служебной тактике и чем они обусловлены;
- какие резервы квалификационного и должностного продвижения остались неиспользованными.

Уточнение карьерной стратегии и определение основных ближайших целей. Осуществляется на основе ответов на вопросы:

- Что я хочу? Что я могу? Что требует от меня организация?
- Что нужно предпринять для дальнейшего углубления связи собственных и общих интересов?
- Что в этой связке будет способствовать моему дальнейшему продвижению?
- В чем и за какое время я могу продвигнуться?

Развитие карьерных ресурсов. Основные направления:

- развитие личностных способностей (восприятие обстановки, реакция на ее изменения, запоминание и систематизация успешных решений в сложных служебных ситуациях, тренировка воли, совершенствование тактики общения, наращивание уверенности в собственных силах, укрепление лидерских качеств, углубление чувства долга и ответственности и т. д.);

- пополнение арсенала знаний (конкретно — каких и каким образом);

- развитие конкурентоспособности индивидуального способа деятельности (инновации, оригинальные решения и предложения, повышение результативности и производительности служебного труда, презентация достижений и возможностей);

- расширение и углубление служебных (формальных и неформальных) связей;

- укрепление здоровья (освоение приемов рекреации, тренировка поисковой активности, общие оздоровительные меры, медицинское оздоровление).

Освоение карьерной среды. Служебная среда:

- карьерный маркетинг — активное соотнесение своего способа служебной деятельности с потребностями службы, обеспечение его конкурентоспособности и стимулирование спроса в конкретной служебной сфере;

- освоение должности — приведение компетентности в соответствие с требованиями по должности;

- выход за пределы должностных требований — освоение элементов деятельности смежных и вышестоящей должностей.

Внеслужебная профессиональная среда: создание и развитие профессиональных основ постслужебной карьеры, имея в виду трансформацию карьерной стратегии в случае увольнения со службы при административно-организационных ситуациях или прекращении службы в связи с достижением пенсионного возраста. Вне-служебная социальная среда: укрепление семейных отношений, поддержание и развитие дружеских связей, участие в общественной деятельности.

Общие планы. Вводная часть. Во вводной части раскрываются стратегические факторы развития деятельности органа государственной власти, необходимые функциональные и структурные изменения, предполагаемые или намечаемые перемены в условиях стимулирования труда государственных служащих. Фиксируются изменения требований к исполнению должностных обязанностей и в практике оценки эффективности службы. Приводятся итоговые данные о карьерных продвижениях служащих в предшествовавшем плановом периоде, а также сведения о возможных вакансиях и учебно-практических ротациях.

Карьерный отбор кандидатов на службу. Рассчитывается потребность в замещении имеющихся и предполагаемых вакантных должностей старших и младших специалистов и планируются работы по подбору кандидатов из числа выпускников высших учебных заведений, работников иных сфер труда.

Указываются конкретные источники подбора кандидатов, формы отборочных работ, сроки их проведения и ответственные исполнители. Планируются занятия с исполнителями по методике отбора лиц, перспективных в карьерном отношении.

Профессиональное карьерное развитие служащих. Предусматриваются:

- профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации служащих с указанием количества подлежащих подготовке, ее место и форма (в процессе Службы, без отрыва от службы — вечерние занятия; с частичным периодическим отрывом — заочное или очно-заочное обучение, учеба на очных отделениях);

- инструктажи, наставничество, ротация;
- лекционные занятия;
- рассмотрение практических ситуаций;
- деловые игры;
- самообразование.

Наряду с указанными формами и методами традиционного профессионального развития служащих в интересах их карьерного движения планируется специальная подготовка по самоорганизации карьеры. Такая подготовка предполагает использовать семинары, консультации, собеседования; встречи с лицами, достигшими карьерных высот; учебные «разборы» заметных должностных перемещений в организации, случаев карьерных тупиков и кризисов и т. д.).

Стимулирование карьерного движения. Имеет целью пробуждение и развитие интереса государственных и муниципальных служащих к карьерному движению в системе государственной службы. Основные направления работ:

а) повышение привлекательности государственной службы. На уровне администрации округа, например, это могут быть мероприятия:

- встречи с руководителями государства, округа, политическими деятелями, первыми лицами аппарата губернатора;
- встречи с представителями общественности, представителями научных, социальных, культурных организаций, раскрывающих на конкретных примерах социально-организационное значение государственной службы;
- укрепление связей со средствами массовой информации, журналистами, специализирующихся на отражении позитивных процессов в государственно-служебной деятельности, PR-акции;
- привлечение внимания писателей, художников, артистов, деятелей кино к судьбам людей, реализующих себя в социально-продуктивной государственной службе;
- повышение социально-экономической и правовой защищенности государственных служащих;

б) повышение привлекательности служебной карьеры государственного служащего:

- формирование материальных и социальных (ролевых, служебно-правовых) различий в статусе служащих в зависимости от их квалификационного и должностного продвижения;
- проведение гласных рейтинговых исследований с участием выявленных лидеров карьерного движения;
- организация конкурсов инновационных предложений по совершенствованию технологии служебно-должностной реализации;
- формирование соревновательного настроения в подразделениях государственной службы.

Организационные работы. Предусматриваются меры по совершенствованию организационной структуры органов государственной и муниципальной власти и их подразделений:

- а) в соответствии с развитием способа служебной деятельности, связанного с карьерным движением;
- б) для устранения функционально-структурных деформаций, нарушающих равномерность должностных перемещений (карьерные пробки).

Карьерные перемещения.

- а) Планирование вакансий в связи:
 - с увольнением по достижении пенсионного возраста;
 - с увольнением по инициативе служащего;
 - с понижением в должности;
 - с переводом в другие органы.
- б) Формирование резерва кандидатов на повышение в должности. Проведение аттестаций, конкурсов, собеседований, оценка результатов профессионального развития и обучения и т. д.
- в) Работа с резервом: специальная подготовка; стажировка; руководство программами, проектами, временными творческими коллективами; ротация.
- г) Назначение на должность (план замещения вакансий).

Реализация карьерных планов государственных служащих и оценка эффективности планирования

Обеспечение исполнения планов. Работы осуществляются в следующих направлениях:

- утверждение планов линейными руководителями с определением порядка их исполнения (назначение ответственных исполнителей, установление контрольных сроков докладов, отчетов, форм поощрения за успешное исполнение и т. д.);
- доведение планов до сведения исполнителей и коллективов служащих, проведение разъяснительной работы;
- создание условий исполнения запланированных работ (финансирование, материальное обеспечение, консультативная помощь, обеспечение методическими материалами);
- контроль исполнения (входной — оценка правильности понимания поставленных задач;
- текущий — проверка хода выполнения; предварительный — перед окончанием работ; итоговый — путем отчетов);
- общее подведение итогов выполнения планов за отчетный период;
- поощрение успешной деятельности исполнителей.

Оценка эффективности планирования карьеры.

Наиболее часто встречающейся ошибкой в отчетах о выполнении планов является их ориентация на число выполненных мероприятий и анализ соответствия контрольных и реальных сроков исполнения. Эта ошибка — скорее вынужденное действие, являющееся следствием неконкретности поставленных целей, слабой связи запланированных работ с их направленностью на обеспечение карьерного движения.

Интегральный критерий оценки эффективности карьерного планирования обуславливается выполнением запланированных работ, фактами профессионально-квалификационного и профессионально-должностного продвижения служащих во взаимосвязи с повышением результативности государственно-служебной деятельности органа государственной власти.

Оценка профессионально-квалификационного продвижения служащих.

Охват служащих профессиональной подготовкой. Этот показатель рассчитывается как $A = B/C \times 100\%$, где B — число служащих, прошедших профессиональную подготовку; C — число служащих, подлежащих обучению по плану.

Структура профессиональной подготовки. Оценивается (косвенно) глубина подготовки — распределение обучавшихся по видам обучения (краткосрочные семинары, заочное, очное обучение и т. д.). Рассчитывается по вышеуказанной формуле, где B — число служащих, прошедших обучение по соответствующей форме, C — общее число служащих, прошедших плановое обучение. Глубина подготовки тем значительнее, чем большее число служащих охвачено длительными формами обучения.

Результативность профессиональной подготовки. Оценивается по качественным критериям и количественным показателям. Качество подготовки может быть оценено по итоговым заключениям преподавателей (экзаменаторов), в ходе собеседования, экспертным методом и т. д. Прямой карьерный результат может быть оценен по той же формуле, где B — число служащих, которым повышен квалификационный разряд после прохождения подготовки; C — общее число служащих, прошедших подготовку. Аналогичным способом можно рассчитать влияние подготовки на должностное продвижение.

Оценка профессионально-должностного продвижения.

Эффективность зачисления в резерв. Этот показатель рассчитывается как $A = B/C \times 100\%$, где B — число служащих, назначенных на вышестоящие должности из резерва, к общему числу лиц, состоявших в резерве (C).

Средний срок пребывания в резерве. Этот показатель рассчитывается тем же способом: B — среднее число месяцев (лет) между зачислением в резерв и занятием вышестоящей должности для всех сотрудников резерва, получивших повышение в должности в течение отчетных периодов, и C — общее число этих сотрудников.

Текучесть резерва руководителей. Этот показатель рассчитывается по указанной выше формуле, где B — число сотрудников из

резерва, покинувших организацию в течение отчетного периода без повышения в должности, С — общее число служащих в резерве.

Общее должностное продвижение. Этот показатель рассчитывается как $A = B/C \times 100\%$, где В — число служащих, назначенных на вышестоящие должности, С — общее число служащих.

Стороннее назначение на должности руководителей. В указанной формуле: В — число назначений на ключевые должности лиц из сторонних организаций, С — общее число назначений на ключевые должности в периоде.

Оценка развития карьерного потенциала органа государственной власти.

Оценивается динамика отношения государственных служащих к служебной карьере и их активности в реализации индивидуальных карьерных планов. Целесообразно проведение соответствующего анализа силами специалистов — социальных психологов, социологов или работников кадровых служб, прошедших специальную подготовку.

Примерные ориентиры исследования:

- карьерное настроение государственных служащих (число лиц, имеющих карьерную цель);
- мотивы карьерного движения государственных служащих;
- представления о реальности карьеры по месту прохождения государственной службы (видение перспективы квалификационного и должностного роста);
- информированность государственных служащих о предполагаемых и имеющихся вакансиях на ключевые должности руководителей в организации;
- характер оценки государственными служащими существующей в органе государственной или муниципальной власти практики выдвижения на должности руководителей;
- наличие у государственных служащих индивидуальных карьерных планов, их реализация;
- действующие в органе государственной власти факторы, способствующие карьерному движению и тормозящие этот процесс.

Выше представлены ориентировочные подходы к оценке эффективности карьерного планирования. В целом это творческий

процесс, который тем продуктивнее, чем активнее в нем принимают участие не только сам государственный или муниципальный служащий, но и заинтересованные лица из числа государственных, муниципальных служащих, руководителей всех уровней и специалистов по вопросам управления карьерой служащих.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Основы планирования карьеры. Организация планирования.
2. Условия планирования карьеры.
3. Матрица планирования карьеры.
4. Технологические основы планирования карьеры.
5. Целевая ориентация планов карьерного процесса.
6. Адресность планов. Проблематика соотношения планов.
7. Ориентация планов карьеры во времени.
8. Структура карьерных планов.
9. Содержание карьерных планов.
10. Этапы планирования карьеры.
11. Стратегия планирования карьеры.
12. Оперативный план карьеры.
13. Риски планирования карьеры.
14. Общие положения карьерного планирования.
15. Виды карьерных планов. Индивидуальные планы карьеры. Общие планы карьеры.
16. Планирование служебно-профессионального и должностного роста.
17. Эффективность и оценка карьерного движения. Оценка профессионально-квалификационного продвижения служащего. Оценка профессионально-должностного продвижения.
18. Оценка развития карьерного потенциала организации.
19. Обеспечение исполнения планов карьерного движения.
20. Оценка эффективности планирования карьеры. Ее критерии.
21. Механизмы стимулирования карьеры. Квалификационные формы стимулирования; надбавки и преференции.
22. Анализ достижений и несоответствий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Карьерное движение в системе государственной и муниципальной службы — естественный и саморазвивающийся процесс. Успешная карьера многих работников не только объективна, но и во многом является результатом удачного стечения обстоятельств на пути способных и добросовестных служащих. Но практика эффективного построения государственной и муниципальной службы требует целенаправленного формирования процессов профессионального движения, в которое будут втягиваться предельно большое число государственных и муниципальных служащих. В противном случае взлет должностных карьер отдельных государственных служащих будет диссонировать с групповыми ожиданиями остальных служащих и создавать систему субъективных ограничений и преград в их профессиональном развитии.

В то же время организации государственного и муниципального управления заинтересованы в системном развитии служебного потенциала, базовым фактором которого является общая конструктивная карьерная активность. Эта активность создается и поддерживается карьерной стратегией — целенаправленным, долгосрочно ориентированным управлением карьерой, в которую включаются все служащие. Процесс эффективного управления карьерой государственного и муниципального служащего начинается с планирования. В организации государственной власти функции по планированию карьеры государственного служащего могут распределяться самым различным образом. В таком планировании могут принимать деятельное участие как сам государственный служащий, так и кадровая служба органа государственной власти и его непосредственный руководитель. Этот процесс отражен в представленной работе.

В заключение можно отметить ряд рассмотренных вопросов и представленных выводов.

Проблема кадрового состава государственных и муниципальных служащих на сегодняшний день действительно приобрела пер-

востепенное значение, так как качественный состав кадров органов местного самоуправления не полностью соответствует требованиям современного управления. В условиях демократических преобразований, развития рыночных отношений, многообразия форм собственности нужны кадры нового типа, новой формации, способные решать качественно иные управленческие задачи. Для решения кадровой проблемы в целом создано Министерство регионального развития. Цель создания данного Министерства — это укрепление кадрового состава государственных служащих, контроль за подбором квалифицированных кадров в регионах и сохранением профессиональных кадров на местах.

На протяжении последнего десятилетия в России формируется четкая система государственной и муниципальной службы. Появляются новые нормативные акты, регламентирующие различные сферы деятельности государственных и муниципальных органов, которые оказывают значительное влияние на карьерные процессы муниципальных служащих.

За последние годы создана законодательная база, позволяющая как государственным и муниципальным органам, так и самим служащим составлять планы развития карьеры, учитывая возможные перспективы, определять пути для достижения поставленных целей.

Но немаловажной проблемой в управлении карьерой служащих является расхождение теоретических основ планирования карьеры с реальностью. Слабо развита система стимулирования труда государственных и муниципальных служащих (особенно это касается нижнего звена), недостаточно полно освещаются перспективы службы. Следствием этого является отток профессионалов из органов государственной и муниципальной службы и крайне малый приток новых квалифицированных кадров.

Необходимо, чтобы оговоренная в нормативно-правовых актах система управления карьерой претворялась в жизнь на местах. Особенно это должно коснуться процедуры отбора кадров. Важно, чтобы в систему государственной и муниципальной службы попадали люди, заинтересованные в продвижении по службе, профес-

сиональном развитии, так как профессионализм в сфере государственного и муниципального управления — это, в первую очередь, отчетливое понимание меры своей ответственности за порученное дело.

Особенно актуальным для существенного укрепления состава персонала государственной и муниципальной службы является активное использование возможностей специальных образовательных учреждений, осуществляющих обучение кадров с учетом приоритетных в сегодняшних условиях специальностей и динамично возрастающих требований к их профессионализму и квалификации.

Представляется целесообразным в эффективном решении карьерных процессов активнее планировать переподготовку руководящих кадров, повышение их квалификации, увязывая эту деятельность с формированием кадрового резерва, с планированием карьерного продвижения, ротацией кадров и повышением индивидуальной оплаты труда.

Необходимо строго соблюдать существующее законодательство в вопросах работы с кадрами в органах местного самоуправления и службы в целом, а также предусмотренных процедур и нормативных требований в отношении проведения конкурсов, квалификационных экзаменов и аттестаций.

Служебная карьера — движущая сила аппарата государственной и муниципальной службы. И для того, чтобы этот аппарат работал, каждый должен занять в нем четкое место, определив при этом свои карьерные цели и пути их реализации. Именно карьерный принцип отбора кадров на государственную и муниципальную службу в наибольшей мере определяет эффективное управление, следовательно — всю нашу жизнь.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Тема 1. Определение, типология и этапы карьеры

1. В широком смысле понятие «карьера» определяется как:

- а) жизненный успех;
- б) социальное статусное движение;
- в) успешная работа;
- г) профессиональный рост.

2. Сложность карьеры определяется:

- а) вариативностью факторов карьеры;
- б) содержанием труда;
- в) физическими параметрами труда;
- г) профессиональным образованием.

3. В содержании карьеры выделяют аспект:

- а) функциональный;
- б) логический;
- в) социальный;
- г) национальный.

4. Понятие деловой карьеры определяется сферой:

- а) профессиональных отношений;
- б) личностных отношений;
- в) функциональных возможностей;
- г) социальных предложений.

5. Принцип соразмерности построения трудовой карьеры предполагает определение:

- а) ресурсов развития;
- б) социальных связей;
- в) особенностей деятельности;
- г) сроков достижения целей.

6. Принцип непрерывности построения трудовой карьеры предполагает:

- а) планирование карьерных действий;

- б) создание ресурсного резерва;
- в) проявление способностей работника;
- г) гибкость трудовых отношений.

7. Принцип осведомленности в построении трудовой карьеры предполагает процесс:

- а) распределения сил на карьерном пути;
- б) четкого учета рабочего времени;
- в) полной информированности работника;
- г) избегания конфликтов.

8. Определение типа карьерного процесса дает представление о его:

- а) профессиональной специфике;
- б) содержании;
- в) временных этапах движения;
- г) направленности и внутренней организованности.

9. Вид карьеры, определяющий направление движения работника в профессиональной трудовой карьере:

- а) деловая;
- б) профессиональная;
- в) внутриорганизационная;
- г) вертикальная.

10. Мотивы работника в профессиональном карьерном движении относят к факторам карьеры:

- а) внутренним;
- б) внешним;
- в) промежуточным;
- г) оперативным.

Тема 2. Выбор и механизмы движения карьерных процессов

11. Вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих:

- а) ступенчатая;
- б) горизонтальная;

- в) центростремительная;
- г) специализированная.

12. *Профессиональное движение в рамках типичной карьеры характеризуется:*

- а) планомерным замещением должностных позиций;
- б) воспроизведением полного цикла должностных позиций;
- в) последовательным профессиональным движением;
- г) временными параметрами.

13. *Безопасность и социальное признание реализуются преимущественно на _____ этапе трудовой карьеры:*

- а) становления;
- б) предварительном;
- в) продвижения;
- г) сохранения.

14. *Этап завершения карьеры характеризуется процессами:*

- а) закрепления социального признания;
- б) самореализации;
- в) профессиональным развитием;
- г) самовыражением в новой сфере.

15. *Предварительный этап профессиональной карьеры начинается с возраста:*

- а) школьного;
- б) абитуриента;
- в) вузовского;
- г) первичной трудовой деятельности.

16. *Реалистический тип человека (по Дж. Голланду) эффективно реализуется в профессиях, связанных с деятельностью:*

- а) инструментальной;
- б) творческой;
- в) социальной;
- г) предпринимательской.

17. *Типология человека, разработанная Е. А. Климовым, предполагает количество _____ типов предрасположенности к профессии:*

- а) 2;

- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.

18. Конкуренция является фактором карьеры:

- а) внутренним;
- б) внешним;
- в) включенным;
- г) ситуативным.

19. Недостаточность внутренних ресурсов и способов мобилизации их в карьерном движении называют факторами:

- а) торможения;
- б) сопротивления;
- в) сдерживания;
- г) ограниченности.

20. План постановки карьерных целей должен включать пункт:

- а) об особенностях профессиональной деятельности;
- б) о ключевых шагах в достижении целей;
- в) социальных достижений;
- г) о барьерах, мешающих карьерному движению.

Тема 3. Развитие и самоуправление карьерой

21. Одной из проблем объективной оценки профессиональной деятельности в карьерном движении специалиста является:

- а) отсутствие методик;
- б) вариативность оценок;
- в) отсутствие нормативной базы;
- г) субъективизм экспертов.

22. Зачисление работника в кадровый резерв:

- а) стимулирует карьеру;
- б) тормозит карьерное движение;
- в) не влияет на карьеру;
- г) снижает интерес к карьере.

23. Одним из наиболее важных личностных качеств успешной карьеры Дж. Холэнд определил:

- а) общительность;
- б) рассудительность;
- в) предприимчивость;
- г) креативность.

24. Целью карьеры можно считать:

- а) возможные достижения;
- б) ожидание карьерного случая;
- в) модель желаемого карьерного результата;
- г) профессиональную мечту.

25. При оценке и отборе кандидатов на выдвижение учитывают систему качеств работника:

- а) взглядов и ориентаций;
- б) деловых и личностных характеристик;
- в) профессиональной осведомленности;
- г) возрастных характеристик.

26. Тайм-менеджмент в процессе планирования карьеры позволяет:

- а) рационально использовать время;
- б) проводить анализ профессиональных интересов;
- в) формировать самоотчет;
- г) координировать физические затраты.

27. Составление карьерограммы предполагает планирование:

- а) мотивации работника;
- б) формирование интересов;
- в) трудозатрат в карьерном движении;
- г) этапов карьерного движения.

28. Динамика развития карьеры предполагает:

- а) возможности профессионализации;
- б) приобретение профессиональных компетенций;
- в) скорость карьерного движения;
- г) объем профессиональных умений.

29. Проверка и оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работника в карьерном движении называют:

- а) исследованием;
- б) аттестацией;
- в) администрированием;
- г) отбором.

30. Наиболее принимаемой сообществом цифрой возможности человека самостоятельно организовать профессиональную карьеру является:

- а) 10-15%;
- б) 20-30%;
- в) 30-50%;
- г) 50-70%.

Тема 4. Карьерное планирование

31. Документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения работника, называют:

- а) протоколом намерений;
- б) профессиональной ориентировкой;
- в) профессиональным паспортом работника;
- г) карьерным планом.

32. Оптимальное нахождение работника в должности составляет:

- а) 1-2 года;
- б) 2-3;
- в) 3-4;
- г) 4-5 лет.

33. Карьерную ориентацию определяют:

- а) направления карьерного движения;
- б) формы профессиональной ориентации;
- в) сроки карьеры;
- г) круг социальных проблем карьеры.

34. Наиболее важным в постановке карьерных целей является принцип:

- а) постепенности;
- б) осведомленности;
- в) привлекательности;
- г) вариативности.

35. Принцип прогрессивности и последовательности в постановке карьерных целей предполагает:

- а) этапность карьерного движения;
- б) необходимость профессионального роста;
- в) прогрессивно возрастающую сложность карьерных целей;
- г) соподчиненность этапов карьеры.

36. Специализированные направления деятельности органа управления карьерным движением персонала определяются его:

- а) задачами;
- б) планами;
- в) средствами;
- г) функциями.

37. Функция управления карьерой, связанная с возрастанием требований к личности работника, его нравственным потенциалом, называется:

- а) информационной;
- б) воспитательной;
- в) социальной;
- г) административной.

38. Персонификация планирования карьеры предполагает необходимость учета в ее структуре:

- а) личностных качеств работника;
- б) технологических параметров труда;
- в) уровня профессиональной специализации;
- г) социального статуса работника.

39. Параллельные системы карьерного роста работника основаны на оценке его:

- а) сопоставительных показателей;

- б) уровня профессиональных возможностей;
- в) ответственности;
- г) степени сложности выполняемой работы.

40. По критериям направленности и продолжительности этапов профессиональной карьеры выделяют ее вид:

- а) статусная;
- б) преобразующая;
- в) целевая;
- г) прагматичная.

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

| | | | |
|--------|--------|--------|--------|
| 1 — б | 11 — в | 21 — г | 31 — г |
| 2 — а | 12 — б | 22 — а | 32 — г |
| 3 — в | 13 — б | 23 — а | 33 — а |
| 4 — а | 14 — г | 24 — в | 34 — в |
| 5 — г | 15 — а | 25 — б | 35 — в |
| 6 — б | 16 — а | 26 — а | 36 — г |
| 7 — в | 17 — г | 27 — г | 37 — б |
| 8 — г | 18 — б | 28 — в | 38 — а |
| 9 — г | 19 — в | 29 — б | 39 — г |
| 10 — а | 20 — б | 30 — а | 40 — в |

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Определение карьеры.
2. Характеристики карьеры.
3. Социальный аспект карьеры.
4. Личностный аспект карьеры.
5. Процессная сущность карьеры.
6. Категории планирования карьеры.
7. Принципы построения карьеры.
8. Классификация видов профессиональной карьеры.
9. Самоэффективность в карьерном движении.
10. Примеры типологизации профессиональной карьеры.
11. Виды карьеры.
12. Этапы и стадии карьерного процесса.
13. Проблема выбора карьеры.
14. Принципы предрасположенности к карьере.
15. Внешние факторы выбора карьеры.
16. Внутренние факторы выбора карьеры.
17. Факторы торможения карьеры.
18. Ценности определения карьеры.
19. Мотивация карьеры.
20. Определение карьерных целей.
21. Особенности карьеры государственных и муниципальных служащих.
22. Личностная ориентация карьеры государственных и муниципальных служащих.
23. Гендерные особенности планирования карьеры.
24. Ролевые проекции карьеры.
25. Целевая ориентация карьеры в государственной и муниципальной службе.
26. Управление карьерой служащих.
27. Рекомендации по организации карьеры.
28. Понятие динамики развития карьеры.

29. Зачисление в кадровый резерв как инструмент карьерного движения.
30. Аттестация как инструмент карьерного движения.
31. Самоорганизация служащих в карьерном процессе.
32. Принципы постановки карьерных целей.
33. Функции управления карьерой.
34. Кадровые службы в организации карьеры.
35. Основы планирования карьеры.
36. Матрица планирования карьеры.
37. Технологические основы планирования карьеры.
38. Структура карьерных планов.
39. Содержание карьерных планов.
40. Этапы планирования карьеры.
41. Стратегия планирования карьеры.
42. Оперативный план карьеры.
43. Риски планирования карьеры.
44. Общие положения карьерного планирования.
45. Виды карьерных планов.
46. Эффективность и оценка карьерного движения.

ГЛОССАРИЙ

Автономия личности — обособленность личности, т. е. способность к самоопределению своих позиций.

Авторитаризм как форма политической власти часто сочетается с автократией (форма отношения к власти) и диктатурой (форма осуществления власти), хотя это не обязательно. Например, любая революция, в том числе демократическая, будет проявлением авторитаризма (так как революция происходит тогда, когда существующая правовая система не может справиться с текущей ситуацией, а иной правовой системы пока не существует; революция полностью ломает существующую правовую систему и, находясь таким образом в правовом вакууме, авторитарно объявляет себя носителем власти).

Авторитарность — социально-психологическая характеристика стиля руководителя (лидерства). Проявляется в сосредоточении в руках одного человека всей полноты власти, в устранении других людей от решения совместной деятельности, в подавлении их инициативы, в воздействии на них преимущественно мерами принуждения.

Авторитет — 1) влияние, которым пользуется группа или индивид в различных сферах жизни, основанное на признании их опыта, знаний, нравственных достоинств и т. п.; 2) признание за индивидом права принимать решения в значимых для отдельных лиц или группы ситуациях.

Анкетный опрос — метод социально-психологического исследования с помощью анкет. Проводится в целях выяснения биографических данных, мнений, ценностных ориентаций, социальных установок и личностных черт опрашиваемого.

Атрибуция каузальная (от лат. *causa* — причина и *attribuo* — придаю, наделяю) — интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

Аттитюд — опирающаяся на эмоции предрасположенность к позитивной или негативной оценке объекта.

Аттракция (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать) — понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Аффективное сообщение — сообщение, целью передачи которого является возбуждение эмоций адресата сообщения.

Аффилиация — стремление человека быть в обществе других людей.

Вербальный — термин, применяемый в психологии для обозначения форм знаковой системы передачи информации, материала, а также процессов оперирования с этим материалом, реализуемых через речь.

Влияние (в психологии) — процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т. п. в ходе взаимодействия с ним.

Внутригрупповой фаворитизм — стремление каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.

Группа референтная — реальная или воображаемая социальная общность, на нормы, ценности и мнения которой индивид ориентируется в своем поведении.

Групповая поляризация — социально-психологическое явление, характеризующееся тем, что в ходе групповой дискуссии изначально разноречивые мнения отдельных членов группы к завершению не сглаживаются, а заостряются, разделяя группу на две полярные группировки.

Группообразование — процесс превращения первоначально случайной общности людей в обособленную малую группу, обладающую определенной внутренней структурой и типологическими признаками.

Деиндивидуализация — утрата самосознания и боязни оценки; возникает в групповых ситуациях, которые обеспечивают анонимность и не концентрируют внимание на отдельном индивиде.

Депривация (от англ. *deprivation* — лишение, отнятие) — ощущение острого дефицита, отсутствия материальных и духовных ресурсов, необходимых для полноценного развития индивида.

Дистанция социальная — степень близости или отчуждения классов, социальных групп и лиц по их положению в обществе.

Достижения мотивация — потребность субъекта в достижении успеха в различных видах деятельности, особенно в условиях соревнования с другими людьми.

Дружба — вид устойчивых индивидуально-избирательных межличностных отношений, характеризующихся взаимной привязанностью их участников, усилением процессов аффилиации, взаимными ожиданиями ответных чувств и предпочтительности.

Заражение — 1) процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида (человека или животного) другому на психофизиологическом уровне контакта помимо или дополнительно к собственно смысловому воздействию; 2) способ влияния, основывающийся на общем переживании большой массы людей одних и тех же эмоций.

Идентификация — 1) распознавание чего-либо; 2) отождествление с кем-либо, с чем-либо; 3) уподобление (как правило, неосознанное) себя значимому другому (напр., родителю) как образцу на основании эмоциональной связи с ним.

Идентификация внутригрупповая — возникающая в совместной деятельности форма гуманных отношений, при которой переживания одного из группы даны другим как мотивы поведения, организующие их собственную деятельность, направленную одновременно на осуществление групповой цели и на устранение фрустрирующих воздействий.

Идентификация групповая — отождествление себя с какой-либо (большой или малой) социальной группой или общностью, принятие ее целей и ценностей, осознание себя как члена этой группы или общности.

Ингибция социальная (от лат. *inhibere* — сдерживать, останавливать) — ухудшение продуктивности выполняемой деятельности, ее скорости и качества в присутствии посторонних людей или наблюдателей, как реальных, так и воображаемых.

Индивидуализация — развитие особенностей, выделяющих личность из окружающей ее массы.

Институт социализации — социальная группа, в которой личность усваивает социальное влияние, приобщается к системам норм и ценностей. Группа выступает транслятором социального опыта, в котором личность воспроизводит усвоенное ранее социальное влияние и систему социальных связей.

Интеграция — процесс или действие, имеющее своим результатом целостность, объединение, соединение, восстановление единства.

Интеракция — социально-практическое измерение общения, совокупность процессов организации межсубъектного взаимодействия.

Интервью — способ получения социально-психологической информации с помощью устного опроса.

Информационный канал — средство, с помощью которого передается сообщение.

Информация — общенаучное понятие, включающее обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом, обмен сигналами в животном и растительном мире, передача наследственных признаков от клетки к клетке, от организма к организму.

Источник — создатель сообщения, осуществляющий процессы его кодирования и отправления (выделяют четыре типа источников — личность, группа, организация, масса).

Карьера — процесс социального, профессионального движения человека, связанный с качественным изменением его статусных позиций и профессиональных возможностей, носителем которых является его личность и социальное окружение.

Когнитивная сложность — психологическая характеристика познавательной (когнитивной) сферы человека, отражает степень категориальной расчлененности (дифференцированности) сознания индивида, которая способствует избирательной сортировке впечатлений о действительности, опосредствующей его деятельность.

Когнитивное сообщение — сообщение, направленное на увеличение объема информации у реципиента.

Когнитивный диссонанс — напряжение, которое появляется при осознании несовместимости каких-либо двух знаний.

Коды — правила организации знакового взаимодействия.

Коммуникационные средства объединяют различные формы коммуникации, зачастую используя некоторую технологию для заполнения временного и пространственного расстояния между отправителем и получателем сообщения (например, книга: слова, шрифты, картинки, графика).

Коммуникация — эффективное синхронное и диахронное взаимодействие социальных субъектов, опосредованное субстанцией, имеющей смысл для них обоих.

Компетентность (социальная) коммуникативная — ориентированность в различных ситуациях общения, основанная на знаниях и чувственном опыте индивида; способность эффективно взаимодействовать с окружающими благодаря пониманию себя и других при постоянном видоизменении психических состояний, межличностных отношений и условий социальной среды.

Конативное сообщение — сообщение, направленное на побуждение адресата к активному действию.

Конвенция — договоренность, устанавливающая связь между формой и смыслом знака, функционирующая в рамках определенного сообщества.

Контент-анализ — метод социальной психологии, основанный на качественно-количественном анализе документов, подразумевающий подсчет частоты (и объема) упоминаний тех или иных смысловых единиц исследуемого материала.

Конформизм — изменения поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы.

Конформность (от лат. *conformis* — подобный, сообразный) — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позицией большинства. Проявляется в тенденции человека изменять свое

поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало мнениям окружающих, стремление приспособить его к их требованиям.

Корпорация — организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих интересов.

Культура — понятия, установки, обычаи и особенности поведения, общие для большой группы людей и передающиеся из поколения в поколение. Система убеждений, ценностей, символов, языка, паттернов поведения, которые субъект разделяет с группой, сообществом или обществом.

Лидерство — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений.

Массовая коммуникация — происходит в том случае, если сообщение получает или использует большое количество людей, зачастую состоящее из различных по своим интересам и коммуникативному опыту групп (телевидение, радио, Интернет).

Межгрупповая дискриминация — установление различий между собственной и другой группой и действие на этом основании в пользу своей группы.

Межкультурная коммуникация как между народами-носителями различных языков и коммуникативных культур, или между государствами, так и межличностная — между отдельными представителями этих народов или государств.

Межличностная коммуникация, как правило, связана с идеальной моделью коммуникации и во многом первична, в ней участвуют двое коммуникантов (но есть варианты наблюдателя, включенного наблюдателя и постороннего, коммуникации на фоне присутствующих свидетелей, в толпе, в ресторане и т. п.

Межличностные отношения — субъективно переживаемые связи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах межличностного взаимодействия.

Нормы групповые — принятые в данной общности стандарты поведения, регламентирующие отношения людей.

Общение — процесс взаимосвязи и взаимодействия социальных субъектов, в котором происходит обмен деятельностью, информацией, опытом, способностями, умениями, навыками, а также результатами деятельности.

Объект теории коммуникации — социальная коммуникация, понимаемая в широком смысле как процессы социального взаимодействия между людьми, прежде всего, информационно-знаковый аспект этих процессов.

Огруппление мышления — режим мышления, возникающий у людей в том случае, когда поиски консенсуса становятся настолько доминирующими для сплоченной группы, что она склонна отбрасывать реалистические оценки альтернативного способа действий.

Ориентация — когнитивная осведомленность и эмоции, связанные с воспринимаемым объектом.

Парадигма — совокупность знаков, в рамках которой все элементы имеют общий признак, но при этом каждый элемент отличается ото всех других.

Перцептивная защита — разновидность психологической защиты, являющаяся способом оградить личность от травмирующих переживаний, защитить от восприятия угрожающего стимула.

Перцепция (от лат. «perceptio» — воспринимать, ощущать) — процесс восприятия сообщений, осуществляемый субъектами общения; ментальная активность индивида, связанная с познанием и пониманием сообщения.

Перцепция социальная — восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов.

Подражание — следование какому-либо примеру, образцу, воспроизведение определенных вербальных и невербальных паттернов, характерных для образца.

Прагматика — раздел семиотики, посвященный изучению отношений между знаками и их пользователями — людьми и социальными общностями.

Предмет теории коммуникации — психологические, социальные, семиотические явления, процессы, отношения, возникающие в ходе и результате обмена информацией (смыслами) между социальными субъектами.

Предубеждение — установка, препятствующая адекватному восприятию сообщения или действия.

Презентационные коды — коды для сообщений, не способных существовать отдельно от коммуникатора и социальной ситуации.

Пространство социальное — социально освоенная часть природного пространства как среды обитания людей, пространственно-территориальный аспект жизнедеятельности общества и предметного мира человека, характеристика социальной структуры общества с точки зрения «расположения» социальных групп и слоев, «пространства» (условий, возможностей) их развития.

Раппорт — установление межличностного контакта.

Расизм — 1) индивидуальные предвзятые установки (предубеждения) и дискриминирующее поведение по отношению к людям определенной расы; 2) институциональная практика (даже если она не мотивирована предубеждениями), выражающаяся в том, что представителям определенной расы навязывается подчиненное положение.

Репрезентационные коды — коды для сообщений, способных существовать независимо от субъекта коммуникации.

Референтная группа (от лат. referens — сообщающий) — реальная или условная социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и в самооценке.

Реципиент — 1) получатель сообщения, осуществляющий перцепцию, декодирование сообщения (выделяют четыре типа получателей — личность, группа, организация, масса); 2) субъект, реагирующий на сообщение.

Роль — социальная функция личности, способ поведения человека в соответствии со статусом и позицией в обществе.

Роль гендерная — набор ожидаемых образцов поведения (норм) для мужчин и женщин.

Роль социальная — функция социального положения человека; нормативно одобренный образ поведения.

Селективность — избирательность реципиента, проявляющаяся в процессах восприятия, запоминания сообщения.

Семантика — раздел семиотики, посвященный изучению отношений мира знаков к объектному миру; рассматривающий законы образования и функционирования смыслов в опосредованных знаками социальных взаимодействиях.

Семантический шум — искажения параметров сообщения, которые возникают в процессе кодирования и декодирования информации в результате неправильного употребления символов, кодов, языка.

Семиотика — комплекс научных теорий, исследующих природу, виды, функции знаков, свойства знаковых систем и знаковую деятельность человека

Символические знаки — знаки, имеющие условную, являющуюся результатом договоренности между членами данного сообщества связь между означающим и означаемым.

Смысловое значение знака — свойство знака представлять, фиксировать определенные стороны, черты обозначаемого объекта; это то, что понимает человек, воспринимающий или воспроизводящий данный знак.

Сообщение — информация, т. е. закодированная идея, перемещаемая от источника к получателю.

Социализация — процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности.

Социальная дискриминация — неоправданно негативное поведение по отношению к группе или ее членам, сопровождающееся ущемлением их прав и достоинства.

Социальная информация — 1) информация, связанная с перемещением индивидуально и социально значимых смыслов;

2) совокупность знаний, сведений, данных, сообщений, которые формируются и используются в обществе субъектами, в качестве которых выступают индивиды, социальные группы и организации, целевой функцией социальной информации является регулирование отношений между людьми, человеком и природой.

Сплоченность групповая — один из процессов групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов.

Средства массовой коммуникации (СМК) — включают различные формы коммуникации. Так, телевидение и кино используют слова устного языка, картинки, музыку; газеты — слова письменного языка, шрифты, иллюстрации и т. п.

Стереотип социальный (от греч. stereos — твердый, прочный и typos — форма, образец) — обобщенная, упрощенная и ригидная система широко разделяемых представлений об опознаваемых группах людей, в которых каждый человек рассматривается как носитель одних и тех же наборов ведущих характеристик, приписываемых любому члену данной группы безотносительно его реальных качеств.

Теория социального научения — теория, согласно которой мы учимся социальному поведению посредством наблюдения и имитации и под воздействием вознаграждений и наказаний.

Теория социального обмена — теория, согласно которой человеческие взаимодействия представляют собой своеобразные сделки, ставящие своей целью увеличить «вознаграждение» и уменьшить «затраты».

Толпа — скопление людей (бесструктурное), лишенных ясно осознаваемой общности целей, но связанных между собой сходством эмоционального состояния и общим объектом внимания.

Установка — готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту.

Установка социальная (аттитюд) — субъективные ориентации индивидов как членов группы (или общества) на те или иные ценности, предписывающие индивидам определенные социально принятые способы поведения.

Фаворитизм внутригрупповой (от лат. favor — благосклонность) — предпочтение собственной группы, стремление каким-либо образом благоприятствовать ей и ее членам при сравнении с другими релевантными группами и их представителями.

Фасилитация социальная (от англ. facilitate — облегчать, усиливать) — повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа (восприятия, представления и т. п.) другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида.

Фасцинация (англ. fascination, лат. fascinatio — очарование) — совокупность средств, помогающих принятию информации реципиентом и ослабляющие действие его фильтров «доверия-недоверия».

Фрустрация (от лат. frustratio — обман, расстройство, разрушение планов) — 1) психическое состояние, выражающееся в характерных особенностях переживаний и поведения, вызываемых объективно непреодолимыми (или субъективно так понимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или решению задачи; 2) состояние краха и подавленности, вызванное переживанием неудачи.

Ценности социальные — общественная значимость материальных объектов, социально-политических и духовных образований (общественных институтов, культуры, истории, семьи и т. д.) для человека, коллектива, социальной группы, общества в целом.

Ценностные ориентации — субъективное, индивидуальное отражение в психике и сознании человека социальных ценностей общества и природы на данном историческом этапе.

Шум — любой источник искажения качественных и количественных параметров сообщения в системе коммуникации.

Экспрессивное значение знака — выражаемые посредством данного знака (при использовании его в соответствующем контексте в данной ситуации) эмоции и оценки использующего этот знак субъекта.

Эмпатия (от греч. *empathia* — сопереживание) — постижение эмоционального состояния, проникновение и чувствование переживаний другого человека, без отождествления с ним.

Энтропия — пространство информационных выборов, количественный измеритель информации, степень неопределенности системы.

Эффект коммуникации — любые изменения параметров сознания, подсознания, психики реципиента, произошедшие в результате получения сообщения (прямой эффект), а также любые изменения, наступившие в других элементах процесса коммуникации в связи с сообщением (косвенный эффект).

Эффект новизны — феномен социальной психологии, проявляющийся в том, что при восприятии человека человеком по отношению к знакомой персоне наиболее значимой и запоминающейся оказывается последняя, новая информация о ней, тогда как по отношению к незнакомой персоне наиболее значима впервые появившаяся информация, создающая первое впечатление о человеке.

Эффект ореола — распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств.

Я-концепция — согласованное и зафиксированное в словесных определениях представление человека о самом себе; итог познания и оценки самого себя через отдельные образы себя в условиях различных ситуаций, а также через мнения других людей и сопоставления себя с ними.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // Российская газета. 1993. 25 декабря.
2. Федеральный конституционный закон от 26.02.1997 № 1-ФКЗ «Об уполномоченном по правам человека» // Собрание законодательства Российской Федерации. 03.03.1997. № 9. Ст. 1011.
3. Федеральный конституционный закон от 17.12.1997 № 2-ФКЗ (ред. от 30.12.2008) «О Правительстве Российской Федерации» (с изм. и доп., вступающими в силу с 10.01.2009) // Собрание законодательства Российской Федерации. 22.12.1997. № 51. Ст. 5712.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2008) // Российская газета. № 256. 31.12.2001.
5. Кодекс Российской Федерации «Об административных правонарушениях» от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 30.12.2008) // Российская газета. № 256. 31.12.2001.
6. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 29.04.2008) // Собрание законодательства Российской Федерации. 16.02.1998. № 7. Ст. 785.
7. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 23.07.2008, с изм. от 24.07.2008) // Собрание законодательства Российской Федерации. 15.01.1996. № 3. Ст. 145.
8. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 30.12.2008) // Российская газета. № 248. 29.12.1995.

Основная литература

1. Менеджмент: учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. М.: Юрайт, 2014. 396 с.
2. Офис-менеджер: практическое пособие / И. В. Волгина. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. 452 с.
3. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник и др. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 558 с.
4. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2015. 328 с.

5. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е. Б. Моргунов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. 561 с.

Дополнительная литература

1. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М., 2005.
2. Марченко М. Н., Дерябина Е. М. Основы государства и права: учебник. М.: ТК Велби: Проспект, 2008.
3. Маслова В. М. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Правоведение: учебник для неюридических вузов / под ред. О. Е. Кутафина. М.: Юристъ, 2007.
5. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. Бизнес-класс. СПб.: Питер, 2005.
6. Управление персоналом организации: стратегия, менеджмент, маркетинг: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2007.
7. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Приор, 2008.
8. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. проф. П. Э. Шлендера. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
9. Шейл П. Руководство по развитию персонала. СПб.: Питер, 2005.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Примерный план тематического планирования курса
«Выбор профессии. Планирование карьеры»
в старших классах общеобразовательной школы
9 класс**

| № | Количество часов | | Темы занятий | Литература. Фильмы. Учебники. Методическое обеспечение курса |
|---|------------------|----------|---|--|
| | теория | практика | | |
| 1 | | 1 | Введение в учебный предмет. «Древо» возможностей | Плакат. Тетрадь курсов. Отзывы о предмете ВП. |
| 2 | 1 | | Роль престижности профессий в профессиональном самоопределении | Итоги конкурсов в учебных заведениях. Вырезки из газет. |
| 3 | 1 | | Мир профессий. Игра «Остров» | «Справочник для поступающих»; «Игровой метод» информирования. |
| 4 | 1 | 1 | Анализ профессий. 1. Основные признаки профессиональной деятельности. 2. Классификация профессий | «Ч.Т. П.» стр. 118, 126 — 8кл. |
| 5 | | 1 | Здоровье и выбор профессии | Статья из газеты. |
| 6 | | 2 | Профессиональная направленность личности. Интересы | «Ч.Т. П.» стр. 128 — 8 кл. «Психологические аспекты» стр. 150. |
| 7 | 4 | 3 | 1. Работы типа «Человек — техника». 2. Радиоэлектроника. 3. Электроэнергетика. 4. Нефтяная и газовая промышленность. | «Школа, а что дальше...» стр. 31, реферат обучающихся. |

| | | | | |
|----------------|---|---|---|---|
| | | | 5. Машиностроение. 6. Строительство. 7. Транспорт | Видеофильм о лицее № 2. Видеофильм о техническом училище № 12 |
| 8 | 4 | 2 | 1. Работы типа «Человек — человек». 2. Здравоохранение. 3. Юридические профессии. 4. Культура. 5. Обслуживание. 6. Педагогические профессии | «Школа, а что дальше...» стр. 21 Видеофильм о пожарных |
| 9 | 1 | 2 | 1. Работы типа «Человек — знаковая система» 2. Бухгалтер. 3. Программист | «Школа, а что дальше...» стр. 44 Реферат обучающегося |
| 10 | | 3 | 1. Работы типа «Человек — художественный образ». 2. Театральная деятельность. 3. Музыкальная и художественная деятельность | «Школа, а что дальше...» стр. 44 Посещение Тюменской школы искусств |
| 11 | 1 | 3 | 1. Работы типа «Человек — природа». 2. Растениеводство. 3. Экскурсия на областную станцию защиты растений. 4. Экскурсия в Тюменский сельскохозяйственный университет | «Школа, а что дальше...» стр. 31 |
| 12 | | 1 | МОУ дополнительного образования детей «Планирование карьеры». Экскурсия | Посещение предприятия |
| 13 | 1 | | Правила поступления в средние учебные заведения | «Справочник для поступающих» |
| 14 | | 1 | Оформление и сбор информации в портфолио о выбранной профессии | Системные материалы |
| 34 часа | | | | |

**Примерный план тематического планирования курса
«Выбор профессии. Планирование карьеры»
в старших классах общеобразовательной школы
10 класс**

| № | Количество часов | | Темы занятий | Литература. Фильмы. Учебники. Методическое обеспечение курса |
|---|------------------|---|--|---|
| | теория | практика | | |
| 1 | 1 | | «Абитуриент ... года» | Газета о выпускниках школы предыдущего учебного года. Конкурсы в вузах |
| 2 | 1 | | Основные ошибки при выборе профессии | «Школа...» стр. 117. «Ч. Т. П.» стр. 54. 8 кл. |
| 3 | | 1 | Слагаемые профессионального успеха: правила выбора профессии. | «Ч. Т. П.» стр. 52, 54, 63. 8 кл. |
| | | 1 | 1. Внутренние факторы при выборе профессии. Интересы и склонности. | «Психологические аспекты» стр. 133. |
| | | 1 | 2. Способности и их роль в профессиональном развитии. | «Ч. Т. П.» стр. 79 — 8 кл.; стр. 8, 12, 20, 38 — 9 кл. |
| | | 1 | 3. Здоровье и выбор профессии. | Программа «П.К.», стр. 29 |
| | 1 | 1 | | «Ч. Т. П.» стр. 133 — 8 кл.; стр. 13 — 9 кл.; Программа «П. К.», стр. 31; |
| | 1 | 1 | 4. Темперамент и выбор профессии. | Справочник «О профессиях» |
| | 1 | 1 | 5. Развитие возможностей личности (психолог). | «Психологические аспекты» стр. 125; Программа «П.К.», стр. 31 |
| | | 6. Рынок труда. Ориентиры на рынке труда. | «Ч. Т. П.» стр. 91 — 8 кл.; стр. 12, 31 — 9 кл. | |
| | | 7. Резервный час. | | |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 4 | | 2 | Тестирование «Карта интересов» | Практическая работа |
| 5 | 1 | 1 | Тюменские вузы. Правила поступления в вузы | Таблица «Вузы города». Бланки заявлений |
| 6 | 2 | | Тюменский государственный университет | Видеофильм |
| 7 | 1 | | Тюменская государственная медицинская академия | Встреча в рамках реализации программы «Открытые двери» |
| 8 | | 1 | Зачем мы поступаем в вуз? | Тематический диспут |
| 9 | 3 | | Тюменский нефтегазовый университет | Видеофильм |
| 10 | | 1 | Игра «Ветеран» — «Бездельник» | Сюжетная игра |
| 11 | 1 | | Тюменский государственный архитектурно-строительный университет | Доклад |
| 12 | 1 | 1 | Педагогический институт ТюмГУ | Видеофильм по дню дублера |
| 13 | 1 | | Институт компьютерных наук ТюмГУ | Встреча в рамках реализации программы «Открытые двери» |
| 14 | | 1 | Причины, по которым не поступают в вуз | Рейтинговая таблица |
| 15 | 1 | 1 | Самооценка. Самовоспитание | «Ч. Т. П.» стр. 77. 9 кл., «Пл. карьеры» тетрадь 10 кл. стр. 9, «Письмо...» Д. («Как воспитать самого себя») стр. 8 |
| 16 | 1 | | Формы обучения | Справочник. Вырезка «Платное и бесплатное» |
| 17 | 1 | | Техникумы. Колледжи | Справочники |

| | | | | |
|----------------|---|---|------------------------|--|
| 18 | 1 | | Довузовская подготовка | |
| 19 | | 1 | Оформление портфолио | |
| 20 | | 1 | День открытых дверей | |
| 21 | 1 | | Резервный час | |
| 34 часа | | | | |

**Примерный план тематического планирования курса
«Выбор профессии. Планирование карьеры»
в старших классах общеобразовательной школы
11 класс**

| № | Количество часов | | Темы занятий | Литература. Фильмы. Учебники. Методическое обеспечение курса |
|---|------------------|----------|---|--|
| | теория | практика | | |
| 1 | 1 | | «Абитуриент ... года» | Газета о выпускниках школы предыдущего учебного года. Конкурсы в вузах |
| 2 | 1 | | Слагаемые профессионального успеха: правила выбора профессии | «Ч. Т. П.» стр. 52 — 8 кл., «Ч. Т. П.» стр. 8 — 9 кл. |
| 3 | 1 | 1 | «Колесо» жизни | таблица |
| 4 | 1 | 1 | Характеристика жизни. Жизненные цели и ценности | «Письма ...» Лихачёва Д. стр. 4; аудио «На плоту» Лоза, «XX век» Леонтьев; лекции Щурковой Н. Е., Тест «ЦОЕ» |
| 5 | 2 | 1 | «Победители и неудачники». 1. «Что такое успех?» 2. «Я — успешный». Диагностика «Потребности в достижении». | «Планирование карьеры» (приложение 9) |

| | | | | |
|----------------|---|---|--|---|
| | | | 3. «Я — неудачник». Мотивация достижений | Курсы «Выигрывающие и проигрывающие» |
| 6 | 1 | 1 | Экстерналы и интерналы | «Планирование карьеры» (приложение) |
| 7 | 1 | | Встреча с бывшими выпускниками школы | Дискуссия |
| 8 | 1 | 1 | Карьера и карьерная стратегия | Методичка стр. 44 |
| 9 | 1 | 1 | Планирование карьеры | «Психология профессионального самоопределения» стр. 46 |
| 10 | 1 | | Целеполагание | Методичка стр. 48; «Как воспитать самого себя» стр. 24 |
| 11 | 1 | | Планирование времени | Методичка стр. 49 |
| 12 | | 1 | Способы составления плана дня | Методичка стр. 49 |
| 13 | | 1 | Игра «Ветеран» — «Бездельник» (по Н. С. Пряжникову) | «Игровые формы...» стр. 26 |
| 14 | 2 | | Рынок труда. Ориентиры на рынке труда. Трудоустройство | «Планирование карьеры» 11 кл.; вырезки из газет |
| 15 | 1 | 1 | Самомаркетинг на рынке труда | Опорные схемы |
| 16 | 1 | | Встреча с преуспевающим человеком. Анализ его карьеры | Деловая беседа |
| 17 | | 1 | Профессиональное резюме | «Планирование карьеры» 11 кл.; вырезки из газет |
| 18 | 4 | 2 | Правила поведения на экзаменах. Первая сессия | Видеофильмы, газета «Абитуриент» № 5, 6, 7 |
| | | 2 | Написание сочинения «Моя профессиональная карьера» | Текст |
| 34 часа | | | | |

Литература,
рекомендуемая по курсу «Выбор профессии. Планирование карьеры»
в старших классах общеобразовательной школы

1. Аверкин В. Н. Путевка в жизнь: Образование, профессия, карьера: учеб.-справ. пособие для 9, 10, 11 кл. общеобразоват. учреждений. М.: Просвещение, 2005.
2. Андрушкевич В. Э., Борейша В. Б. Психология профессионального самоопределения и трудоустройства. Томск: STT, 2000.
3. Боданина Н. Б., Ивженко С. В. Рабочие профессии, востребованные на рынке труда (профессиограммы). Томск, 2008.
4. Борейша В. Б. Альфаплан — 2015.
5. Климов Е. А. Как выбирать профессию. М.: Просвещение, 1990.
6. Климов Е. А. Школа, ... а что дальше?
7. Козловский О. В. Выбор профессии: методики, тесты, рекомендации. Донецк: Кредо, 2006.
8. Методические рекомендации. Игровой метод в профориентации.
9. Методический материал по курсу для учителя общеобразовательных школ Ульяновской области «Человек-труд-профессия» 8, 9 классы.
10. Огнева Н. Р. Психология успеха и планирование карьеры. Томск, 2003.
11. Петрушин В. И. Психологические аспекты деятельности учителя и классного руководителя. М., 2003.
12. Поляков В. А. Профессиональная ориентация старших школьников в процессе трудового обучения. М., 2005.
13. Предпрофильная подготовка обучающихся 9-х классов (учебные программы). Томск: ТОИПКРО, 2003.
14. Программный материал курса «Планирование карьеры» Версия.
15. Тихомандрицкая О. А., Рикель А. М. Социально-психологические факторы успешности карьеры // Психологические исследования. 2010. № 2.
16. Усов В. В. Я работаю в сфере обслуживания. М.: Просвещение, 1990.
17. Чистякова С. Н. Дидактический материал по курсу. Твоя профессиональная карьера. М., 1994.
18. Шендель О. И. Методические материалы для психолога-профконсультанта. Томск: Томский областной центр профориентации молодежи и психологической поддержки населения, 2004.
19. Энциклопедическое издание в томах «Мир профессий». М.: Молодая гвардия, 1987.

Этапы карьеры

| <i>Этапы карьеры</i> | <i>Возраст</i> | <i>Потребности достижения цели</i> | <i>Моральные потребности</i> | <i>Физиологические и материальные потребности</i> |
|-----------------------------|----------------|--|--|--|
| <i>Предварительный этап</i> | До 25 лет | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность существования |
| <i>Этап становления</i> | До 30 лет | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя | Самоутверждение, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| <i>Этап продвижения</i> | До 45 лет | Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| <i>Этап сохранения</i> | До 60 лет | Пик совершенствования квалификации. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения | Сохранение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода |
| <i>Этап завершения</i> | После 60 лет | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и подготовка к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения, рост уважения | Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода |
| <i>Пенсионный этап</i> | После 65 лет | Занятие новым видом деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

**Распределение функций по планированию карьеры
в организации**

| | |
|--|---|
| Сам сотрудник | • Первичный выбор профессии |
| | • Выбор организации и должности |
| | • Ориентация в организации |
| | • Постановка целей роста |
| | • Реализация роста |
| Кадровая служба | • Оценка при приеме на работу |
| | • Квалификационный экзамен |
| | • Расстановка |
| | • Формирование кадрового резерва |
| | • Разработка и реализация программ роста |
| | • Продвижение на следующую должностную позицию |
| | • Повышение квалификации работников |
| • Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей | |
| Непосредственный руководитель | • Оценка труда и потенциала сотрудника |
| | • Оценка мотивации |
| | • Организация профессионального развития |
| | • Предложения по включению в резерв |
| | • Предложения по программам обучения и стимулирования труда |

**Как искать и найти работу Рекомендации центра карьеры,
практики и трудоустройства ТюмГУ
(www.job.utmn.ru)**

Первые шаги при поиске работы

Поиск работы — это Ваша главная задача на данный момент, поэтому разумно организуйте свои действия и экономьте время. Вот некоторые рекомендации:

1. Создайте «штаб» поиска, пусть это будет блокнот, куда Вы будете записывать некоторую информацию: контакты, дела, планы.

2. Ответьте себе на вопрос: «Что Я могу?». Для этого вспомните, какой реальной деятельностью Вы занимались (как связанной с работой, так и не связанной), составьте список конкретных дел.

3. Проанализируйте список, оцените, какими делами Вам больше нравилось заниматься, какие получались лучше, какие были достижения.

4. Определите, что Вы ждете от будущей работы. Как можно подробнее опишите идеальную для Вас работу, разделите критерии при выборе работы на «обязательные» и «желательные». Сформулируйте, какие Ваши качества и умения позволяют считать себя подходящим для работы, которая кажется Вам идеальной.

5. Оцените ситуацию на рынке труда (по объявлениям в газетах, посещая ярмарки вакансий, обратитесь в Центр карьеры ТюмГУ).

Советуем Вам обращать внимание на те вакансии, где:

- содержатся конкретные требования к соискателям;
- дается информация о юридическом статусе фирмы или виде деятельности организации;
- требования к соискателям соответствуют виду деятельности фирмы.

6. Выберите те объявления, которые Вас заинтересовали, и сравните требования работодателей с собственными (Вы их определили в пунктах 2, 3, 4).

Правила разговора по телефону с работодателем

Основная задача первого разговора по телефону с работодателем — добиться приглашения на дальнейшее собеседование. Поэтому правиль-

ный первый разговор по телефону важная составляющая успешного поиска работы.

Существует ряд нехитрых правил разговора по телефону:

1. Перед звонком продумайте короткий рассказ о себе (в течение буквально 10-15 секунд, не более), у Вас просто не будет времени на эту процедуру.

2. Резюме, на случай неожиданного вопроса, держите перед собой.

3. Начните разговор с приветствия и представления, например, «Здравствуйте, меня зовут Иван Иванович Иванов. Меня заинтересовала Ваша вакансия на должность...». Не начинайте диалог фразой: «Здравствуйте, я к вам по поводу работы».

4. После приветствия сделайте некоторую паузу, может быть вакансия уже закрыта. Если Вы чувствуете, что Вас готовы выслушать, изложите заранее продуманный рассказ о себе.

5. Содержание Вашего рассказа о себе должно отвечать требованиям работодателя. Подчеркните Ваши умения и навыки, которые наверняка смогут заинтересовать собеседника.

6. Во время разговора проявите Вашу заинтересованность работать именно в этой фирме, куда Вы звоните.

7. В заключительной фразе выразите надежду на то, что сможете при личной встрече доказать, что работодатель не ошибется, взяв Вас на работу.

Если содержание Вашего рассказа заинтересовало работодателя, то он назначит Вам место и время встречи. Не стоит переносить назначенное Вам время, за исключением тех случаев, когда Вы решили, что предлагаемая работа Вам не подходит.

Собеседование с работодателем (см. приложение 5)

Бесспорно, это самый волнующий этап в поиске работы. Порой, даже очень уверенные в себе люди испытывают чрезвычайное волнение, подходя к дверям своего потенциального работодателя. И это волнение тем больше, чем «круче» фирма и чем меньше у Вас опыта в подобного рода общении. Помочь справиться с волнением могут некоторые проверенные жизнью правила. Достаточно их придерживаться и Вы сможете проявить себя в самом выгодном свете.

Постарайтесь:

1. Не опаздывать;
2. Выглядеть аккуратно;

3. Одеться в соответствии с обстановкой;
4. Следить за своими жестами: избегайте суетливых, развязных или экспрессивных движений;
5. Смотреть интервьюеру в глаза (35-45% времени контакта), а не прятать смущенный взор;
6. Не источать резких запахов.

Все названные пункты касаются внешней стороны дела. Но есть и другие факторы, внутренние, по отношению ко внешним.

О СКРОМНОСТИ

Всем известно, что наглость второе счастье. И все же не следует слишком напирать на своего визави и, тем более, «выжимать» из него обещание взять Вас на работу. Вероятно, бывают такие ситуации, когда человека могут принять на службу из одного лишь сострадания к его материальным проблемам. Но это нетипично. Не забывайте, что работодателю нужен РАБОТНИК, а не объект для опеки.

Но и чересчур скромничать тоже вредно. Не удивляйтесь, если Вашему интервьюеру захочется расспросить Вас о Ваших достоинствах и недостатках. Не стесняйтесь говорить о своих положительных качествах. Однако свои профессиональные возможности лучше не преувеличивать, ведь перечисленные умения придется потом применить на практике. И тем более не следует давать о себе слишком много негативной информации (даже если Ваш собеседник настолько мил, что так и подмывает раскрыть ему душу).

Если Вам вдруг задали вопрос, ответа на который Вы не знаете, лучше сказать об этом. Вообще, отправляясь на собеседование, нужно быть готовым к тому, что Вас могут попросить ответить на некоторые профессиональные вопросы, продемонстрировать свои умения.

Конечно, интервьюер заинтересуется причиной Вашего ухода с предыдущего места работы. Не нужно избегать ответа на этот вопрос. При этом неуважительно отзываться о своих бывших работодателях тоже не следует, даже если они этого заслуживают.

Часто соискателей смущает вопрос о карьерьерных планах. Но к нему нужно быть готовым. Всегда лучше проявить свою целеустремленность, поэтому ответа типа «я еще не думал об этом» удачным не назовешь (попытайтесь не переборщить: чего доброго, Ваш потенциальный начальник испугается, что Вы метите на его место).

О ВЕЖЛИВОСТИ

Конечно, нужно внимательно слушать задаваемые вопросы и стараться отвечать на них корректно, не углубляясь в детали и не развивая тему до бесконечности. Если некоторые вопросы покажутся Вам бестактными, постарайтесь не выказывать своего возмущения, реагируйте мягко, избегая заявлений типа «это к делу не относится». Уходить от «невыносимых вопросов, касающихся Вашей личной жизни лучше другим путем: «Можно мне не отвечать на этот вопрос?». Не забывайте о правилах вежливости, что бы не случилось, даже если Вы поймете во время собеседования, что эта работа не для Вас.

О ПОЛЕЗНЫХ ВОПРОСАХ

Не забывайте ни на минуту, что Вы пришли на собеседование, а не на обследование под микроскопом. Не стесняйтесь задавать интервьюеру свои вопросы, естественно, не перебивая его (скорее всего, он сам даст Вам такую возможность). Наверняка, Вам будет полезно не только узнать уровень зарплаты и условия труда, но и уяснить, какие требования предъявляются к соискателю, сочетание каких профессиональных и личных качеств потребует предполагаемая работа, какова политика компании в отношении профессионального роста сотрудников и каковы перспективы самой компании.

ОБ ИДЕАЛАХ И РЕАЛИЯХ

Существуют ли идеальные соискатели в природе? Скорее всего, нет, если учесть, что у каждого работодателя свои представления об идеальном работнике. И все же, Вам будет легче добиться успеха, если Вы:

- настойчивы;
- стрессоустойчивы;
- доброжелательны;
- обаятельны;
- аккуратны;
- пунктуальны;
- ответственные;
- гибки (умеете приспосабливаться к ситуации);
- инициативны.

Итак, собеседование позади. Вероятно, Вам предложили дождаться ответа, пообещав позвонить. Если же ожидание, на Ваш взгляд, затянулось, не стесняйтесь самостоятельно связаться с фирмой.

Возможно, Вы получите отказ (убедившись в этом, Вы сможете сосредоточить свой поиск на других объектах). А, возможно, Ваш звонок позволит руководителю фирмы решить проблему выбора из множества кандидатов в Вашу пользу.

Если же Вам отказали, не опускайте руки, потому что:

- работодатели тоже люди и, как все нормальные люди, могут ошибаться;
- собеседование, пусть и неудачное, — это монетка в копилку Вашего опыта;
- кто Вам сказал, что этот упущенный шанс был для Вас единственным?

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Проходим собеседование успешно

Рекомендации центра карьеры, практики и трудоустройства ТюмГУ
(www.job.utmn.ru)

Собеседование — это способ показать, что ваши знания, навыки и опыт соответствуют требованиям, предъявляемым к работе, на которую вы претендуете.

ПОДГОТОВКА К ИНТЕРВЬЮ

Сбор сведений о компании, в которую Вы идете на собеседование и о людях, с которыми Вам предстоит встретиться, источники получения подобной информации:

- сайт компании в Интернете;
- проспекты и рекламные брошюры компании;
- статьи о компании в газетах и журналах;
- беседа с людьми, работающими или работавшими в компании;
- консультации со специалистом отдела по подбору персонала.

Самоанализ и обдумывание ответов на вопросы, которые вам могут быть заданы на собеседовании.

Вопросы могут носить как практический характер (например, «Готовы ли Вы проводить 30% рабочего времени в командировках»), так и проверять вашу мотивированность, знание профессии, компании, отрасли, умение быстро находить правильные решения, круг ваших интересов.

НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Расскажите немного о себе

Этот вопрос в той или иной форме задается практически на каждом собеседовании, другие варианты этого вопроса звучат так: «Назовите три основных момента Вашего резюме», «С чего мы сегодня начнем?», «Что Вы хотите нам рассказать?», «Каковы Ваши обязанности на нынешней работе?».

В сжатом двухминутном ответе Вы можете рассказать о Вашем образовании и опыте работы, попутно стараясь доказать, что Вы являетесь превосходным кандидатом на имеющуюся должность.

Почему Вы выбрали такую работу (компанию, образование?)

Приведите серьезные доводы: возможности роста, полезный опыт и т. п.

Получали ли Вы другие предложения о работе?

Если получали, прямо расскажите об этом: это повысит Ваши шансы. Разумеется, следует добавить, что данная работа Вас интересует больше.

Проходили ли Вы собеседование в других местах?

Как правило, можно ответить да, но не уточнять, где именно.

Не мешает ли Ваша личная жизнь работе, связанной с командировками и ненормированным рабочим днем?

Этот вопрос чаще задают женщинам. Закон запрещает работодателю интересоваться, влияет ли семейное положение претендентов на работу. Сохраняйте спокойствие и отвечайте на подобные вопросы твердым «нет».

Каковы Ваши сильные стороны?

Подчеркивайте в первую очередь качества, полезные для данной работы. Подтвердите наличие этих качеств примерами из Вашей жизни в годы учебы или работы.

Каковы Ваши слабые стороны?

Не отвечайте на этот вопрос неискренне, например: «Мой недостаток — это то, что я чрезмерно ответственный человек». Такая фраза может вы-

звать у интервьюера чувства, что Вы просто уклоняетесь от ответа. Лучше всего назвать такой недостаток, который был бы логическим продолжением Ваших достоинств, например: «Иногда люди принимают мою решительность за нетерпение. Впрочем, я теперь всегда слежу за своей манерой выражать мысли».

Почему Вы хотите получить именно эту работу? Почему нам стоит Вас нанять?

В ответ на данный вопрос подчеркните профессиональные качества и навыки, которые могут быть полезны на рассматриваемой Вами позиции. Продемонстрируйте, что Вы в курсе дел компании. Помните, что отсутствие знаний о компании и отрасли является одной из основных причин отказа в приеме на работу.

Каковы Ваши самые крупные достижения?

Составьте список своих самых больших достижений за последние 5 лет. Где это возможно. Приведите цифры, чтобы оценить меру Вашего успеха.

Как Вы представляете свое положение через пять/десять лет?

Лучше отвечать обтекаемо, например: «Я хотел бы работать в этой же организации, но на более ответственной работе».

Почему Вы ушли с предыдущей работы? Решили поменять место работы?

Не следует говорить о конфликте, даже если он имел место, и обвинять своего бывшего начальника или работодателя. Приведите причину типа: не имею возможности профессионального роста. Если о конфликте уже известно, то поясните, что это был уникальный случай, связанный с особыми обстоятельствами, и подчеркните все позитивное, что было в предыдущей работе. Делайте акцент на том, что привлекло Вас в новой компании, а не что не нравилось в старой.

На какую зарплату Вы рассчитываете?

Попытайтесь уклониться от ответа, сказав, что Вы не считаете, что зарплату следует обсуждать в первую очередь. Если собеседник настаивает, попробуйте все же выяснить у него, сколько фирма предполагает предложить. Если Вы все же вынуждены назвать цифру, называйте чуть выше среднего или верхнюю и нижнюю границы ожидаемой суммы.

Каким, по Вашему мнению, должен быть начальник?

На самом деле у Вас хотят выяснить, склонны ли вы к конфликтам с начальством. Идеальный ответом будет: «Компетентный, сильный лидер, у которого я мог бы учиться, который даст мне шанс испытать собственные силы, будут меня наставлять, а при необходимости задавать взбучку».

Что бы Вы хотели узнать еще?

Никогда не говорите, что у Вас больше нет вопросов. Можно спросить о содержании Вашей будущей работы, о том, что ожидает фирма от кандидата на эту должность, почему уволился человек, занимавший эту должность до Вас, или уточнить что-то оставшееся неясным из предшествующей беседы.

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

Подумайте перед собеседованием, как Вы будете одеты. Внешний вид и манера держаться имеют очень большое значение и часто определяют первое впечатление. Если Вы идете на собеседование в финансовое учреждение, выберите консервативно-деловую форму одежды. Если Вы собираетесь на интервью в строительную организацию или дизайнерскую фирму, можно позволить себе одеться в более свободном стиле.

Удостоверьтесь заранее, что Вы знаете, как проехать к зданию компании. Выйдите из дома заблаговременно.

Приходите на 15 минут раньше назначенного времени. Этим Вы покажете, что уважаете проводящего собеседование и цените его время. Если Вы все же опаздываете, постарайтесь перезвонить и предупредите о задержке.

Не забудьте взять с собой на интервью как можно больше документов, подтверждающих Вашу квалификацию, образование и дополнительные знания, а также рекомендательные письма и список рекомендателей.

Помните, что при выборе из нескольких кандидатов, обладающих одинаково квалификацией, решающую роль сыграет Ваше умение произвести благоприятное впечатление во время собеседования.

Учебное электронное издание

Евгений Александрович НАУМЕНКО

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Учебное пособие

Редактор
Компьютерная верстка

Ю. Ф. Евстигнеева
С. Ф. Обрядова



Подготовлено к электронному изданию 03.12.2015.
Объем 10,75 усл. п. л. Формат 60×84/16. Заказ 772.

Издательство Тюменского государственного университета
625003, г. Тюмень, ул. Семакова, 10
Тел./факс: (3452) 59-74-68, 59-74-81
E-mail: izdatelstvo@utmn.ru